



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



## الموضوع

أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون  
دراسة عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذة:

أ. د قطاف فيروز

إعداد الطالب:

زيادي وليد

### لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ	حساني رقية
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ	قطاف فيروز
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ	منصوري رقية
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	براهيمي نوال
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	بن جروة حكيم
مناقشا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	مسالنتة سفيان

السنة الجامعية: 2023 / 2022





# شكر وعرفان

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم أشكر الله سبحانه وتعالى على جزيل نعمه وكريم فضله وواسع رحمته يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على إتمام هذا العمل الذي نسأل الله أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله فالشكر موصول للأستاذة المشرفة **قطاف فيروز** على هذا الإنجاز التي لم تدخر جهداً في إتمام هذا البحث بتوجيهاتها ونصائحها القيمة ليرى هذا العمل النور بعد المشقة والصبر.

أقدم شكري للأستاذة أعضاء فريق التكوين والأساتذة المكونين كل باسمه على ما قدموه لي خلال سنوات التكوين النظرية في الدكتوراه من توجيهات ونصائح.

وأوجه شكري إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع وتقييمه.

وأتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لكل أساتذة والزملاء جامعة بسكرة الذين أسدوا لي النصح تفضلا منهم وكرما لإنجاح هذا العمل، ولا يفوتني أن أشكر الأستاذ **حاكم جبور الخفاجي** من جامعة الكوفة - جمهورية العراق، جزاه الله خير جزاء على دعمه لي خلال سنوات البحث.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا الإنجاز من قريب أو بعيد، وكل من قدم لنا النصح والإرشاد والتوجيه وكل من كان لنا سندا وعونا.

وليد

\*\*\* لكم مني تحية طيبة \*\*\*

# إهداء

إلى من أوصاني ربي بهما خيرا

إلى أعلى ما أمك في هذا الوجود، ومن قال فيهما الكريم الودود علا شأنه وجلت قدرته:  
"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أمي وأبي.

حفظكما الله وبلغكما سعادة الدارين.

إلى كل الإخوة والأخوات وكل أفراد العائلة  
إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين عرفتهم في مشواري الدراسي  
إلى كل من علمني حرفا كنت أجهله  
إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي  
إلى كل طالب علم.

اللهم وفقنا لاغتنام الأوقات وشغلنا بالأعمال الصالحات  
اللهم جد علينا بالفضل والإحسان والعفو والغفران.  
يا رب العالمين

وليد

\*\*\* لكم مني تحية طيبة \*\*\*

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون في مؤسسات القطاع المصرفي الجزائري، وذلك بالتركيز على أداء مقدم الخدمة وقدرته على التفاعل وفق أبعاد اللقاء الخدمي وهي: (وقت التفاعل أو وقت الانتظار، الانتعاش (التعافي)، التكيف والعفوية)، وأثرها على رضا الزبون بأبعاده (الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة، الرضا عن الخدمة، الرضا عن إجراءات الخدمة). وتحقيقاً لهدف الدراسة تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على استمارة إلكترونية موجهة لعينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري، وقد بلغ حجم العينة (610) زبوناً موزعاً عبر مناطق القطر الجزائري تم سحبها بطريقة غير العشوائية بالاعتماد على طريقة المعاينة الملائمة إضافة للاعتماد على المقابلة الفردية مع مجموعة من الإداريين والمسؤولين العاملين بمؤسسات القطاع المصرفي.

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على البرنامج الإحصائي SPSS.25 في التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وبرنامج Nvivo.10 في التحليل الكيفي للبيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج AMOS.25 من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وفق تحليل المسار وتوصلت الدراسة إلى أن: اللقاءات الخدمية التي تحدث بين مقدمي الخدمات والزبائن في المؤسسات المصرفية محل الدراسة، من خلال وقت التفاعل مع الزبائن، طريقة إنعاش الخدمة في حالة فشل، التكيف مع حاجات ومتطلبات الزبائن بالإضافة إلى السلوك العفوي من مقدم الخدمة لها تأثير إيجابي على رضا الزبون المصرفي، وفي الأخير تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لمؤسسات القطاع المصرفي الجزائري من أجل تحسين مستوى رضا الزبائن من خلال أبعاد اللقاء الخدمي.

**الكلمات المفتاحية: اللقاء الخدمي؛ وقت التفاعل؛ الانتعاش؛ التكيف؛ العفوية؛ رضا الزبون**  
**القطاع المصرفي الجزائري.**

## Abstract

---

this study aims at determining the impact of the service encounter on the customer satisfaction in the institutions of the Algerian banking sector. In this respect, we focused on the performance of the service provider and its ability to interact according to the dimensions of the service encounter including: (the interaction time or waiting time recovery, adaptability and spontaneity) and its impact on customer satisfaction and its dimensions (Satisfaction with the Service Provider Efficiency, Satisfaction on the service and Satisfaction on the Service procedures). To achieve the objective of the study, we relied on an electronic questionnaire addressed to (610) customer distributed across the regions of the Algerian country, the sample was non-randomly selected depending on the convenience sampling method. In addition, we relied on an individual interview with a group of administrators and officials working in banking sector institutions.

After the statistical treatment of data that relied on the SPSS.25 statistical program in the descriptive analysis of the variables, and Nvivo.10 program in the analysis of the qualitative data, in addition to AMOS.25 program, through modeling with structural equations as a statistical method (SEM), the study reached a set of results including: The Service encounters that take place between the service providers and customers in banking institutions have a positive impact on the satisfaction of the customer, taking into consideration the time of interaction with customers, the method of recovering the service in case of failure, adapting to the needs of customers, in addition to the spontaneous behavior of the service provider. At the end, a set of suggestions were presented to the Algerian banking sector institutions in order to improve the level of customer satisfaction through the dimensions of the service encounter.

***Key words: service encounter; Interaction time; recovery; Adaptability; Spontaneity costumer satisfaction; Algerian Banking sector.***

فهرس المحتويات

I.....	شكر و عرفان.....
II.....	إهداء.....
III.....	الملخص.....
V.....	فهرس المحتويات.....
XI.....	فهرس الجداول.....
XIII.....	فهرس الأشكال.....
XVI.....	فهرس الملاحق.....
أ.....	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرضا الزبون

2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول: مدخل عام لرضا الزبون.....
3.....	المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون.....
9.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على رضا الزبون.....
16.....	المطلب الثالث: مراحل تحقيق رضا الزبون.....
20.....	المبحث الثاني: رضا الزبون من منظور علمي سلوكي.....
20.....	المطلب الأول: النظريات المفسرة لسلوك رضا الزبون.....

- 26.....المطلب الثاني السلوكيات الناتجة عن رضا الزبون.
- 32.....المطلب الثالث: السلوكيات الناتجة عن عدم رضا الزبون.
- 38.....المطلب الرابع: أدوات تحسين سلوك رضا الزبون.
- 40.....المبحث الثالث: النماذج التفسيرية لرضا الزبون.
- 40.....المطلب الأول: نموذج Oliver (1980) عدم المطابقة/عدم التأكيد التوقعات.
- 48.....المطلب الثاني: نموذج كانو (1984).
- 53.....المطلب الثالث: نموذج رضا الزبون الأمريكي (1994).
- 57.....المطلب الرابع: نموذج رضا الزبون الأوروبي (1994).
- 61.....المبحث الرابع: أبعاد رضا الزبون في المؤسسات الخدمية.
- 62.....المطلب الأول: الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة.
- 64.....المطلب الثاني: الرضا عن الخدمة.
- 66.....المطلب الثالث: الرضا عن إجراءات الخدمة.
- 67.....المطلب الرابع: أبعاد أخرى لرضا الزبون.
- 69.....خلاصة

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقاء الخدمي الأطر النظرية والمعرفية

- 71.....تمهيد
- 72.....المبحث الأول: مدخل إلى اللقاء الخدمي.

72.....	المطلب الأول: مفهوم اللقاء الخدمي.....
81.....	المطلب الثاني: سلوكيات التفاعل في اللقاء الخدمي.....
92.....	المطلب الثالث: اللقاء الخدمي كمسرح لتقديم الخدمة.....
98.....	المطلب الرابع: اللقاء الخدمي الإلكتروني.....
103.....	المبحث الثاني: بيئة اللقاء الخدمي.....
103.....	المطلب الأول: مفهوم بيئة اللقاء الخدمي.....
131.....	المطلب الثاني: تصميم بيئة اللقاء الخدمي.....
117.....	المطلب الثالث: الأدوار الإستراتيجية لبيئة اللقاء الخدمي.....
120.....	المبحث الثالث: أبعاد اللقاء الخدمي.....
120.....	المطلب الأول: وصف أبعاد اللقاء الخدمي.....
122.....	المطلب الثاني: بعد وقت التفاعل (وقت الانتظار).....
125.....	المطلب الثالث: بعد الانتعاش (التعافي).....
129.....	المطلب الرابع: بعد التكيف.....
132.....	المطلب الخامس: بعد العفوية.....
136.....	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث: علاقة اللقاء الخدمي برضا الزبون المصرفي</b>	
138.....	تمهيد.....



139.....	المبحث الأول: قياس رضا الزبون المصرفي.....
139.....	المطلب الأول: أساسيات حول قياس رضا الزبون المصرفي.....
145.....	المطلب الثاني: القياسات التقريبية لرضا الزبون المصرفي.....
150.....	المطلب الثالث: القياسات الدقيقة لرضا الزبون المصرفي.....
155.....	المبحث الثاني: ضمان سلامة وأمن اللقاء الخدمي المصرفي.....
155.....	المطلب الأول: إخفاق اللقاء الخدمي المصرفي.....
163.....	المطلب الثاني: إستراتيجيات إصلاح الخدمة المصرفية.....
166.....	المطلب الثالث: سلامة اللقاء الخدمي المصرفي.....
172.....	المطلب الرابع: ضمان رضا اللقاء الخدمي المصرفي.....
177.....	المبحث الثالث: أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي.....
177.....	المطلب الأول: أثر وقت التفاعل على رضا الزبون المصرفي.....
182.....	المطلب الثاني: أثر الانتعاش (التعافي) على رضا الزبون المصرفي.....
190.....	المطلب الثالث: أثر التكيف على رضا الزبون المصرفي.....
195.....	المطلب الرابع: أثر العفوية على رضا الزبون المصرفي.....
200.....	خلاصة.....

الفصل الرابع: أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون بعينة من زبائن القطاع  
المصرفي الجزائري

202.....	تمهيد.....
----------	------------

203.....	المبحث الأول: القطاع المصرفي الجزائري
203.....	المطلب الأول: واقع القطاع المصرفي في الجزائر
212 .....	المطلب الثاني: البنوك التجارية في الجزائر
221.....	المطلب الثالث: المؤسسات المالية والمصرفية في الجزائر
225.....	المطلب الرابع: مكاتب التمثيل المصرفي في الجزائر
227.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
227.....	المطلب الأول: التوقع الأستمولوجي للدراسة
239 .....	المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
261.....	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص لعينة الدراسة
383.....	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات وآراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة
297.....	المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
297.....	المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة
302.....	المطلب الثاني: تقييم نموذج الدراسة
310.....	المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية
310.....	المطلب الأول: تفسير نتائج تعامل الزبائن مع المؤسسات المصرفية محل الدراسة
312.....	المطلب الثاني: تفسير نتائج تقييم المستجوبين لمتغيرات الدراسة
316.....	المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة الميدانية
321.....	خلاصة

323.....الخاتمة

333.....قائمة المراجع

369.....الملاحق

394.....قائمة بأهم المصطلحات الواردة في الأطروحة

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول (1.1): النظريات العامة لتفسير رضا الزبائن.....	20
02	جدول (2.1): أنواع مختلفة من التوقعات استناداً لبعض المؤلفين.....	40
03	جدول (1.2): مستويات مشاركة الزبون في اللقاء الخدمي.....	89
04	جدول (2.2): أبعاد اللقاء وما يجب فعله أو تجنبه من طرف مقدم الخدمة مع الزبون.....	135
05	جدول (1.3): مؤشرات قياس الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية.....	151
06	جدول (2.3): الأنواع الأربعة لتحديد الفشل في الخدمة.....	159
07	جدول (3.3): إستراتيجية التعويض والاعتذار.....	165
08	جدول (1.4): أنواع البنوك التجارية ذات الطابع العام.....	213
09	جدول (2.4): البنوك التجارية ذات طابع خاص.....	215
10	جدول (3.4): أنواع البنوك التجارية ذات طابع المشترك.....	218
11	جدول (4.4): المؤسسات المالية والمصرفية في الجزائر.....	221
12	جدول (5.4): مكاتب التمثيل المصرفي في الجزائر.....	225
13	جدول (6.4): التفكير المنطقي مقابل البحث النوعي والبحث الكمي.....	235
14	جدول (7.4): تفاصيل حول مختلف المراجع المستخدمة في الدراسة.....	240
15	جدول (8.4): هيكل الاستبانة.....	242
16	جدول (9.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	244
17	جدول (10.4): مجالات مقياس ليكرت الخماسي.....	244
18	جدول (11.4): قياس أبعاد متغير اللقاء الخدمي.....	245
19	جدول (12.4): قياس أبعاد متغير رضا الزبون.....	246
20	جدول (13.4): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.....	256
21	جدول (14.4): صدق الاتساق الداخلي لمحور اللقاء الخدمي.....	257
22	جدول (15.4): صدق الاتساق الداخلي لمحور رضا الزبون المصرفي.....	257
23	جدول (16.4): صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.....	258
24	جدول (17.4): المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha).....	259
25	جدول (18.4): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحور اللقاء الخدمي.....	259
26	جدول (19.4): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحور رضا الزبون المصرفي.....	260
27	جدول (20.4): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان.....	260

262	جدول (21.4): خصائص عينة المصارف التي كانت محل المقابلة.....	28
262	جدول (22.4): خصائص الأفراد المستجوبين في المقابلة.....	29
264	جدول (23.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول مكانة الزبون في المصرف....	30
265	جدول (24.4): نتائج المقابلة الفردية حول ما يمثله رضا الزبون بالنسبة للمصرف.....	31
268	جدول (25.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول مفهوم اللقاء الخدمي.....	32
269	جدول (26.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد انتعاش الخدمة.....	33
271	جدول (27.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد وقت التفاعل.....	34
273	جدول (28.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد التكيف.....	35
274	جدول (29.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد العفوية.....	36
275	جدول (30.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	37
276	جدول (31.4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	38
277	جدول (32.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	39
277	جدول (33.4): توزيع أفراد العينة حسب المهنة/الصفة.....	40
278	جدول (34.4): توزيع أفراد العينة حسب أنواع الخدمات التي تفتتها من المصرف.....	41
279	جدول (35.4): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة المصرفية.....	42
280	جدول (36.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة المصرفية أو البنك.....	43
282	جدول (37.4): توزيع أفراد العينة حسب الولاية محل التعامل مع البنك.....	44
283	جدول (38.4): تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول محور اللقاء الخدمي.....	45
291	جدول (39.4): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور رضا الزبون المصرفي.....	46
297	جدول (40.4): يوضح متغيرات فرضيات الدراسة.....	47
298	جدول (41.4): اعتدالية التوزيع لكل عبارات نموذج الدراسة.....	48
302	جدول (42.4): العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة.....	49
303	جدول (43.4): تفاصيل نموذج الدراسة.....	50
305	جدول (44.4): قيم مؤشرات جودة النموذج Goodness Of Fit Indices.....	51
306	جدول (45.4): عرض مؤشرات الجودة لنموذج الدراسة.....	52
307	جدول (46.4): تقدير معلمات مسار نموذج الدراسة.....	53
316	جدول (47.4): ترتيب أبعاد النموذج الدراسة حسب أهميتها في التأثير على رضا الزبون...	54

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
س	شكل (1): أنموذج النظري للدراسة.....	01
7	شكل (1.1): خصائص رضا الزبون.....	02
8	شكل (2.1): ستة مزايا تنافسية من خلال إرضاء الزبون.....	03
11	شكل (3.1): تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون.....	04
13	شكل (4.1): تأثير مواصفات ومميزات الخدمة على رضا الزبون.....	05
22	شكل (5.1): نموذج متعدد الأبعاد للتعامل مع حالة التنافر المعرفي للزبون.....	06
24	شكل (6.1): العوامل التي تحدث الفجوة بين الأداء والتوقعات.....	07
26	شكل (7.1): السلوكيات الناجمة عن رضا الزبون.....	08
30	شكل (8.1): منحى الرضا والولاء.....	09
32	شكل (9.1): السلوكيات الناجمة عن عدم رضا الزبون.....	10
37	شكل (10.1): أسباب تحول الزبائن إلى مؤسسة خدمية أخرى.....	11
38	شكل (11.1): حلقة تحسين رضا الزبون.....	12
41	شكل (12.1): نموذج Oliver (1980) عدم المطابقة/عدم التأكيد التوقعات.....	13
47	شكل (13.1): العوامل المؤثرة على منطقة التسامح (التحمل).....	14
52	شكل (14.1): مخطط كانو The Kano Diagram.....	15
56	شكل (15.1): نموذج رضا الزبون الأمريكي.....	16
60	شكل (16.1): نموذج رضا الزبون الأوروبي.....	17
62	شكل (17.1): أبعاد رضا الزبون.....	18
64	شكل (18.1): تأثير رضا مقدم الخدمة وفعاليته الإيجابية على رضا الزبائن.....	19
66	شكل (19.1): النموذج الرباعي في تحويل عناصر الخدمة إلى رضا الزبائن.....	20
68	شكل (20.1): نموذج المؤثرات الوجدانية والمعرفية لرضا الزبائن.....	21
73	شكل (1.2): مفهوم اللقاء الخدمي في المؤسسة الخدمية.....	22
79	شكل (1.2): نموذج تصور اللقاء الخدمي بنوعيه.....	23
80	شكل (3.2): اللقاءات الخدمية من منظور الزبون.....	24
82	شكل (4.2): عملية التفاعل في الخطوط الأمامية وآثار عملية الدعم الخلفية.....	25
93	شكل (5.2): عواطف مقدم الخدمة من خلال التمثيل السطح والعميق أثناء التفاعل.....	26

89	شكل (6.2): الحالة العاطفية التفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة.....	27
91	شكل (7.2): العلاقات التفاعلية في اللقاء الخدمي.....	28
95	شكل (8.2): تعارض الأدوار بين مؤسسة الخدمة والزبائن.....	29
102	شكل (9.2): اللمسة البشرية مقابل الضخ التكنولوجي في اللقاءات الخدمية.....	30
107	شكل (10.2): أبعاد بيئة اللقاء الخدمي.....	31
110	شكل (11.2): نموذج بيئة اللقاء الخدمي الحقيقية.....	32
111	شكل (12.2): نموذج بيئة اللقاء الخدمي الافتراضية.....	33
113	شكل (13.2): نموذج مهرابيان وراسل للتأثير.....	34
122	شكل (14.2): أبعاد اللقاء الخدمي المعتمدة في الدراسة.....	35
127	شكل (15.2): تصنيفات الاستجابة الشعورية.....	36
131	شكل (16.2): عملية تكييف الخدمة.....	37
145	شكل (1.3): أدوار متعددة لبرامج قياس رضا الزبائن.....	38
153	شكل (2.3): الحصول على الرضا من خلال جلب زبون جديد.....	39
154	شكل (3.3): سلسلة الرضا - ربح.....	40
157	شكل (4.3): مخطط السبب والنتيجة في تحديد فشل الخدمة.....	41
158	شكل (5.3): آثار فشل اللقاء الخدمي.....	42
160	شكل (6.3): دورة الفشل في اللقاء الخدمي بالنسبة للمقدم الخدمة.....	43
161	شكل (7.3): سلوك استجابة الزبون لفشل الخدمة.....	44
164	شكل (8.3): إستراتيجية إصلاح الزبون وإصلاح المشكل.....	45
167	شكل (9.3): آثار استرجاع الخدمة المصرفية الممتازة.....	46
169	شكل (10.3): طرق استرداد الخدمة المصرفية من وجه نظر الزبون.....	47
170	شكل (11.3): برنامج إدارة استعادة الخدمة المصرفية.....	48
171	شكل (12.3): يوضح مكونات نظام استعادة الخدمة المصرفية.....	49
176	شكل (13.3): يوضح سلسلة الخدمة - ربح في اللقاء الخدمي.....	50
180	شكل (14.3): تأثير وقت الانتظار على رضا الزبون.....	51
185	شكل (15.3): تأثير الانتعاش في رضا الزبائن عن الخدمة المصرفية.....	52
187	شكل (16.3): نموذج الاستجابة (الانتعاش) في ظل نظرية "المثير - استجابة".....	53
189	شكل (17.3): طريقة انتعاش الخدمة المؤدية إلى رضا الزبائن.....	54
195	شكل (18.3): نموذج التكيف المرضي للزبون مع الخدمة المصرفية الجديدة.....	55



199	شكل (19.3): ملخص العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.....	56
208	شكل (1.4): دور تدفق الخدمة المصرفية بين الوحدات الإنتاجية والزبائن.....	57
210	شكل (2.4): دور المصارف التجارية في نشر الخدمة المصرفية.....	58
211	شكل (3.4): هيكل القطاع المصرفي الجزائري.....	59
226	شكل (4.4): البنوك التجارية والمؤسسات المالية والمصرفية محل الدراسة.....	60
228	شكل (5.4): حلقات التموقع الإستراتيجي للدراسة.....	61
258	شكل (6.4): توزيع المراجع المستخدمة في الدراسة وفقا لسنة الإصدار.....	62
251	شكل (7.4): منحى لدورة حياة ردود المستجوبين خلال فترة نشر الاستبيان.....	63
264	شكل (8.4) نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول مكاتنة الزبون في المصرف.....	64
265	شكل (9.4): نتائج المقابلة الفردية حول ما يمثله رضا الزبون بالنسبة للمصرف.....	65
266	شكل (10.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول أنواع زبائن المصرف.....	66
267	شكل (11.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول مفهوم اللقاء الخدمي.....	67
269	شكل (12.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد انتعاش الخدمة.....	68
271	شكل (13.4) نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد وقت التفاعل.....	69
272	شكل (14.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد التكيف.....	70
274	شكل (15.4): نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد العفوية.....	71
275	شكل (16.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	72
276	شكل (17.4) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	73
277	شكل (18.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	74
277	شكل (19.4): توزيع أفراد العينة حسب المهنة/الصفة.....	75
278	شكل (20.4): توزيع أفراد العينة حسب أنواع الخدمات التي تفتنيها من المصرف.....	76
279	شكل (21.4): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة المصرفية أو البنك.....	77
281	شكل (22.4): توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة المصرفية أو البنك محل التعامل....	78
303	الشكل (23.4): مخطط المسار لنموذج الدراسة Standardized Estimation.....	79
309	الشكل (24.4): مخطط المسار لنموذج الدراسة بعد التقييم النهائي.....	80

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الملحق (01): استمارة البحث باللغة العربية.....
02	تابع الملحق (01): استمارة البحث باللغة الفرنسية.....
03	الملحق (02): البنوك التجارية في الجزائري.....
04	الملحق (03): المؤسسات المالية والمصرفية في الجزائر.....
05	الملحق (04): المكاتب التمثيل المصرفي في الجزائري.....
06	الملحق (05): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة.....

---

# مقدمة

---

## تمهيد

إن عملية إشباع حاجات الزبائن يعتبر من الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسات والتي تسعى إلى ضمان استمرارها من خلال إرضاء زبائنها، ومفهوم رضا الزبون يشغل مكاناً جوهرياً في الفكر التسويقي الحديث حيث يعد من النتائج الرئيسية للنشاط التسويقي، ونظراً لشدة المنافسة فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى البحث عن طرق تكسبها التميز من أجل السيطرة على الأسواق كوسيلة للمواجهة والدفاع في آنٍ واحد، ولعل رضا الزبون عن خصائص الخدمة وعن دقة المعلومات التي تقدمها المؤسسة إليه يؤثر في تحقيق رضاه الكلي ويساهم في تكوينه، وبالتالي يجب على المؤسسة الاقتراب والبقاء على صلة مع زبائنها بغرض التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ثم العمل على توفيرها في الخدمات المقدمة، ثم الترويج لها وتقديم المعلومات الصحيحة له لدفعه لاتخاذ قرار الشراء واستمرار الاتصال به وقياس درجه رضاه والعمل على تحسين أداء الخدمات في حالة عدم الرضا وتدعيم وإقناع الزبون بأن اختياره صحيح في حالة الرضا.

وبالتالي إن مؤسسات الأعمال ولاسيما الخدمية منها تسعى دائماً إلى المحافظة على مكانتها واستدامة أرباحها لأجل نموها وبقائها في السوق، في ظل نمو المنافسة في قطاع الخدمات بدأت المؤسسات الخدمية تولي اهتماماً بالغاً لمفهوم اللقاء الخدمي الذي يعد من المتغيرات الحديثة والمهمة في مجال التسويق الخدمي، والذي يتعلق بعملية تقديم الخدمة من مقدمها إلى متلقيها أو المستفيد منها والتي تترجم بلحظات التفاعل الحقيقية بين المقدم والمستفيد في بيئة اللقاء الخدمي لما لها من انعكاس مباشر في تجربة الزبون خلال تقديم الخدمة، فالاحتكام للزبون في تحديد اتجاهات الرضا عن لقاء الخدمة ومدى قدرتها على إشباع حاجاته ورغباته بات أمر حتمي يتوجب على إدارات المؤسسات الخدمية أخذه بعين الاعتبار إذا ما أرادت البقاء والمنافسة.

يعد القطاع المصرفي أحد الاقتصاديات العالمية في كل البلدان ليس فقط في تعبئة وحشد المدخرات المالية والأجنبية لصالح الأفراد ولكن في تمويل المشاريع الاستثمارية التي تعد عصب الاقتصاد المحلي لكل بلد، ولكون القطاع المصرفي الجزائري يشهد تحولاً وتقدماً ملحوظاً مالياً واقتصادياً رغم النقائص المسجلة في البيئة التحتية، وسعيها منه لمواكبة التطور التكنولوجي المصرفي من خلال انتهاج سياسة الاستثمار في الرأس المال البشري الذي يعد جوهر نجاح العملية التفاعلية سواءً في الخطوط الأمامية مع الزبائن أو مع فرق الدعم الخلفية مع الموظفين.

## أولاً: طرح إشكالية وفرضيات الدراسة

أدى التوجه المتزايد نحو إنتاج الخدمات المصرفية والمنافسة الشديدة فيما بين المؤسسات الخدمية من جهة وواقع الخدمة وطبيعتها وخصائصها من جهة أخرى إلى فرض مجموعة المتغيرات يجب تجاوزها والإيفاء بمتطلباتها، لأجل تحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية والذي ينعكس بجانبين الأول في تحقيق منفعة أكبر لهم، والثاني في تحقيق مكاسب متعددة بالنسبة للمؤسسة المصرفية، ومن هذه المتغيرات العمل على إنجاح لقاء الخدمة عن طريق تهيئة مكان الخدمة وتدريب مقدمها في الخطوط الأمامية، والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة وذلك لتعدد الخيارات أمام الزبون من جهة وزيادة وعي الزبون وثقافته من جهة أخرى.

وبناءً على ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي في المؤسسات المصرفية محل

## الدراسة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر وقت التفاعل على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟
- هل يؤثر انتعاش الخدمة على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟
- هل يؤثر التكيف على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟
- هل تؤثر عفوية مقدم الخدمة على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟

## فرضيات الدراسة

وكإجابة مبدئية ومسبقة على هذه الأسئلة تم وضع الفرضيات التالية:

- يؤثر وقت التفاعل على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.
- يؤثر انتعاش (التعافي) الخدمة على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.
- يؤثر التكيف على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.
- تؤثر عفوية مقدم الخدمة على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.

## ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

هناك مبررات ذاتية وأخرى موضوعية دفعت الباحث لاختيار الموضوع الدراسة وهي كالتالي:

### 1- مبررات ذاتية

- هناك مجموعة من المبررات الذاتية التي حفزت الباحث على اختيار متغيرات البحث المتمثلة في اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي، وذلك لزيادة الاهتمام بدراسة العواطف والسلوكيات داخل مكان تقديم الخدمة وما ينتج عنها من انعكاسات على الزبائن، وذلك حتى يتم تشخيص العلاقة بين اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي والذي يعد من المواضيع المتخصصة في تسويق الخدمات والذي يعد تخصص الباحث. إضافة إلى رغبة الباحث في معرفة علاقة التأثير والارتباط بين رضا الزبون واللقاء الخدمي إذ أن معظم الأبحاث الحالية الخاصة بدراسة اللقاء الخدمي تهتم بتقييم الزبائن لجودة لخدمة.

### 2- مبررات موضوعية

- هناك مجموعة من المبررات الموضوعية التي دفعت الباحث لاختيار موضوع الدراسة منها:
- التركيز على متغير اللقاء الخدمي من قبل المؤسسات المصرفية من خلال اهتمامها بإعطاء دورات تكوينية للموظفين، وذلك سعياً منها للسيطرة على العرض العاطفي والسلوكي لمقدم الخدمة أثناء التفاعل الزبائن؛
- موضوع اللقاء الخدمي لا يزال قيد الدراسة ويحتاج إلى دراسته مع متغيرات أخرى.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تكمن أهداف دراسة الموضوع في النقاط التالية:

- تحديد طبيعة علاقة التأثير والارتباط بين اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي؛
- بيان مدى نجاح اللقاء الخدمي بين مقدم الخدمة والزبون في القطاع المصرفي الجزائري؛
- اختبار نموذج الدراسة من حيث تأثير اللقاء الخدمي بأبعاده على رضا الزبون المصرفي؛
- تقديم أطر نظرية شاملة عن متغيرات الدراسة، في مجال اللقاء الخدمي ورضا الزبون مع تضمين الأطر المفاهيمية لهذا الموضوع والتركيز على أبعادهم الأساسية؛
- إبراز الأبعاد الأساسية الأكثر أهمية لمتغير اللقاء الخدمي التي تؤثر على رضا الزبون في المؤسسات محل الدراسة.

## رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- حداثة متغيرات البحث خصوصاً فيما يتعلق بموضوع اللقاء الخدمي في البيئة المصرفية في الجزائر لأهميته الكبيرة كأداة تنافسية يساهم في إثراء المكتبة الجامعية؛
- يمثل البحث الحالي نقطة انطلاقاً لدراسات أخرى تتناول موضوع اللقاء الخدمي في مؤسسات خدمية أو قطاعات صناعية أخرى من طرف الطلبة والباحثين؛
- خلق قيمة إضافية لتوفير فرص لبناء الأسس النظرية والتجريبية التي يمكن الاستفادة منها في الواقع العملي للمؤسسات القطاع المصرفي الجزائري؛
- اهتمام الإدارة المصرفية عينة البحث بموضوع اللقاء الخدمي الذي يتم بين مقدم الخدمة والذبون، كما أن استخدام نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسيرين في القطاع المصرفي؛
- يعد موضوع اللقاء الخدمي وآثاره المحتملة على متغيرات متعددة من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المؤسسات الخدمية المعاصرة والباحثين المهتمين في هذا المجال.

## خامساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث في الحدود المكانية والزمنية والموضوعية، وهي كالتالي:

- 1: **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في تطبيقها على عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري التي شملت كافة القطر الجزائري، من خلال طريقة المعاينة الملائمة بالاعتماد على أسلوب العينة غير العشوائية وتم جمع العينة عن طريق استخدام الاستبانة الإلكترونية التي تم نشرها على أوسع نطاق خاصة في الصفحات الرسمية للمؤسسات المصرفية حيث بلغ حجم العينة النهائي المتحصل عليه 610 فرد.
- 2: **الحدود الزمنية:** بما أن الدراسة الحالية هي دراسة مقطعية أجريت خلال فترة معينة. وبالتالي لا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في النتائج خارج الحدود الزمنية للدراسة، حيث امتدت دراستنا التطبيقية خلال فترة زمنية محدد كانت بداية من يوم (06-03-2022) وامتدت طيلة شهرين من الزمن إلى تاريخ (05-05-2022)، مع تدعيم الدراسة الميدانية بمقابلة فردية مع بعض الإداريين والمسؤولين العاملين بالقطاع المصرفي الجزائري.



**3: الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة متغير رضا الزبون من خلال أبعاده (الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة، الرضا عن الخدمة، الرضا عن إجراءات الخدمة) ودراسة متغير اللقاء الخدمي من خلال أبعاده الأساسية (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) ومحاولة إسقاط الموضوع وتطبيقه على مستوى القطاع الخدمات المصرفية الجزائرية.

#### سادسا: منهج الدراسة

كون موضوع الدراسة الذي كان محل البحث ذو طبيعة ترابطية يقع ضمن الفلسفة الوضعية يهدف إلى القياس والكشف عن أثر وعلاقة متغيرين مع بعضهما البعض، وهما اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي، لذلك فإن هذا يستدعي استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس وصف الجانب النظري لموضوع الدراسة ثم استخدام المنهج المتكامل أو المختلط والذي مزج فيه الباحث بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي في جمع البيانات في الجانب التطبيقي، معتمداً في ذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات موجه لعينة من زبائن القطاع المصرفي مع تدعيمه بالمقابلة الإدارية مع مسؤولي من عينة من المصارف المختارة، وصولاً إلى تفسير وتحليل المعطيات بالشكل الذي يمكننا من الوصول إلى النتائج.

#### سابعا: الدراسات السابقة

إن الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة أمر مهم فمن خلالها يستطيع الباحث التعرف على موضوع بحثه وموقع دراسته استناداً إلى الجهود المعرفية السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والتي تسمح للباحث بالتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي بالإضافة إلى تحديد الفجوة البحثية. وفي بحثنا هذا تم التطرق إلى جملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا بشكل جزئي أو كلي وفي مجالات وقطاعات خدمية عديدة، حيث تم تقسيم عنوان الدراسات السابقة إلى ثلاثة (03) عناوين رئيسية، بحيث نعرض في العنوان الأول الأبحاث الأولية التي تناولت موضوع اللقاء الخدمي التي كان لها الفضل في تحديد أبعاد متغير اللقاء الخدمي، أما العنوان الثاني فقد تم تخصيصه لعرض أهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة معاً (أي متغير اللقاء الخدمي مع متغير رضا الزبون). وفي الأخير نعرض أهم الفروقات

من خلال عرض نقاط التشابه والاختلاف مع تحديد الفجوة البحثية أي موقع بحثنا مقارنة مع الدراسات السابقة التي تم سردها. ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

### أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير اللقاء الخدمي

فيما يلي يتم عرض أهم الأدبيات السابقة الأجنبية منها والعربية بالاعتماد على نظريات المثلث المقلوب بدا بالدراسات الأولية وصولاً للدراسات الحديثة التي تناولت متغير اللقاء الخدمي.

### 1\_ دراسة (Bitner, 1990) تحت عنوان: *The Evaluating Service Encounters: Effects of Physical Surroundings and Responses the Employee* (تقييم اللقاء

الخدمي: أثار البيئة المحيطة المادية واستجابة العامل). حيث كان الهدف من هذا المقال الأول والسابق من نوعه في موضوع اللقاء الخدمي التي قامت به الباحثة (Mary Jo Bitner) في قطاع الخدمات إلى تقييم اللقاء الخدمي وتحديد الأبعاد الأساسية لهذا المتغير من خلال التركيز على البيئة المحيطة في المؤسسة الخدمية ومدى استجابة مقدم الخدمة لظروف العمل في ظل تفاعله مع الزبائن، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في قطاع الخطوط الجوية بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة من العاملين والعاملات مؤلفة من (145) فرد، وتم الاعتماد في جمع المعلومات على طريقة الاستبانة موزعة على المستجوبين من الموظفين، في نهاية الدراسة تم التوصل إلى نتائج أهمها تحديد الأبعاد الرئيسية والفقرات الفرعية بالاعتماد على الأبعاد الأساسية والرئيسية في اللقاء الخدمي المتمثلة في (الانتعاش أو الاستجابة التكيف، العفوية)، لتكون مقياس اللقاء الخدمي والذي تم تطبيقه بموضوعية وموثوقية عالية وذلك حتى يتم اعتماده مستقبلاً في الدراسات الخاصة بموضوع اللقاء الخدمي بأبعاده الأساسية والفرعية.

### 2\_ دراسة (Gremier, et al, 1994) تحت عنوان: *The Internal Service Encounter* (اللقاء الخدمي الداخلي).

كان الغرض من هذا المقال هو محاولة إجراء دراسة تطبيقية في المصارف العاملة في مدينة western بالولايات المتحدة الأمريكية لعينة مؤلفة من (500) من العاملين والعاملات، تم توزيع الاستبانات عليهم حيث تم الاعتماد على أبعاد اللقاء الخدمي (الانتعاش والتكيف والعفوية) والمتعلقة بقدم الخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن إرضاء الزبائن الداخليين (أي الموظفين) مهم بدرجة كبيرة لنجاح المؤسسة الخدمية.

كما هو الحال مع الزبائن الخارجيين، بحيث يمكن أن يتأثر رضا الزبائن الداخليين عن المؤسسة بشكل كبير باللقاءات الخدمية المجربة مع مقدمي الخدمات الداخليين. ومع ذلك فإن الأبحاث التي أجريت عن لقاءات الخدمية الداخلية لم تواكب الأبحاث عن اللقاءات الخدمية الخارجية. الغرض من هذه المقالة هو تقديم وتوضيح مفهوم اللقاء الخدمي الداخلي بالاعتماد على الأبعاد (الانتعاش والتكيف والعفوية) بهدف مراجعة الأدبيات ذات الصلة باللقاءات الخدمية الداخلية، وتقديم النتائج للدراسة الأولية عن رضا الخدمة الداخلية في بيئة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى ذلك العمل على مناقشة هذه النتائج وتطبيقها مع أخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على المديرين ومختلف الاقتراحات الموجهة للبحوث المستقبلية.

### 3\_ دراسة (Walker, 1995) جاءت تحت عنوان: *Service encounter satisfaction: conceptualized*

(رضا اللقاء الخدمي: تأثير مفاهيمي). هدف هذا المقال إلى وضع وشرح نموذج نظري لأداء الخدمة النهائية من طرف الزبون وقد تضمنت الدراسة أبعاد تمثلت في المقارنة بين الأداء المتوقع والمدرک، حيث تمت دراسته بمدينة أمريكية في ثلاث أوقات منفصلة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها تقديم تصور أكثر ثراء من النموذج التقليدي عدم تأكيد رضا الزبون ومقارنته مع نموذج المقترح الذي يقارن بين الأداء المتوقع والمدرک ودراسته في ثلاث أوقات، ويعد نموذج رضا اللقاء الخدمي المتوصل إليه أكثر ملائمة في اللقاءات الخدمية مع تصور عملية الاستهلاك الخدمة من طرف الزبون والذي قدم بدوره نظرة شاملة في إدارة تقديم الخدمات من أجل إرضاء الزبائن. كما يتيح هذا النموذج للمرء فهماً أفضل لعملية إشباع الخدمة من خلال تحديد وفصل الأطراف عن الخدمة بأبعادها من خلال النظر بصراحة في عملية تقييم الوقت وتنفيذ مفهوم التوقعات الإيجابية والسلبية أثناء لقاء الخدمة.

### 4\_ دراسة (Sheng, Cheng, & Lin, 2011) تحت عنوان: *What makes service employees and customers smile Antecedents and consequences of the employees' affective delivery in the service encounter.*

الخدمة والزبائن يبتسمون، السوابق والنتائج المترتبة عن عرض عواطف مقدم الخدمة في اللقاء الخدمي). كان الغرض من هذا المقال هو فحص ظاهرة العدوى العاطفية في لقاءات الخدمة من خلال اقتراح واختبار نموذج تجريبي للسوابق وعواقب تقديم الخدمة العاطفية من قبل الموظفين. حيث تم تطوير الإطار النظري للأدبيات السابقة ونتائج التمثيل العاطفي للموظف أثناء

تفاعلات الخدمة على أساس الدراسات ذات الصلة في التسويق وعلم النفس والتنظيم، وقد تم اقتراح تسع (09) علاقات افتراضية بين التركيبات في النموذج المفاهيمي واختبارها من خلال دراسة تطبيقية في (10) عشر مؤسسات خدمية بمدينة تايوان والعينة مؤلفة من (217) من العاملين والزبائن وتضم الدراسة اللقاء الخدمة بأبعاده (مقدم الخدمة وبيئة المادية)، وتم تحليل المعطيات بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام البيانات التي تم جمعها. في الأخير أظهرت النتائج أن المشاعر الداخلية للموظفين ومزاج مجموعة العمل وبيئة الخدمة جميعها لها تأثير إيجابي على التقديم العاطفي للموظفين والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على مشاعر الزبائن ونتائج الخدمة. وقد قدمت هذه الدراسة محاولة مبكرة لاستكشاف سوابق التسليم العاطفي للموظف في سياق الخدمة.

**5\_ دراسة (الطائي و الخفاجي، 2015) بعنوان: علاقة وأثر اللقاء الخدمي في سلوك مواطنة الزبون - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الأشرف بالعراق.** هدف هذا المقال الى تشخيص العلاقة بين متغير اللقاء الخدمي بأبعاده (الانتعاش، التكيف والعفوية) وسلوك مواطنة الزبون بأبعاده (مساعدة الزبائن الآخرين تقديم التوصيات، التغذية الراجعة)، حيث طبقت الدراسة على عينتين في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الأشرف بالعراق العينة الأولى خاصة بمقدمي الخدمة والتي بلغت (184) فرد والعينة الثانية خاصة بزبائن الفندق التي بلغت (212) فرد، وبعد إجراء التحليل الإحصائي باعتماد البرنامج الإحصائي لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلة البحث المتمثلة بتحديد وتشخيص أثر اللقاء الخدمي أثناء تقديم الخدمة للزبون ومدى انعكاسه على سلوك مواطنة الزبون، بالإضافة إلى دوره التطوعي تجاه المؤسسات عينة الدراسة، بهدف تحسين الخدمة الفندقية المقدمة للزبون، وتحسين أداء مقدم الخدمة في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الأشرف في العراق. في الأخير توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، أن مقدمي الخدمة لهم دور كبير في تقوية العلاقة بينهم وبين الزبون من خلال التكيف مع حاجاته وطلباته والقضاء على حالات الارتباك أو تقليلها والتي تحصل نتيجة الخدمات الطارئة أو الموقفية بالاعتماد على قدرات وخبرات مقدم الخدمة مما يحفز الزبون على سلوك المواطنة اتجاه مؤسسة الخدمة ليقدم توصياته ومقترحاته في مساعدة الزبائن الآخرين بالإضافة إلى تقييمه للخدمة المقدمة في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.

6\_ دراسة (سعدية و حميدي، 2020) تحت عنوان: **أثر اللقاء الخدمي على تحقيق ولاء الزبون (المريض) في المؤسسة الصحية دراسة حالة المصحة المركزية بالبويرة**. كان الهدف من هذا المقال هو تحليل وتشخيص أثر اللقاء الخدمي في المؤسسات الصحية بأبعاده المتمثلة في كل من سلوك مقدم الخدمة والبيئة المادية على بناء وتحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الصحية المركزية وذلك من خلال دراسة ميدانية استطلاعية لعينة من زبائن مؤسسة صحية خاصة بولاية البويرة (الجزائر)، حيث تمثل مجتمع الدراسة في زبائن (مرضى) المصحة المركزية أين يتم إجرائهم للفحوصات أو العمليات الجراحية، حيث تم اختيار عينة قصدية تمثلت في (30) زبون (مريض). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أثبتت أهمية ودور اللقاء الخدمي في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة محل الدراسة، من خلال تأثير إيجابي لكل من سلوك مقدم الخدمة والبيئة المادية أثناء التفاعلات الخدمية الصحية على بناء وتشكيل ولاء الزبون للمؤسسة الصحية.

تناولت الدراسات السابقة التي تم عرضها لمتغير اللقاء الخدمي مدمج بأبعاده، حيث تعتبر الباحثة (Bitner, 1990) التي نشرت مقالها تحت عنوان *The Evaluating Service Encounters: Effects of Physical Surroundings and Responses the Employee* تقييم اللقاء الخدمي: **أثار البيئة المحيطة المادية واستجابة العامل**، أول باحثة كانت السبّاقة في نشر أول دراسة حددت من خلالها الأبعاد الأساسية لمتغير اللقاء الخدمي والمتمثلة في (الانتعاش أو الاستجابة، التكيف، العفوية)، حيث كانت هذه الدراسة مصدر كل الدراسات التي أعتمد عليها بعدها من قبل كل الباحثين، كما أن كل هذه الدراسات المعروضة والمعتمدة في دراستنا هي دراسات أجنبية على اختلاف المناطق الجغرافية الأجنبية التي تمت فيها والتي أغلبها أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك راجع إلى محدودية الدراسات العربية التي لا تتعدى (10) دراسات حسب علم الباحث والتي أغلبها تمت في جمهورية العراق، على غرار دراسة جزائرية واحدة وجدها الباحث وهي دراسة (سعدية و حميدي، 2020) بعنوان: **أثر اللقاء الخدمي على تحقيق ولاء الزبون (المريض) في المؤسسة الصحية دراسة حالة المصحة المركزية بالبويرة**. وكان نطاق تطبيق الدراسات السابقة في مؤسسات خدمية متنوعة منها ما هو على مستوى الخطوط الجوية، الإطعام، المصارف، الفنادق والصحة، وذلك حسب هدف كل دراسة. وكانت الاستبانة هي الأداة المستعملة في جمع البيانات في جل الدراسات من خلال توزيعها على عينة من الموظفين

أو الزبائن أو مقدمي الخدمات والزبائن معاً، ما عدا دراسة (Walker, 1995) هي دراسة نظرية تم من خلالها عرض وشرح نموذج نظري مقترح لأداء الخدمة النهائية من طرف الزبون.

وتعد كل من دراسة (Bitner, 1990) ودراسة (Gremier, et al, 1994) ودراسة (الطائي والخفاجي، 2015) هي الدراسات الأقرب إلى دراستنا من حيث الاعتماد على نفس الأبعاد الثلاثة الأساسية المتمثلة في (الانتعاش أو الاستجابة، التكيف، العفوية)، إلا أن في دراستنا الحالية تم إضافة فيها بعد رابع والمتمثل في بعد وقت التفاعل الذي تم الإشارة إليه في بعض الدراسات السابقة منها دراسة Berry وآخرون (2002) والتي قد حددوا خمسة (05) أبعاد تميز متغير اللقاء الخدمي وهي (الوقت، والجهد للوصول إلى الخدمة والذي يعكس أهمية الوقت الانتظار والوفاء والمرونة أو التخصيص لمقدم الخدمة واستجابة مقدم الخدمة لطلبات واحتياجات الزبون)، وهذا ما يبرر أن دراستنا وحسب ما توصلت إليه الجهود الباحث هي الدراسة الوحيدة التي تجمع بين الأبعاد الأربعة (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) في متغير اللقاء الخدمي. وبالتالي هذا ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة التي تناولت متغير اللقاء الخدمي.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير اللقاء الخدمي مع متغير رضا الزبون

فيما يلي يتم عرض أهم الأدبيات السابقة التي تناولت متغير اللقاء الخدمي بأبعاده المختلفة حسب نظرة كل باحث مع متغير رضا الزبون.

1\_ دراسة (Gil, Berenguer, & Cervera, 2008) جاءت تحت عنوان: *The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationship* (دور اللقاء الخدمي وقيمة الخدمة

والرضا الوظيفي في تحقيق رضا الزبون في العلاقات التجارية). هدف هذا المقال إلى معرفة تأثير المتغيرات (اللقاء الخدمي، قيمة الخدمة، الرضا الوظيفي) من جانبها النظري والتطبيقي في رضا الزبون عن طريق اختبار فرضيات البحث ومحاولة الوصول لنموذج توافقي لها، تم إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة تقدم خدمات الوساطة المالية في القطاع المصرفي في إسبانيا، حيث تم الاعتماد على طريقتين لجمع البيانات منها المقابلة الشخصية والاستبانة، تم إعداد (194) استبانة موزعة على زبائن المصرف، تم التركيز على بعد مقدم الخدمة والتفاعلات وبيئة تقديم الخدمة على الزبون، تم التوصل إلى نتائج أن لقاء الخدمة يؤثر بشكل مباشر في القيمة التصورية والتي

تمثل حلقة مهمة لرضا الزبون، كذلك تم التوصل الى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابيا في قيمة الخدمة مما ينعكس إيجابا في رضا الزبائن.

2\_ دراسة (عبد الرسول و جايد، 2017) بعنوان: *بيئة اللقاء الخدمي وتأثيرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف الخاصة العاملة في محافظة بابل العراقية*. هدف هذا المقال إلى الكشف عن تأثير متغير اللقاء الخدمي في رضا الزبون المصرفي وطبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقد كان غرض الباحث من الموضوع لما يتمتع به من أهمية كبيرة على المستوى التسويقي والتنافسي بين المصارف الناشطة في جمهورية العراق ودورها الكبير في تكوين انطباع الزبون عن هذه المصارف، وكانت أهداف البحث تكمن في تحديد مستوى إدراك الزبائن لطبيعة اللقاء الخدمي ببعديه (مقدم الخدمة والبيئة المادية) في تحديد مستوى رضا الزبائن عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة في المصرف، هذا بالإضافة إلى تقديم توصيات إلى المصارف مجتمع البحث من شأنها تطوير العمل المصرفي للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم اختيار عينة بلغت (157) من زبائن المصارف الخاصة العاملة في محافظة بابل منها (مصرف الخليج ومصرف المتحد للاستثمار ومصرف الشرق الأوسط ومصرف إيلاف الإسلامي) وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يؤدي اللقاء الخدمي ببعدين مقدم الخدمة والبيئة المادية دوراً مؤثراً في تحقيق رضا الزبون والوصول إلى ما يحقق رغبات واحتياجات الزبون بالشكل الذي يرضيه. من خلال الاهتمام بمقدم الخدمة وتوفير كل عوامل النجاح له في تقديم الخدمة، وتوفير بيئة مادية سليمة وصحية وتحتوي على جميع التقنيات الحديثة والمتطورة والتي تسهل عملية تقديم الخدمة وتزيد الزبون بالشعور الإيجابي وزيادة رضاه.

3- دراسة (Song & Noone, 2017) بعنوان *The moderating effect of perceived spatial crowding on the relationship between perceived service encounter pace and customer satisfaction* (تأثير الزحام المكاني في العلاقة بين سرعة اللقاء

الخدمي المدرك ورضا الزبون). هدف هذا المقال الى تحقيق الإيرادات من خلال التركيز على اللقاء الخدمي المتميز بأبعاده (مقدم الخدمة والبيئة المادية)، من خلال تجميع الزبائن في المطعم لأجل تحقيق رضاهم، إذ أن هذه الدراسة تسعى الى تقليل مدة اللقاء الخدمي تفاديا لفترات الانتظار والزحام والتجمع خلال فترات الطلب العالية بحيث يتم زيادة معدل السرعة والقيمة التي يحصل



عليها الزبون، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في سلسلة من المطاعم الفاخرة ومن اجل هذا تم إعداد استبانة مكونة من (215) استبانة موجهة الى الزبائن من ذكور وإناث توصلت الدراسة الى وجود علاقة عكسية بين سرعة اللقاء الخدمي المدرك ورضا الزبون كلما انخفض أو زاد الزحام في المطعم، كما أوضحت الدراسة أن الزبائن سوف يكونون اكثر تسامحا أثناء اللقاء الخدمي اذا ما كان المطعم مكتظا بالزبائن الآخرين.

#### 4- دراسة (Söderlund, 2017) بعنوان: *Employee display of burnout in the service encounter and its impact on customer satisfaction* (تعرض الموظف

للإرهاق في لقاء الخدمة وتأثيره على رضا الزبون). هدف هذا المقال الى معرفة فيما اذا كان تعرض مقدم الخدمة للإرهاق في لقاءات الخدمة له تأثير على رضا الزبون، حيث تم الاعتماد على استبانة موجهة الى المشاركين البالغ عددهم (196) فرد خلال الدورات التدريبية في إدارة أعمال للطلاب الجامعيين وصانعي القرار في المؤسسات، وتم وضع أربع (4) نماذج من الاستبانة كل نموذج يمثل سيناريو معين من مستويات الإرهاق التي يتعرض له مقدم الخدمة أثناء تفاعله مع الزبائن (الغائب مقابل الحاضر) خلال تقديم الخدمة (مستوى أداء الخدمة منخفض مقابل مرتفع) وهي من العوامل التي يتم التلاعب بها، وذلك ابتداء من النموذج المرتاح الى النموذج المرهق وقد وضعت السيناريوهات في استمارات تم طلب من المبحوثين الإجابة عليها، وقد تم التركيز على بعد مقدم الخدمة على رضا الزبون، وقد تم التوصل الى نتائج التي تظهر أن تعرض مقدم الخدمة أثناء اللقاء الخدمي للإرهاق كان له تأثير سلبي على رضا الزبائن المتعاملين معهم وأن هذا التأثير كان بوساطة تقييمات الزبائن للحالة العاطفية لمقدم الخدمة، وأن التأثير كان أقوى في حالة انخفاض أداء الخدمة. حيث كلما كان التأثير متوسطاً فهو يشعر الزبائن بحالة من التعاطف مع مقدم الخدمة، وكلما كان التأثير سلبياً فهو يؤدي إلى حالة انخفاض أداء في تقديم الخدمة.

#### 5\_ دراسة (Söderlund & Oikarinen, 2018) تحت عنوان: *Joking with customers in the service encounter has a negative impact on customer satisfaction: Replication and extension* (المزاح مع الزبائن في اللقاء الخدمي له تأثير سلبي على

رض الزبون). هدف هذا المقال الى توضيح مدى تأثير مزاح مقدم الخدمة خلال اللقاء الخدمي وكيف ينعكس ذلك على رضا الزبون، حيث تم إعداد استبانة مكونة من (80) موجهة الى الزبائن أحد المطاعم موزعة بشكل عشوائي حيث وضع نماذج وسيناريوهات أحدهم بمزاح ولآخر بدون

مزاح وطلب من الزبائن الإجابة على الاستبانة، تم التركيز في متغير اللقاء الخدمي على بعد مقدم الخدمة وبيئة تقديم الخدمة على رضا الزبون. من اهم النتائج التي تم التوصل إليها أن استخدام المزاح أثناء اللقاء الخدمي يمكن أن يكون له تأثير سلبي على الزبائن كما ظهرت نتيجة جانبية خلال الدراسة وهي في سياق الإعلان وهي أن الإعلانات التي تتضمن الفكاهة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على متلقي الإعلان. وبالتالي أحد الأسباب الرئيسية للاختلافات هو أن لقاء الخدمة عادة ما يتضمن أيضاً عناصر أخرى غير المزاح في تواصل مقدم الخدمة مع الزبون وأن استخدام الفكاهة من طرف مقدم الخدمة يخفف من انتباه وتركيز الزبون وفهمه لتلك العناصر المهمة في اللقاء الخدمي.

إن الدراسات السابقة التي تناولت متغير اللقاء الخدمي مع متغير رضا الزبون معاً التي توصل اليها الباحث وتمكن من الاطلاع عليها تتفق كلها على أن اللقاء الخدمي ينظر إليه مم خلال بعدين أساسيين وهما ثنائية اللقاء الخدمي، مقدم الخدمة (التفاعل البشري) والبيئة المادية (التسهيلات المادية أثناء تقديم الخدمة) لتحديد مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية. وبالتالي دراستنا تختلف عن كل الدراسات السابقة التي تم سردها التي تجمع بين متغير اللقاء الخدمي ورضا الزبون من ناحية الأبعاد المعتمدة في الدراسة. وكان نطاق تطبيق الدراسات السابقة التي تناولت متغير اللقاء الخدمي مع متغير رضا الزبون معاً في مؤسسات خدمية متنوعة منها خدمات الإطعام، المصارف، الفنادق، التعليم، وذلك حسب هدف كل دراسة. وكانت الاستبانة هي الأداة المستعملة في جمع البيانات في جل الدراسات من خلال توزيعها على عينة من مقدمي الخدمات أو الزبائن أو مقدمي الخدمات والزبائن معاً.

وتجد الإشارة أن الفجوة البحثية التي تم معالجتها في دراستنا الحالية هي فجوة بحثية زمانية بحيث أن كل الدراسات السابقة تم دراستها في أزمنة مختلفة بدءاً من سنة (1990) إلى سنة (2020). هذا بالإضافة إلى الفجوة المكانية التي عالجتها دراستنا والتي تم تطبيقها على مستوى مناطق القطر الجزائري من خلال عينة شملت زبائن القطاع المصرفي الجزائري، على اختلاف الدراسات السابقة التي تنحصر في مناطق أو أماكن محدد (مطعم، مصرف، فندق) من بلدان أجنبية بالإضافة إلى الدراسات العربية العراقية التي تمت في أقاليم جغرافية محدد أيضاً.

## ثامنا: موقع البحث من الدراسات السابقة

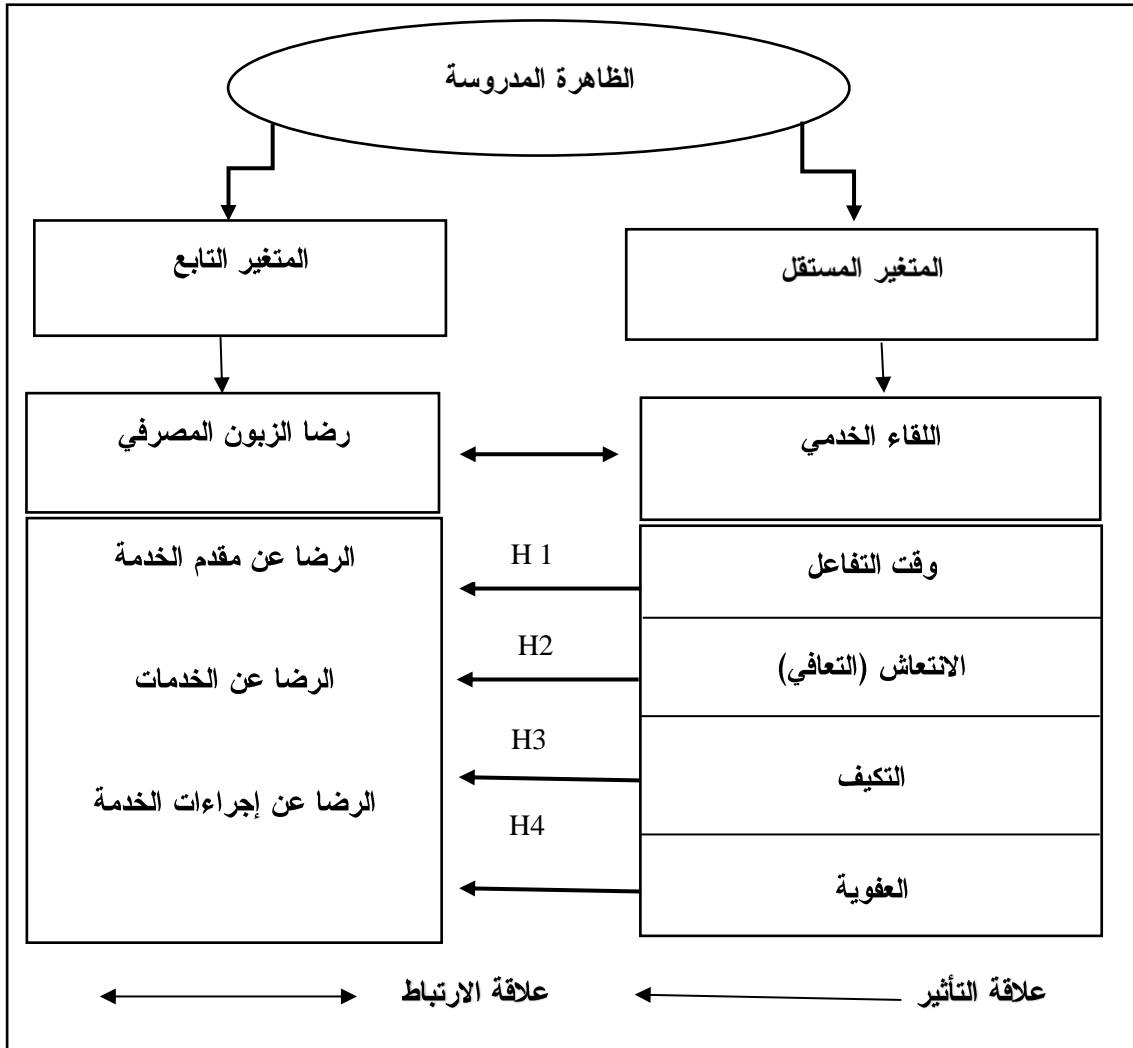
إن الغاية الحقيقية من الاطلاع على الأبحاث السابقة تكمن أهميتها في توضيح الإضافات البحثية لجهود الباحث، فمن خلالها يستطيع الباحث التعرف على موضوع بحثه وموقع دراسته استناداً إلى الجهود المعرفية السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواءً بشكل جزئي أو كلي. وبالتالي تحديد نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. وهي موضحة كالتالي:

- تعد الدراسة الحالية التي تعالج موضوع أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي وعلى حد علم الباحث أول أطروحة دكتوراه تناقش هذا الموضوع على مستوى الأكاديمي في الجامعات الجزائرية؛
- نموذج الدراسة المعتمد في الدراسة الحالية على حد علم الباحث لم يسبق دراسته بهذا الشكل بأبعاد الأربعة (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) مع متغير رضا الزبون؛
- حجم عينة الدراسة والتي تعد حسب علم الباحث أكبر عينة والتي تقدر 610 فرد بقارنة بعينات الدراسات السابقة، بالإضافة إلى أن أفراد العينة شملت كل مناطق القطر الجزائري؛
- في الجانب التحليلي اعتمد الباحث على الأسلوب الرياضي من خلال طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالرغم من أنها استخدمت في دراسة ( Sheng, Cheng, & Lin, 2011) إلا أنها لم تعتمد في تحديد أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون إلا في دراستنا الحالية من خلال تحليل مخطط المسار Path Analysis في الحصول على معادلة الانحدار الخاصة بنموذج الدراسة.

## تاسعا: نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه أعدنا مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين اللقاء الخدمي ورضا الزبون والشكل الاتي يوضح ذلك:

شكل رقم (1): يوضح أتمودج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

يحتوي موضوع الدراسة الحالية على متغيرين وهما متغير اللقاء الخدمي بأبعاده الأربعة (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) ومتغير رضا الزبون بأبعاده (الرضا عن مقدم الخدمة الرضا عن الخدمات، الرضا عن إجراءات الخدمة)، وهي وفق التعريفات الإجرائية التالية:

1- **اللقاء الخدمي:** ويقصد بيه التفاعلات الشخصية بين الزبائن ومقدمي الخدمات التي تعتمد على لحظة التفاعل بين الطرفين والتي تسمى بلحظات الحقيقة (Moment of Truth) والتي من خلالها

يحكم ويقيم الزبون الخدمات المقدمة يشترك فيها على الأقل مقدم واحد أو اثنين في عملية التفاعل مع الزبون. وفيما يلي يتم تعريف الأبعاد الأساسية المكونة لهذا المتغير:

- **وقت التفاعل (وقت الانتظار):** ويمكن التعبير عنه بمدّة اللقاء ويقصد به الوقت والجهد للوصول إلى الخدمة والوفاء بها، كما يشير وقت الانتظار إلى طول أو قصر الفترة الزمنية التي يتعين على الزبون انتظارها للحصول على الخدمة أو المساعدة على حل المشكلة في الوقت المحدد؛
  - **الانتعاش (التعافي):** مصطلح شامل للجهود الممنهجة التي تبذلها المؤسسة الخدمية لتصحيح المشكلة بعد حدوث فشل في الخدمة وهذا من أجل الاحتفاظ بالزبائن، فهي عملية تحويل إخفاق الخدمة إلى فرصة جديدة من خلال تقديمهم للخدمة في وقت لاحق أو تعويضهم عنها بغيرها وذلك للحصول على رضا الزبائن؛
  - **التكيف:** ويتمثل في قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة وفقا لما يريده الزبون وحسب حاجاته ورغباته المتغيرة، كما يعني قدرة مقدمي الخدمة على تعديل سلوكهم الشخصي لمتطلبات لقاء الخدمة من خلال التخطيط للخدمة قبل الدخول في مجال التفاعل مع الزبون؛
  - **العفوية:** تشير العفوية على عمل مقدم الخدمة المرغوب أو غير المرغوب فيه، وبالتالي ينصب التركيز هنا على إسعاد الزبائن تلقائياً من خلال مفاجأتهم بخدمة متميزة. على النقيض من ذلك فإن سلوك الموظف غير المرغوب فيه بصفة عفوية يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوب فيها من طرف الزبائن.
- 2- رضا الزبون:** يمثل الحالة العاطفية التي ينتقل منها الزبون والنتيجة التي يحصل عليها، من خلال عملية المقارنة بين التوقعات التي كونها في ذهنه عن الخدمة والأداء الذي حصل عليه بعد استهلاك الخدمة مقابل الجهد المبذول والوقت والمال الذي ضحى به. وفيما يلي يتم تعريف الأبعاد الأساسية المكونة لهذا المتغير:
- **الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة:** وتبرز كفاءة مقدم الخدمة من خلال التفاعل الذي يحدث أثناء قبول ومعالجة الشكوى والتي تكون من خلال مهاراته وقدراته التي يتمتع بها إضافة إلى اللباقة التي يُعامل بها الزبون مثل فن المحادثة المهذبة، أسلوب اللغة، كذلك التعاطف مع الزبون؛
  - **الرضا عن الخدمة:** يشير هذا المعيار إلى الخدمة المقدمة للزبائن والتي تتضمن طريقة تقديم الخدمة ووقت الانتظار (قائمة الانتظار)، التعقيد من عمليات الخدمة والمعلومات المقدمة إلى

الزبائن كذلك إبلاغ الزبائن بطريقة سهلة الفهم وشرح الخدمة والعوامل الأخرى ذات الصلة والإعلام بالخدمات الجديدة وما إلى ذلك؛

- **الرضا عن إجراءات الخدمة:** يشير بعد إجراءات الخدمة إلى حسن سير المعاملات ويشمل: إنجاز المعاملات في وقت محدد دون تأخير كذلك وضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين وكل التسهيلات التي يتميز بها المصرف.

## عاشرا: هيكل الدراسة

فيما يخص هيكل الدراسة تم التفصيل فيه من خلال تقسيمه وفق الفصول التالية:

في الفصل الأول تناولنا متغير رضا الزبون الذي يتم على أساسه قياس علاقة التأثير على مستوى الدراسة، حيث تم فيه عرض عموميات حول رضا الزبون من خلال تحديد مفهوم رضا الزبون، أبعاد رضا الزبون، مع شرح العوامل المؤثرة على رضا الزبون، وصولا إلى تحديد مراحل تحقيق رضا الزبون. هذا بالإضافة إلى تفسير رضا الزبون من منظور علمي سلوكي من خلال النظريات المفسرة لسلوك الرضا، مع شرح السلوكيات الناتجة عن رضا وعدم رضا الزبون كما تم عرض النماذج التفسيرية لسلوك رضا الزبائن.

في الفصل الثاني الذي خصصناه إلى عرض متغير اللقاء الخدمي، حيث تم فيه إبراز مدخل إلى اللقاء الخدمي من خلال تحديد مفهوم اللقاء الخدمي، سلوكيات التفاعل أثناء اللقاء الخدمي بالإضافة إلى شرح اللقاء الخدمي كمسرح لتقديم الخدمة، كذلك تم التركيز على مكان تقديم الخدمة أو بيئة اللقاء الخدمي من خلال تحديد مفهوم بيئة اللقاء الخدمي، تصميم بيئة اللقاء الخدمي، مع تحديد الأدوار الإستراتيجية لبيئة اللقاء الخدمي، بالإضافة إلى شرح أبعاد اللقاء الخدمي والتي تضم بعد وقت التفاعل، بعد الانتعاش، بعد التكيف، بعد العفوية.

الفصل الثالث خصص لدراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، حيث تضمن شرح منهجية قياس رضا الزبون المصرفي من خلال عرض أهم الطرق الكمية والكيفية في قياس عمليات الرضا لدى الزبائن. كذلك تم شرح عملية إخفاق اللقاء الخدمي مع توضيح إستراتيجيات إصلاح الخدمة والطرق الصحيحة لتحقيق سلامة اللقاء الخدمي مع التأكيد على ضمان الخدمة هذا بالإضافة إلى شرح علاقة التأثير النظرية بين متغيرات الدراسة مع تحديد أثر كل بعد من أبعاد اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي.

أما الفصل الرابع الذي خصص للجانب التطبيقي من خلال دراسة عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري، حيث خصص لدراسة واقع القطاع المصرفي الجزائري من خلال عرض الهيكل العامل للقطاع مع تحديد مختلف المؤسسات المصرفية والمالية ومكاتب التمثيل المصرفي كما تم عرض منهجية الدراسة التطبيقية من خلال تحيد التوقع الإستراتيجي للدراسة بالإضافة إلى التحليل الوصفي لخصائص لعينة الدراسة، مع تحليل اتجاهات وآراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة. كما تناولنا فيه تحليل واختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتقييم نموذج الدراسة وبعدها مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

### حادي عشر: صعوبات الدراسة

تكمن الصعوبات التي واجهة الباحث في ثلاثة (3) نقاط أساسية، النقطة الأولى خاصة بالجانب النظري والنقطة الثانية والثالثة خاصة بالجانب التطبيقي، وهي موضحة كالتالي:

- 1- نقص الدراسات السابقة باللغة العربية الخاصة بموضوع اللقاء الخدمي، وذلك راجع إلى محدودية الدراسات العربية التي لا تتعدى (10) دراسات حسب علم الباحث؛
- 2- عدم تمكن الباحث من جمع إحصائيات حديثة ودقيقة فيما يخص عدد زبائن القطاع المصرفي الجزائري. وبالتالي عدم التمكن من تحديد حجم مجتمع الدراسة وعليه من غير الممكن في ظل هذه المعطيات استخدام طريقة المعاينة العشوائية للتمكن من تعميم نتائج؛
- 3- عدم تمكن الباحث من إجراء مقابلات معمقة مع عدد كبير من المسؤولين كما تم التخطيط له مسبقاً، بسبب عدد تعاون الكثير من المؤسسات المصرفية التي تم الاتصال بها إضافة للتحجج بضيق الوقت، مما سبب محدودية في الاستفادة من مخرجات المقابلات التي تمت.

---

# الفصل الأول

---

---

الإطار المفاهيمي لرضا الزبون

---



## تمهيد

إن بداية الاهتمام بالجانب الاستهلاكي في المؤسسات الخدمية قد ظهر في إطار أنشطة التسويق المختلفة على اعتبار أن التسويق حلقة وصل بين المؤسسة والزبون، ومع تطور المفاهيم التسويقية وظهور بؤادر فكر تسويقي متكامل مثلت فيه جوانب التسويق المختلفة، لكون التسويق الخدمات يعبر عن عمليات متجددة تقوم بها المؤسسات ويحدث من خلالها تكامل بين خدماتها مع سلوكيات الزبائن، وبالتالي كان لزاماً على المؤسسات الخدمية التوجه نحو إشباع حاجات ورغبات الزبائن والذي يعتبر من بين الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسات والتي تسعى إلى إثبات وجودها وضمأن استمرارها من خلال إرضاء زبائنها.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام لرضا الزبون؛
- المبحث الثاني: رضا الزبون من منظور علمي سلوكي؛
- المبحث الثالث: النماذج التفسيرية لرضا الزبون؛
- المبحث الرابع: أبعاد رضا الزبون في المؤسسات الخدمية.

## المبحث الأول: مدخل عام لرضا الزبون

المؤسسات الخدمية اليوم تولي اهتماماً كبيراً لوظيفة التسويق، هذا مما أدى إلى حدوث طفرة كبيرة في المفاهيم التسويقية وكيفية تطبيقها، وقد تطور مفهوم التسويق من مجرد إشباع حاجات ورغبات الزبائن، إلى اتجاه المؤسسات الخدمية كلها نحو تطوير كافة الإمكانيات اللازمة للمحافظة على رضا الزبون وتطوير العلاقة معه في كافة القطاعات السوقية المستهدفة التي تتعامل معها.

## المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون

الجدير بالذكر أن مصطلح الرضا ورد في القرآن الكريم في قوله تعالى "..... تِجَارَةٌ عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ". صدق الله العظيم (سورة النساء، الآية 29، صفحة 83). من هذا المنطلق يعد سلوك شراء الزبون ومستويات استهلاكه مهم بالنسبة للمجتمع لأسباب عديدة، حيث أن الشراء من قبل الزبائن هو عنصر أساسي في النظام الاقتصادي في العديد من البلدان، كما يؤثر شراء الزبون أيضاً على الجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمع (Harrison, Newholm, & Shaw, 2005, p. 26). يوضح هذا المعنى أن شراء السلع والخدمات ليس فقط هو الذي يحظى أكثر بالاهتمام في سلوك المستهلك، ولكن العملية تبدأ قبل وقت طويل من الحصول على الخدمات أو شرائها (Khan, 2006, p. 04). وتعود الدراسة الأولية لجهود الزبائن وتوقعاتهم ورضاهم لـ Cardozo (1965) ومنذ ذلك الحين أصبح رضا الزبائن موضوعاً شائعاً في ممارسات التسويق والبحث الأكاديمي، على الرغم من المحاولات العديدة التي تعي بقياس وشرح رضا الزبائن، كما لا يزال هناك توافق في الآراء بشأن تعريف الرضا (Holjevac, Marković, & Raspor, 2010, p. 02). حيث في عام (1965) أنتج فريق عمل Rolling Stones أغنية ناجحة بعنوان "الرضا". على الرغم من العبارات التي تتبع من كلمات أغنية شعبية فهي تعكس الصعوبات التي تواجه الأفراد عندما "يحاولون ويحاولون" الحصول على الرضا من خلال القيام بالعمليات والعلاقات الاجتماعية (Oliver, 2010, p. 03).

وبالتالي إن أصل كلمة "الرضا" "satisfaction" هي كلمة إنجليزية تتبع من أصل لاتيني مكونة من الكلمتين "satis" "ساتيس" والتي تعني (كافية) و"facere" والتي تعني

(ليصنع) (Güngör, 2007, p. 13)، وعلى ضوء هذه النتائج يمكن القول إن رضا الزبائن يتمحور حول "القيام بما يكفي من أجل إبهاج وإسعاد الزبون" (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, pp. 59-60).

### الفرع الأول: تعريف رضا الزبون

يشار إلى تعريف الرضا من الناحية الشعورية كعملية إيجابية، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات. أي مدى تعويض المنتج (سلعة أو الخدمة) متطلبات الزبون (جيهان، 2008، صفحة 262). وفي هذا الصدد حاول العديد من الباحثين المختصين في إدارة الأعمال تحديد المعالم الدالة على معنى مصطلح الرضا لدى الزبون. وفيما يلي يتم عرض أهم التعاريف التي تفسر وتوضح هذا المفهوم.

**أولاً: التعريف الأول:** حسب Oliver (1997) الرضا هو استجابة لوفاء الزبون، وبالتالي إنه حكم على منتج أو ميزة الخدمة أو الخدمة نفسها التي تقدم (أو توفر) مستوى من المتعة والوفاء المتعلق بالاستهلاك إلى الزبون، بما في ذلك مستويات الإنجاز الناقص أو المفرط (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 04). كذلك يعني الرضا حسب Oliver (1997) "مجموعة متنوعة من الأشياء يُنصح الباحثون بتحديدتها وهي: الحالات المعرفية (حالات المعالجة)، الحالات العاطفية (العواطف) والتي تمثل الركائز الأساسية للاستجابة لتحقيق الرضا". وفي هذه الحالة يميز Wetzel (1999) الرضا في بعدين متشابهين وهما الرضا العاطفي والرضا المعرفي (Güngör, 2007, p. 18).

**ثانياً: التعريف الثاني:** عرف Kanning And Bergmann (2009) رضا الزبون Satisfaction ("S") عن الخدمة من خلال أربع متغيرات ذات صلة تشرح تكوين عملية إرضاء الزبون وهي تشمل التوقعات، والأداء المتوقع، عدم التأكيد والرضا، وهي عبارة عن دالة إيجابية أو سلبية للتوقعات، من خلال الفرق بين توقعات الزبون ("E") Expectation وتصور الزبون للأداء الفعلي ("P") Performance، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:  $CS = f(X^-, X - X^-)$

(Krüger, 2016, p. 08). وفيما يلي يتم عرض معنى هذه العناصر المشكّلة لهذه الدالة (Huang, 2017, p. 07):

- 1- CS: رضا الزبون؛
- 2- X: يمثل أداء المنتج أو الخدمة؛
- 3-  $\bar{X}$ : يمثل توقعات الزبون تجاه منتج أو خدمة؛
- 4-  $X^- - X$ : يمثل عدم التأكيد الذي ينشأ من التناقضات بين توقعات الزبون السابقة والأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة، حيث إذا تجاوز الأداء الفعلي توقعات الزبون (أي عدم التأكيد الإيجابي) عندها يتحقق رضا الزبون، ولكن إذا كان الأداء الفعلي أقل من التوقعات (أي عدم التأكيد السلبي) يحدث عدم الرضا.

**ثالثاً: التعريف الثالث:** يعرف Philip Kotler And Bernard Dubois (2003) الرضا بأنه حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك (Kotler & Dubois, 2011, p. 68)، حيث يتمحور تعريف Kotler And Dubois على أن إرضاء الزبون يعتمد على مقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، إذا كان الأداء أقل من التوقعات فسيكون الزبون غير راضٍ، أما عند امتثال المؤسسة للتوقعات فسيكون الزبون راضياً جداً ومتحمساً (Cavallone, 2017, p. 25). وهذا ما يجعل رضا الزبون عبارة عن شعور تحصيل حاصل عن تجربة الزبون، وبالتالي يمثل المقارنة بين أداء الخدمة المنتظرة وأداء الخدمة المدركة (النهائية) (حميدي و وزاني ، 2016، صفحة 170).

من خلال التعاريف السابقة يوجز الباحث أن مفهوم رضا الزبون يمثل الحالة التي ينتقل منها الزبون والنتيجة التي يحصل عليها، من خلال عملية المقارنة بين التوقعات التي كونها في ذهنه عن المنتج والأداء الذي حصل عليه بعد عملية استهلاكه، مقابل الجهد المبذول والوقت والمال الذي ضحى به. فعندما يكون الأداء الفعلي للمنتج يفوق توقعات الزبون بشكل لا يصدق يبلغ الرضا ذروته، وعندما لا تستجيب الخدمات للحاجات الأساسية التي يطمح الزبون للوصول لها يكون الرضا في حدوده الدنيا. وبالتالي استياء الزبون وعدم رضاه عن العرض المقدم له.

## الفرع الثاني: خصائص رضا الزبون

يمكن التعرف على طبيعة رضا الزبون من خلال الخصائص الثلاثة التالية:

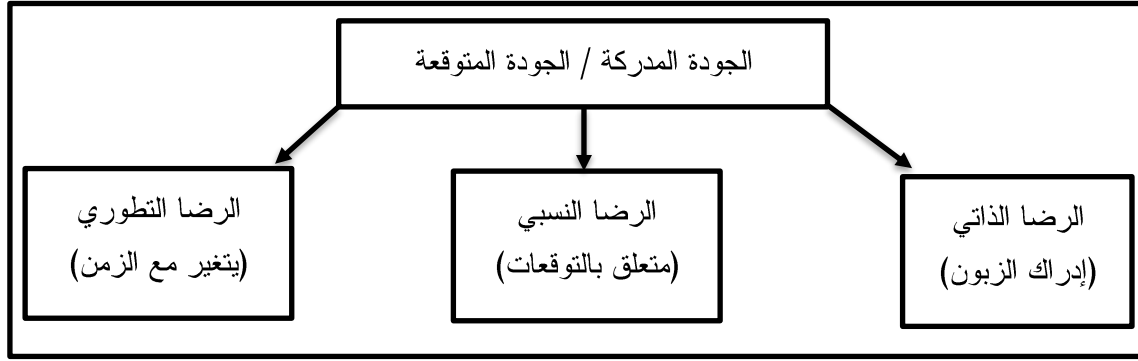
**أولاً: الرضا الذاتي:** يتعلق الرضا الذاتي للزبون بعنصرين أساسيين: طبيعة التوقعات الشخصية من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص الرضا، فالزبون لا يحكم عن جودة الخدمة بواقعية وموضوعية. فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما تقدمه الخدمة (حسين، 2019، صفحة 427). ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة - المطابقة) إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة - الرضا)، فالمؤسسة يجب ألا تقدم خدمات وفق مواصفات محددة وإنما تنتجها وفق ما يتوقعه الزبون (ماهر و سامر، 2017، صفحة 178)، وذلك حسب رغبته في إرضاء الذات والحفاظ على صورة ذاتية عالية التي تزيد الثقة بالنفس (Johnson, 2019, p. 70).

**ثانياً: الرضا النسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظراته لمعايير السوق، فبالرغم من أنه رضا نسبي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع (العايشي و مريم، 2017، صفحة 146)، ففي حالة وجود زبونين يستهلكان نفس الخدمة وتحت نفس الظروف يمكن أن يكون رأيهما حول الخدمة مختلف تماماً، لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، بل الخدمات التي تكون الأكثر توافقاً مع احتياجات ورغبات الزبائن (ابراهيم ، نوزاد، و بسام، 2017، صفحة 45).

**ثالثاً: الرضا التطوري:** يمكن لرضا الزبون أن يتغير من خلال تطور معياريين هاميين، مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات الزبائن أن تعرف تطوراً، وقد يكون هذا التطور بسبب ظهور خدمات جديدة (نوري، 2013، صفحة 318). وذلك بسبب زيادة المنافسة ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضاً تطوراً خلال عملية تقديم الخدمة (ابراهيم ، نوزاد، و بسام، 2017، صفحة 45).

والشكل التالي يلخص خصائص رضا الزبون بدءاً من الجودة المدركة والتي تعني الرضا الذاتي، والجودة المتوقعة أي الرضا النسبي المتعلق بتوقعات الزبون قبل الشراء، وصولاً إلى الرضا التطوري الذي يتغير عبر فترات من الزمن.

شكل رقم (1.1): يوضح خصائص رضا الزبون



المصدر: (نوري، 2013، صفحة 317)

### الفرع الثالث: أهمية رضا الزبون

قبل أن تسعى المؤسسة لقياس مدى رضا الزبون يجب أن تحدد أهمية ذلك بالنسبة لها، وإن قياس رضا الزبون يسمح للمؤسسة باكتشاف الاقتراحات التي يقدمها الزبائن من جهة، ومن جهة أخرى يساهم في تصحيح سريع للاستراتيجيات المنتهجة، وإنشاء مخططات تسويقية ذات أولوية محددة حسب الاستراتيجية المختارة (صادق و أحمد، 2010، الصفحات 121-122)، ولرضا الزبون أهمية أساسية لدى المؤسسات والتي يتم إيجازها كما يلي (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 116):

- 1- إذا كان الزبون راضياً على أداء المؤسسة للخدمة المقدمة، فإنه سيتحدث إلى زبائن آخرين مما يولد زبائن جدد، والتي تعد تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة الموجهة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة للمستفيد منها؛
- 2- قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون بخصوص الخدمة المقدمة من طرفها سوف تقلل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات خدمية منافسة أخرى؛
- 3- اهتمام المؤسسة برضا الزبون يولد لديه القدرة على حماية نفسه من المنافسين خصوصاً المنافسة السعرية؛

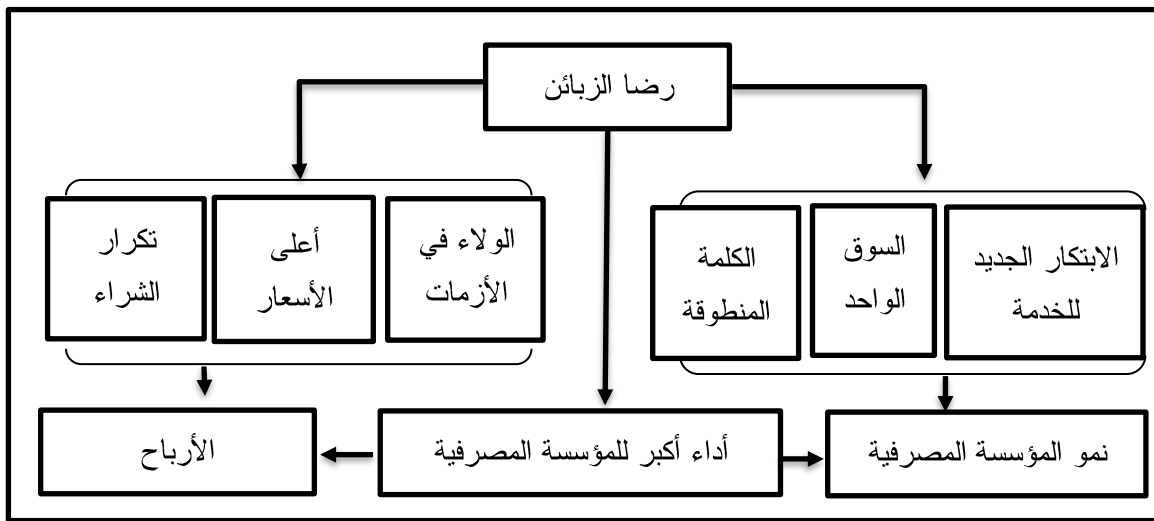
4- فقط من خلال رضا الزبائن سوف نقوم بتطوير ما يكفي لفهم متطلبات الزبائن من أجل تلبية تلك الاحتياجات، والمعرفة الكافية في إرضاء الزبائن، وكذلك لإجراء التحسينات اللازمة لتحسين إشباع الزبائن من الخدمات (Hill, Self, & Roche, 2002, p. 08).

حيث في العقود الأخيرة ازدادت أهمية إرضاء الزبائن في المؤسسات الخدمية، حيث يعتبر الزبون أن الرضا هو جوهر عملية الشراء، وبهذه الطريقة يكون رضا الزبائن معياراً أساسياً للأداء ومعياري للتميز لأي مؤسسة تجارية، لذلك يجب ترجمة رضا الزبون إلى عدة معايير قابلة للقياس والمرتبطة ارتباطاً مباشراً بوظيفة الموارد والتسويق (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 01).

#### الفرع الرابع: مزايا رضا الزبون

يوفر رضا الزبائن ستة مزايا تنافسية رئيسية كما هو موضح في الشكل أدناه. حيث يمكن للمؤسسات الخدمات أيضاً أن تكتسب هذه المزايا التنافسية من خلال جودة التوصيل ورضا الزبائن. وتشمل نتائج رضا الزبائن النقاط التالية: الكلمة المنطوقة، سلوك شكوى الزبائن، الولاء للعلامة التجارية، الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، توصية الزبائن الآخرين، نية تكرار عملية الشراء.

شكل رقم (2.1): يوضح ستة مزايا تنافسية من خلال إرضاء الزبون



المصدر: (Wang, 2016, p. 04) بتصرف

كما أن حالة الرضا تحقق جملة أخرى من المزايا للزبون وللمؤسسة الخدمية في نفس الوقت ومن بينها نجد (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, p. 73):

- 1- إدارة موجهة للزبائن: يشارك الزبون أثناء تحليل عملية الرضا أهدافه واحتياجاته ورغباته وبذلك يتم منح المؤسسة الخدمية الفرصة لتعديل ما يجب أن تقدمه توقعات الزبائن وتصوراتهم؛
- 2- المقارنة مع المنافسين: سيحافظ الزبون فقط على علاقة مع المؤسسة الخدمية إذا كانت المنتجات والخدمات المقدمة تؤدي إلى الرضا، وهي أفضل من البديل المعروف من طرف منافس آخر؛
- 3- المقارنة عبر الزمن: من المهم ألا تستخدم المؤسسة دراسات رضا الزبون فقط للتأكد من المصادر المحتملة للرضا أو عدم الرضا، ولكن لاستخدامها أيضاً في عمليات تحليل واشتقاق الاستراتيجيات الممكنة للعمل؛
- 4- الربح من رؤى محددة: يمكن أن يكون رضا الزبائن ميزة تنافسية للمؤسسة الخدمية من خلال الابتكار والتغييرات الإستراتيجية والإنجاز السريع والمبكر، من خلال العمل الجماعي الموجه نحو الهدف وكذلك من خلال تطوير الخدمات أو تعديلها مباشرة وفقاً للتوقعات الزبائن المحتملين.

#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على رضا الزبون

لتحديد العوامل التي تؤدي إلى رضا الزبائن من الضروري معرفة سلوك المستهلك الأولي. وبالتالي يجب أن نأخذ في الاعتبار ليس فقط السلوك العقلاني للفرد ولكن أيضاً السلوك غير العقلاني. على مستوى السلوك العقلاني يتم إجراء العديد من تحليلات الفوائد والتكاليف في بضع ثوانٍ فقط على مستوى اللاوعي، بينما على المستوى غير العقلاني تكون القرارات التي تم إجرائها على عجلة ولمجرد نزوة دون التلميح إلى تحليل الفوائد والتكاليف (Dobrescu & Radub, 2014, p. 11). حيث يتأثر رضا الزبائن بميزات معينة للخدمة، تصورات المنتج وجودة الخدمة والسعر، بالإضافة إلى ذلك تؤثر العوامل الشخصية، مثل الحالة المزاجية للزبون أو الحالة العاطفية والعوامل الظرفية مثل آراء أفراد الأسرة على الرضا (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 81).



وفي دراسة أخرى لـ (يسرى، 2010، صفحة 14) فإن رضا الزبون يتأثر بمجموعة من العوامل، إذ يتأتى رضا الزبون من خبرة الزبون السابقة مع المؤسسة الخدمية واستخداماته لأنشطة خدماتها المقدمة له سابقاً، وبالشكل الذي يحقق له فناعة ورضا، وهذا نتيجة لتوافر العوامل التي من أهمها: جودة الخدمة، مواصفات الخدمة، وسعر وتكلفة الخدمة، وكذلك وقت انتظار وتسليم الخدمة.

### الفرع الأول: جودة الخدمة

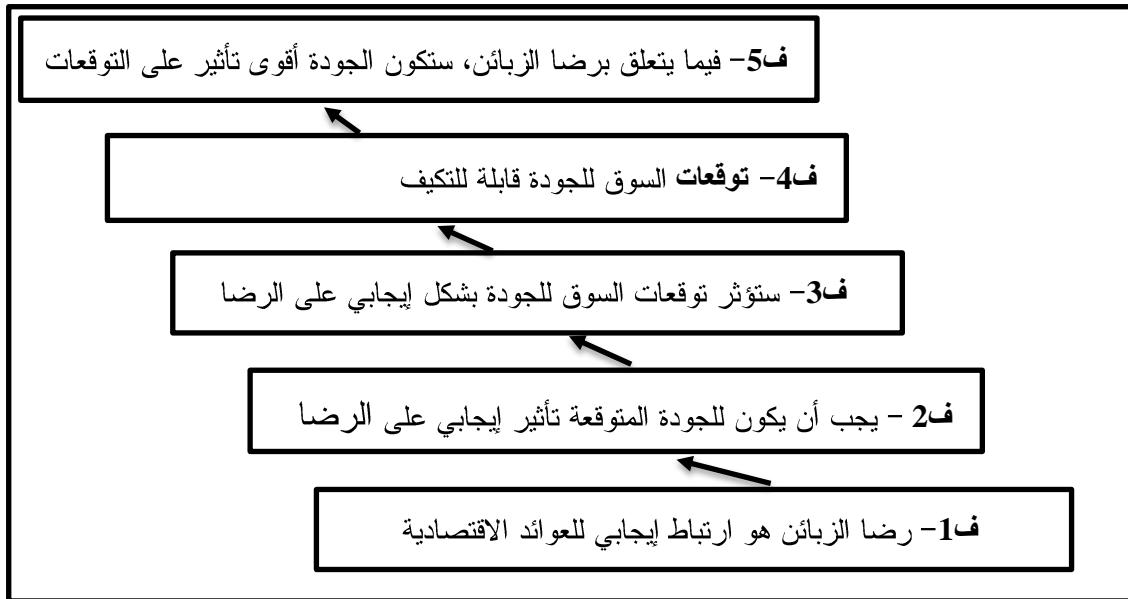
يرتكز هدف المؤسسة الخدمية على خدمة الزبائن لأنهم محور وجودها ونموها واستمرارها. من خلال تقديم أفضل خدمة وخبرة عملية لهم (البياتي و القماح، 2017، صفحة 656) فجودة الخدمة يجب أن تتوافق مع توقعات الزبائن والتي تفي باحتياجاتهم ومتطلباتهم. لذلك تفكر العديد من المؤسسات بشدة في جودة الخدمة للحصول على رضا وولاء زبائنها (Gazor, Nematia, Ehsania, & Kianoush, 2012). وبالتالي فإن إدراك الزبون لأبعاد جودة الخدمة يؤثر على مستوى الرضا لدى الزبون (أبو جليل، هيكل، عقل، و الطروانة، 2013، صفحة 133)، وهذه الأبعاد يوضحها نموذج SERVQUAL، حيث يقوم الزبائن بتقييم جودة الخدمة اعتماداً على خمسة أبعاد مختلفة: الموثوقية أو الدقة والاستجابة والضمان والتعاطف والملموسات. يمكن القول إن العامل الذي يقوم عليه تقديم جودة الخدمة الجيدة هو بالفعل الوفاء بتوقعات الزبائن. وبالتالي فإن جودة الخدمة الممتازة هي التي تتجاوز توقعات الزبائن (Prabha, Naidoo, & Soolakshna, 2010, p. 39). وبحسب Pathwardhan and Patwardhan (2009) فإن لتحسين الجودة يستوجب استخدام أساليب لاستطلاع آراء الزبائن من خلال القيام بما يلي (European Commission, 2016, pp. 10-11):

- 1- فهم احتياجات وتوقعات الزبائن خلال فترة زمنية معينة، ضمن تقاليدهم الثقافية وأولوياتهم الشخصية والتفضيلات الاجتماعية الديموغرافية والمواقف وأسلوب الحياة؛
- 2- ضمان مصداقية المسح من حيث الموثوقية والفعالية وصلاحياتها، وبالتالي إذا حدث خطأ في عملية تصميم المسح فهو لا يؤدي بهدر أموال المؤسسة الخدمية فحسب، بل قد يؤدي إلى توجيه المؤسسة الخدمية في الاتجاه الخاطئ؛

3- إن ترجمة المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلى تحسين إستراتيجية ملموسة، تتطلب قوة عاملة ماهرة وإدارة صحيحة للبنية الأساسية.

وبالتالي يقوم رضا الزبون على افتراض أن الزبائن يربطون توقعاتهم وتصوراتهم بصفات الجودة الفريدة، وأن رضاهم عن منتج ناتج عن تقييمات كل منهما، حيث يمكن حساب أهمية كل سمة من سمات الجودة واستخدامها كأساس لاتخاذ قرارات بشأن تدابير تحسين رضا الزبون (Stauss & Seidel, 2019, p. 37). إن هذا الترابط بين رضا الزبون وجودة الخدمة يعكس الأبعاد الفكرية للجودة (الطائي و العبادي، 2010، صفحة 152). وقد درس Anderson and Fornell (1994) مجموعة كبيرة من البيانات الخاصة بالمؤسسات في سعيها لإعداد دليل تجريبي على أن إرضاء الزبائن يحصل من خلاله على أرباح أكبر للمؤسسة الخدمية. حيث قدم المؤلفان خمس فرضيات تتعلق برضا الزبون عن النتائج المالية الجذابة لجودة الخدمة (Allen, 2004, p. 06) وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (3.1): يوضح تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون



المصدر: (Allen, 2004, p. 07)

يشير الشكل أعلاه بداية من الفرضية الأولى على أن العوائد الاقتصادية هي إحدى نتائج رضا الزبائن. أي أن مستويات أعلى من رضا الزبائن يفترض أن تحقق عوائد اقتصادية أكبر كما يجب أن تستثمر المؤسسة في جهودها لزيادة رضا الزبائن على أمل جني أكبر مكافآت

مالية. بالإضافة إلى توقعات السوق للجودة لها تأثير إيجابي على الرضا العام. هذا يستوعب تراكم المشاعر (الجيدة أو السيئة) المتعلقة بخدمات المؤسسة، كما قد تؤثر إحدى التجارب السيئة بشكل أقوى على توقعات الجودة أكثر من تجربة سلبية مماثلة في الماضي، كما أن التجارب الحديثة مع السوق سيكون لها تأثير أقل على أحكام جودة السوق مقارنةً بالتأثير التراكمي للمعلومات السابقة.

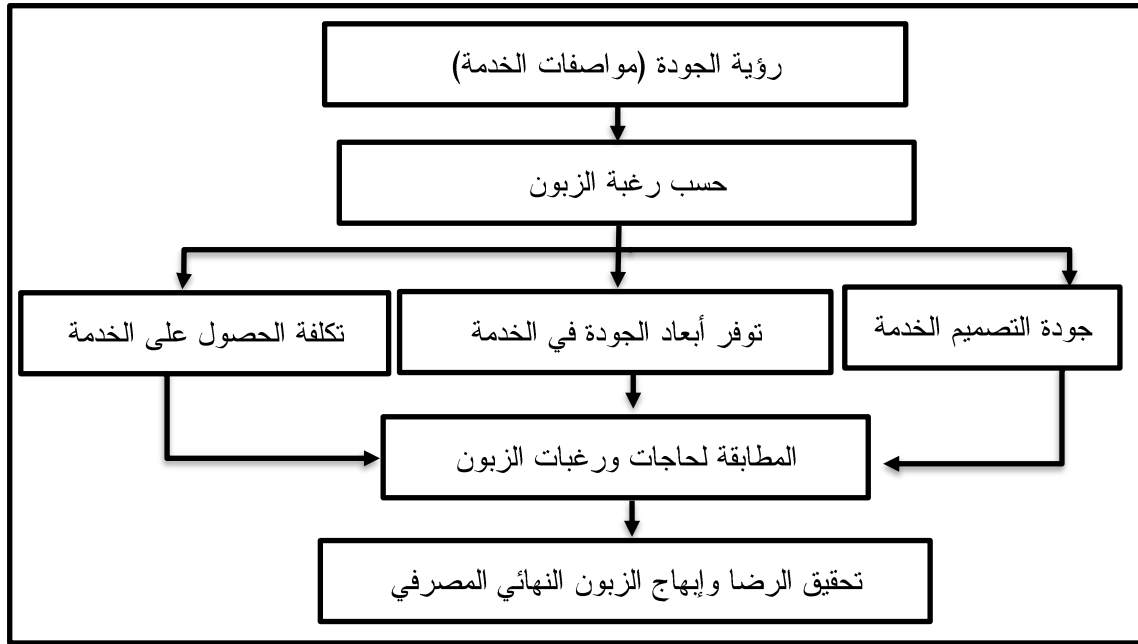
### الفرع الثاني: خصائص الخدمة

يعتبر تقديم الخدمات بكفاءة عالية أحد أهم أولويات المؤسسات الخدمية في ظل بيئة شديدة المنافسة (Teshome, Belete, Gizaw, & Mengiste, 2020, p. 01)، حيث أظهرت الكثير من البحوث عوامل عدة يمكن أن تكون سبباً مباشراً أو غير المباشر في التأثير على رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم ومن بين تلك العوامل نجد مواصفات ومميزات الخدمة، التي يسعى إليها الزبون، وذلك من خلال سرعة الاستجابة لطلب الخدمة والمرونة في إمكانية التغيير أو التعديل في أسلوب التعامل مع الزبون خلال عملية تقديم الخدمة (الدباغ و شعبان، 2012، صفحة 128). حيث يعتمد في إرضاء الزبائن على ثمانية (08) نقاط تنظم تجربتهم في عملية استهلاك الخدمة حسب المواصفات المطلوبة وهو ما نسميه "رحلة الزبون" وهي (Barbaray, 2016, p. 116):

- 1- العروض الترويجية المنشورة (التكرار والجانبية)؛
- 2- نقاط البيع (متجر أو موقع الخدمة الإلكتروني)؛
- 3- تمرير الطلب (متصل أو غير متصل)؛
- 4- تسليم المنتج أو إيصال الخدمة؛
- 5- المنتج أو الخدمة هي موضوع الشراء؛
- 6- عملية إعداد الفواتير؛
- 7- العلاقة أو خدمة الزبائن؛
- 8- تكرار شكوى الزبائن ومعالجتها.

وبالتالي يتأثر رضا الزبائن عن خدمة بشكل كبير بتقييم الزبون لخصائص الخدمة حيث تحدد معظم المؤسسات من خلال بعض الوسائل (مجموعات التركيز غالباً)، السمات المهمة لخدمتهم ثم تقيس التصورات عن هذه المميزات بالإضافة إلى الرضا العام عن الخدمة. لذلك أظهرت الأبحاث أن زبائن الخدمات يقومون بإجراء مقارنات بين مميزات وخصائص الخدمة المختلفة، على سبيل المثال مستوى السعر مقابل الجودة، مقابل ملاءمة الموظفين، مقابل مستوى التخصيص، اعتماداً على نوع الخدمة التي يتم تقييمها وأهمية الخدمة (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 81). ومنه يتضح أن الزبون يرغب في خدمات تتوفر فيها جودة التصميم مع حقائق مرغوب فيها وتتسم بالجودة، هذا إضافة إلى السعر المناسب، بينما يتجه البعد الفكري لجودة الخدمة في اتجاه التأكيد على المطابقة للمواصفات الموضوعية وكذلك تخفيض التكاليف التي تتحملها الخدمة نتيجة العمل على أساس نظام الجودة الذي يتم تصميمه واعتماده في المؤسسة الخدمية (الطائي و العبادي، 2010، صفحة 152)، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (4.1): يوضح تأثير مواصفات ومميزات الخدمة على رضا الزبون



المصدر: (الطائي و العبادي، 2010، صفحة 152) بتصرف

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح بأن هنالك خصائص ومتطلبات معينة يرغب الزبون بتواجدها في الخدمة المصرفية، وإذا ما توفرت هذه الخصائص بالكيفية الملائمة فهي تساعد في

المطابقة بين حاجات الزبون للخدمة وبين توقعاته لمنافع هذه الخدمة، وبالتالي يتحقق رضا وابتهاج الزبون المصرفي عن كل الخدمات المقدمة له.

### الفرع الثالث: سعر وتكلفة الخدمة

أشار Singh (1991) إلى أن إرضاء الزبائن هو بُعد متعدد يتم تقييم العناصر كقياس للرضا والتي يمكن أن تختلف من مؤسسة أعمال إلى أخرى (Tsai, Tsai, & Chang, 2010, p. 731). علاوة على ذلك فإن الأسعار هي عدد من القيم التي يتبادلها الزبائن مقابل عدد الفوائد منها من خلال امتلاك أو استخدام عنصر أو خدمة (Wantara & Tambrin, 2019, p. 02). وقد أشار Bei and Chiao (2001) إلى أن "سعر الخدمة على أنه ما يتم التنازل عنه أو التضحية به من أجل الحصول على خدمة أو منتج"، بينما اقترح Kotler and Armstrong (2012) أن "السعر هو مبلغ المال الخاص بالمنتج أو الخدمة والذي يعبر عن مجموع القيم التي يتبادلها الزبائن مقابل مزايا امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة (Razak, Nirwanto, & Triatmanto, 2016, p. 61). وبالتالي إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، الحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان. وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى من وجه نظر الزبون. وعليه فإن إدراك المستفيد للقيمة المتأتبة من حصوله على الخدمة والتفاعل بين السعر والجودة، هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة (الطائي و العلاق، 2011، صفحة 51).

حيث يحتل السعر أهمية كبيرة عند الزبائن أكثر من أي متغير آخر وخاصة عند عملية الشراء والتي تشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة (Costs) للخدمات، وهي بمثابة الأرضية التي تبنى عليها السياسة السعرية للمؤسسات (يسرى، 2010، صفحة 139)، كما يجب أن تساعد مرونة السعر في إنشاء تمايز الخدمة في شكل تكيف الأفكار والإجراءات لتتناسب احتياجات الزبائن، هذا النوع من الكفاءة المميزة تساهم في إتباع نهج منفتح لحل المشكلات (Gilmore, 2003, p. 172). وبالتالي أحد العوامل المؤثرة على رضا الزبائن هو السعر، أي السعر المناسب للزبائن بالزيادة أو النقصان والذي يكون قادراً على إعادة الشراء. لدى يجب على مقدمي خدمات الانتباه إلى جودة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث تميل الخدمة الجيدة إلى جعل الزبائن يشعرون بالراحة والاستعداد لاستخدام الخدمة ودفع ثمنها (Yulisetiari & Prahasta, 2019, p. 14).

(05)، كما أن الزبائن الراضون هم أقل حساسية عندما يتعلق الأمر بتغيرات الأسعار فهم يميلون إلى الشراء كميات كبيرة من الخدمات وأقل توثراً بالمنافسين مع الأخذ بعين الاعتبار هذين العاملين (الجودة والسعر) (Dobrescu & Radub, 2014, p. 11). وكذلك وفقاً Djumarno وآخرين (2018) من الممكن أن تدعم ملاءمة السعر إرضاء الزبون بعد تحقيق المستوى المرغوب فيه أي الإدراك الإيجابي مع الفوائد التي يشجعها الزبائن لمواصلة الثقة وإجراء عمليات شراء متكررة، وبالتالي يؤدي إلى شعور الزبون بالرضا، بينما على العكس من ذلك إذا كان لدى الزبون تصور سلبي فهو يؤدي إلى تردد الزبائن في إعادة شراء. يمكن أيضاً تكوين رضا الزبائن عند تقديم التضحيات وفقاً للقيمة المستلمة أي سعر الخدمة وفقاً للفوائد التي تم الحصول عليها (Wantara & Tambrin, 2019, p. 03).

#### الفرع الرابع: وقت تسليم الخدمة

يتم تعريف رضا الزبون على أنه تقييم يعتمد على الخبرات الشاملة للزبون مع مؤسسة الخدمة بمرور الوقت (Beatson, Coote, & Rudd, 2006, p. 865)، حيث أن البقاء على قيد الحياة يزداد صعوبة عبر جميع أنحاء الأعمال التجارية، وبالتالي فإن فهم الزبائن وتقديم قيمة استثنائية لدرجة تجاوز التوقعات فهو مهم لتحقيق الرضا عبر الزمن (Ryding, 2010, p. 225).

وتعتبر دورة إدارة الوقت هي اكتساب وتطبيق المعرفة التفصيلية لمدة الحصول على الخدمة (وقت الخدمة) والمدة التي يستغرقها كل مقدم خدمة عندما يريد إنشاء نفس النموذج أو نموذج مشابه مراراً وتكراراً لعملية تقديم الخدمة (Revelle & Margetts, 2010)، حيث أن معظم المؤسسات اليوم تحاول أن تركز على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز طلبات الزبائن لتتمكن من تلبية احتياجاتهم المرتبطة بتوفير الخدمة المحددة زمكانياً (في الزمان والمكان) من قبلهم لأجل تحقيق رضاهم وكسب ميزة تنافسية جديدة دون المساس بجودة الخدمة (يسرى، 2010، صفحة 141).

ويقصد بوقت تسليم الخدمة مدة انتظار الخدمة أو الرغبة في مساعدة وتقديم خدمة للزبائن في الوقت المحدد، يؤكد هذا على الاهتمام والسرعة في التعامل مع طلبات الزبائن من خلال طول أو قصر الفترة الزمنية التي يتعين عليهم انتظارها للحصول على المساعدة أو الإجابات

على الأسئلة أو الاهتمام بحل مشكلاتهم (زيادي و قطاف، 2021، صفحة 246)، في المقابل نجد في كل مؤسسة تهتم بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ثلاثة مكونات رئيسية لإدارة وقت تسليم الخدمة والتي لها تأثير كبير حول الأداء العام للمؤسسة منها: مدة الدورة الزمنية، تغير وقت الدورة وإدارة الموارد، مدة الدورة الزمنية التي تتعامل مع كيفية التعامل مع الوقت المستغرق للحصول على الخدمة من البداية إلى النهاية، في حين أن اختلاف وقت الدورة هو مقياس اتساق وقت الاستهلاك.

وبالتالي كلاهما له تأثيرات على إدارة نظام تقديم الخدمة (Revelle & Margetts, 2010). في ظل هذه الظروف ترتبط ربحية المؤسسة الخدمية ورضا الزبائن ارتباطاً مباشراً بالقدرة اللوجستية للمؤسسة على تقديمها خدمات كاملة النطاق في الوقت المحدد (Cooper & Budd, 2005, p. 68). وفي الأخير تشير نتائج دراسة (So, 2000, p. 402) أن تأثير عوامل جذب السعر والوقت تظهر أن المؤسسات الخدمية ذات السعة العالية من إنتاج الخدمات تقدم ضمانات زمنية أقصر، في حين أن المؤسسات ذات الوحدات الأقل تنافس تكاليف التشغيل من خلال فرض أسعار أقل، وبالتالي يشير هذا إلى أن المؤسسات ستميز خدماتها بناءً على سعة كل منها وميزة التكلفة في ظل الوقت والمنافسة السعرية.

### المطلب الثالث: مراحل تحقيق رضا الزبون

تم استخدام أبحاث رضا الزبون على نطاق واسع في دراسات منها Patterson (2000) (Kopalle and Lehmann, 2001)، (Yi and La, 2004)، (Prenshaw Et al, 2006)، والتي تقترح أن الرضا هو وظيفة التوقعات ومدى إدراكها من خلال أداء الخدمة. حيث إذا كان الأداء المدرك الخدمة يفوق التوقعات هنا يحدث عدم التأكيد الإيجابي والذي بدوره يحدد مستوى الإشباع (Tam, 2011, p. 206).

وبالتالي إن مفهوم رضا الزبون يتغير ويتأثر بسرعة كبيرة بعدد من المتغيرات الداخلية والخارجية لدى تلزم المؤسسات الخدمية التي عهدت إلى نفسها بإرضائه إنشاء نظام يرشد ويقيس ويراقب باستمرار وبشكل دقيق رضا الزبون، لأنه مرتبط بالولاء والربحية المتدفقة إلى المؤسسة الخدمية طوال الأمد (الدباغ و شعبان، 2012، صفحة 128).

## الفرع الأول: فهم حاجات الزبائن

إن وجود وبقاء العديد من المؤسسات في السوق مشروط برضا الزبائن. لأن الزبائن هم العامل الرئيسي لوجود المؤسسة وتطويرها في السوق. إذ أن المؤسسة التي تريد مواجهة المنافسة عليها أن تقدم شروط قيمة وفريدة من نوعها لزيائنها حتى ترضي احتياجاتهم. هذا الرضا لا يشمل فقط المشاعر المرتبطة بعملية الشراء، ولكن أيضاً الجو العام قبل وبعد تنفيذ عملية الشراء (Biesok & Wyród-Wróbel, 2011, p. 23). وبالتالي إن المعيار الأساسي لكسب رضا الزبون هو معرفة وفهم حاجاته والعمل على إشباعها، إذ أن هذه الحاجات متباينة بين زبون وآخر اعتماداً على عدة متغيرات منها: الدخل، العمر، المستوى الثقافي. وهذا التباين يحتم على المؤسسات أن تركز بين فترة وأخرى على حاجات الزبائن وترجمة ذلك إلى واقع عملي في تصميم الخدمة وتقديمها للزبائن (البرزنجي و الجبوري، 2007، صفحة 203).

عند إرسال الزبائن طلبات حول احتياجاتهم فهم يبلغون المؤسسات الخدمية عنها، وبالتالي من الممكن ترجمتها إلى خدمات ملموسة يمكن تلبيتها، وهنا تكمن جدارة المؤسسات في إدارة خدمة الزبائن وهذا ما يجعل الزبون متحمساً بما فيه الكفاية لبدء التعاون المعرفي مع مؤسسة الخدمة، كما يمكنه التأكد والاستفادة من خلال حصوله على خدمات مخصصة وذات أهمية فريدة (Wilde, 2011, p. 54). ولهذا يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن وذلك حتى يتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهم، إذ يعد فهم الزبون والإمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور ذات أهمية للمؤسسة (الحديدي و السعاوي، 2019، صفحة 72).

## الفرع الثاني: التغذية الراجعة (العكسية)

تتمثل هذه الخطوة في الطرق والأساليب التي يستخدمها المسوقون لتعقب آراء الزبائن عن المؤسسة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، ويمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال طريقة الاستجابة (الحديدي و السعاوي، 2019، صفحة 72). أي تعقب آراء الزبائن في الأداء الحالي للمؤسسة الخدمية لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعات الزبائن، وتكون بطريقتين، طريقة الاستجابة (Reactive) والطريقة المسبقة، طريقة الاستجابة هي الأكثر شيوعاً والتي تعتمد على النقاط المتسلسلة والتي نذكرها فيما يلي (البياتي و القماح، 2017، صفحة 662):



- 1- نظام الشكاوي والمقترحات، فضلاً عن مسوحات رضا الزبون؛
- 2- تحليل فقدان الزبائن وهو من الطرق المسبقة (Proactive) التي تعتمد على تحليل أسباب الفشل في عدم إرضاء الزبون، وليس فقط في إجراء المقابلة معه أو وضع خطوط هاتفية لتلقى شكاوى الزبائن عن سوء الخدمة المقدمة.
- 3- استبيان رضا الزبون: سواءاً بصورة مباشرة أو بواسطة الإنترنت والهدف منه الحصول على مواقف الزبائن من الخدمات المقدمة، وقد يكون هناك أكثر من مقياس للرضا تبعاً لنوعية الزبائن التي تفسر معنى الرضا بدقة (البرزنجي و الجبوري، 2007، صفحة 204).

### الفرع الثالث: القياس المستمر

يعد فهم رضا الزبون أمراً مهماً حيث يساهم الرضا في فرص العمل وتحسين الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية. هذا الفهم أكثر أهمية في مشهد تنافسي سريع التطور يوفره التقدم التكنولوجي، وكذلك سلوكيات الزبون المتغيرة والابتكارات التجريبية التي تأتي معه (Wang, 2016, p. 24). حيث يرتبط قياس رضا الزبائن ارتباطاً وثيقاً بمستوى الخدمات المقدمة لذلك من الضروري تحديد جودة الخدمة في حالة الخدمات قيد التشغيل من أجل تحديد زبائنها. كما تتم عملية القياس على مرحلتين، في المرحلة الأولية من الضروري تحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالزبائن، وفي المرحلة التالية يتم تلبية توقعات الزبائن (Chochól, 2014, p. 116)، هذه الخطوة في تحقيق الرضا تتمثل بقيام المؤسسة الخدمية بإنشاء برنامج خاصة بالقياس المستمر لقياس رضا الزبون كنظام (Customer Satisfaction Matrices (CSM) (الحديدي و السبعوي، 2019، صفحة 72). وبالتالي قيام المؤسسات الخدمية بإعداد برامج لقياس رضا الزبائن على مر الزمن يتيح لها معرفة التغيرات الحاصلة في آراءهم ورضاهم، وتحليل أسباب عدم الرضا ومتابعة معدل فقدان الزبائن، لان زيادة هذا المعدل يعني فشل المؤسسات الخدمية في تحقيق رضا زبائنها الحاليين (البياتي و القماح، 2017، صفحة 662). كما يمكن أن تساعدنا أدوات القياس رضا الزبون في فهم أفضل والتنبؤ بمحيط المؤسسة الخارجي، على سبيل المثال قد نكون مهتمين في قياس مستوى رضا الزبائن من أجل الكشف عن أي مشاكل متوقعة عن خدماتنا. بالإضافة إلى ذلك قد نرغب في تغيير آراء الزبائن حول خدماتنا من أجل معرفة المستوى الحالي لرضا الزبائن (Hayes, 2008, p. 33).

## الفرع الرابع: ضمان رضا الزبون

حددت دراسة نوعية حديثة أجرتها مجلة Marketing Magazine التي تبحث في رضا الزبائن عن العلامات التجارية والمتطلبات التي تضمن رضا الزبائن عن الخدمات والتي يتم إيجازها في النقاط التالية (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, pp. 165-166):

- 1- **كن متمحوراً حول الزبون:** والتي تعني "خدمة مناسبة للزبون، مع إعادة محاولات الاتصال به، سيُظهر ذلك أن الزبون مقدر حقاً، بدلاً من مجرد تقديم خصم له؛
- 2- **استعن بفريق عمل متفوق:** العلامة التجارية لخدمة معينة (X) تخذل من قبل مقدميها الذين يتأوبون في عطلة نهاية الأسبوع، ليس لديهم أي فكرة عما يتحدثون عنه. وبالتالي الإنفاق على حملة تسويقية عندما لا يعرف الموظفون الأساسيات حول الخدمة لا تنفع مع الزبائن. لذلك مهارات الاتصال على أرض الواقع ضرورية مع الزبائن؛
- 3- **حافظ على وعودك:** "لقد كنت في حالة انتظار مع المؤسسة الخدمية الخاصة بي، ثم إرسال رسالة آلية تخبرني فيها أنها ستتصل بي في غضون (10) دقائق، وقد فعلوا ذلك بالفعل." وبالتالي تعد الوعود المصاغة جيداً هي المفتاح الرئيسي لضمان رضا الزبائن؛
- 4- **فرز استرداد الخدمة:** في هذا الصدد يذكر كل من Tax and Brown Hart (1990) Heskett and Sasser (1998) بأن إنعاش الخدمة أمر أساسي، وبالتالي ينبغي اعتباره جزءاً من إستراتيجيات المؤسسة. كما يُقترح أن تلعب تجارب الخدمة السلبية دوراً مركزياً في رضا الزبون، بسبب حقيقة أن التجارب السلبية تكون ذات مغزى ولها تأثير أقوى من التجارب الإيجابية إذا تم إنعاشها في الوقت المناسب (Güngör, 2007, p. 43).
- 5- **بناء علاقة مع الزبائن والاحتفاظ بهم:** فن التسويق يعني التمسك بالزبائن، خاصة إذا كانت المؤسسة على دراية تامة في الوقت المناسب بهؤلاء الزبائن. وبالتالي يجب على المؤسسات الوصول إلى معرفة الزبائن السابقين والحاليين وكيفية التعامل معهم (Peelen & Beltman, 2013, p. 162). لدى يعتمد في إنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) تطبيق مجموعة من المبادئ والتي نذكر منها: الأفراد من خلال التعيين والتدريب، البنية الأساسية، من خلال العمليات التفصيلية التي تساعد الإدارة على تحقيق استراتيجياتها النماذج والتي تعنى عمليات اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم (ستون، 2006، صفحة 16).

### المبحث الثاني: رضا الزبون من منظور علمي سلوكي

إن السلوك الاستهلاكي للزبون قائم على مجموعة من التصرفات الذي يبيدها الزبون عند وبعد اتخاذ قرار الشراء، حيث بعد عملية الشراء تنتج سلوكيات أو ما يعرف بالسلوك اللاحق للشراء بسبب تأثره بالسلوك الشرائي، حيث ركزت الأدبيات المتعلقة برضا الزبون في المقام الأول على الناس ككائنات معرفية من خلال نظريات السلوك البيئي، وبالتالي كانت نتيجة المقارنة العملية بين التوقعات والأداء الفعلي التي تؤدي إلى سلوكيات الرضا وعدم الرضا.

#### المطلب الأول: النظريات المفسرة لسلوك رضا الزبون

يعد رضا الزبائن مقياساً مهماً لأداء المؤسسة الخدمية، وبالتالي مجال مهم من مجالات الأدب التسويقي، حيث أشارت نظرية المؤسسة ونظرية أصحاب المصلحة إلى أن رضا الزبون يؤثر ويتأثر بالبيئة الاقتصادية والمجتمع ككل (Khondaker & Zaman Mir, 2011, p. 157)، في المقابل ترى النظرية العامة للسلوك أن الرضا يحدث حينما يشعر الزبون أن الأداء المدرك للخدمة يفوق بتوقعات الزبون بصورة أفضل مما تحققه الخدمات المنافسة الأخرى (طلعت، الخطيب، و خزندار، 2005، صفحة 112). حيث نجد بعض الباحثين في علم نفس والتسويق يقدمون تفسيرات نظرية لرضا الزبائن. يقدم الجدول التالي لمحة عامة عن النظريات التفسيرية لرضا الزبائن.

جدول رقم (1.1): يوضح نظريات العامة لتفسير رضا الزبائن

المؤلفين	محتوى النظرية	النظرية
Helson (1959); Oliver (1980)	الرضا هو مزيج من مستوى التوقع ونتيجة عدم التأكيد	نظرية التكيف
Festinger (1957); Hovland, et al (1957); Pieters, et al (1995).	وتحدث في حالة نقص أو تجاوز التوقعات التي يكيف معها الزبائن توقعاتهم أو أدائهم للإدراك اللاحق لتحقيق الرضا	نظرية الاستيعاب
Howard, Sheth (1969), Oliver (1980)	إذا كان هناك تناقض بين التوقعات والأداء الناتج عن المتغيرات وتأثيرها سيجعل الزبون يبالغ في التباين	نظرية التباين والاختلاف
Carlsmith, Aronson (1963)	أي اختلاف بين التوقعات يجعل من الأداء على أنه سلبي	النظرية السلبية
Kahneman, Tversky (1979), Anderson Sullivan (1993)	عدم تحقيق التوقعات سيؤدي إلى عدم الرضا، في المقابل فإن تحقيق التوقعات من شأنه أن يؤدي إلى الرضا	نظرية الاحتمال

المصدر: (Krüger, 2016, p. 15) بتصرف

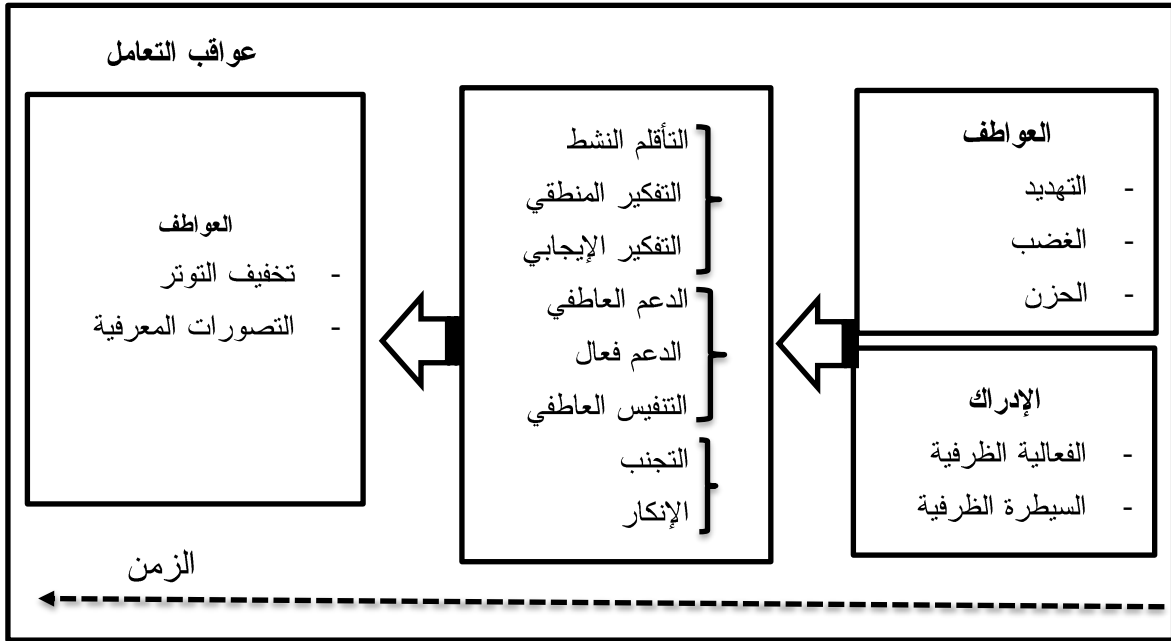
وفيما يلي يتم التركيز على أهم النظريات الرئيسية التي تفسر رضا الزبون وهي:

### الفرع الأول: نظرية التنافر الإدراكي (المعرفي)

تعمل نظرية التنافر المعرفي التي طورها Festinger (1957) تحت افتراض أن الأفراد يسعون جاهدين للحفاظ أو استعادة حرية الاعتراض لعمليات التفكير. من خلال إشراك الإدراك مثل الآراء والقيم وعناصر المعرفة، وكذلك المشاعر للفرد الذي يعاني من اختلال في التوازن (التنافر المعرفي والعاطفي). حيث يظهر كتوتر نفسي غير مريح (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, p. 70). حسب هذه النظرية تعبر حالة رضا لدى الزبون عن الحالة النفسية للتنافر المعرفي، حيث تظهر عندما يواجه الزبون وضعية شراء لاختيار بين بديلين من نفس المستوى التقني، هذا يقوده إلى مستوى من التوتر الداخلي، وبالتالي يتساءل الزبون عما إن كان قد قام بالاختيار الصحيح أم لا (نوري، 2013، صفحة 322). ويوصف التنافر المعرفي بالانزعاج العقلي الذي يشعر به الزبائن عندما لا تتوافق أفعالهم ومعتقداتهم. في هذه الحالة يعني أن الخدمة لم تكن ذات قيمة جيدة ولم يحصل الزبائن على ما يبحثون عليه (Sauro, 2015, p. 152). كما قدم Oliver (1977) دعماً لهذه النظرية في حالات المشاركة العالية في الأنا والاهتمام بالخدمة، هذا يعني أن الزبائن الذين يعتبرون منتجاً معيناً مهماً جداً ويستثمرون الكثير من الجهد والعواطف عند اختيار هذه الخدمة قد تصاب بخيبة أمل وعدم رضا عندما ينفذ ما كان متوقع (Krüger, 2016, p. 20). حيث تساعد المشاعر في تفسير أحكام الرضا أو عدم الرضا، كلما شعرنا بالسعادة أو خيبة أمل أثناء استخدام خدمة، بغض النظر عن توقعاتنا وتقييماتنا للأداء (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 284).

ولتوضيح مضمون النظرية نعرض في الشكل الموالي الأبعاد المدمجة لمواجهة حالة التنافر المعرفي للزبون في ثلاث حلقات لتوضيح العلاقات الهرمية بينها. حيث يطرح النموذج سوابق التقييم العاطفي والمعرفي لعملية الشراء بالموازات مع توقع الهدف من المواجهة النهائية من أجل التخفيف اللاحق من عدم الرضا، كما يوحي الشكل بأن المشاعر والعوامل المعرفية الأخرى تؤثر بالتأكيد على التأقلم مع حالة عدم الرضا. وبالتالي إن استجابات التأقلم الأولية قد تتأثر من خلال تفاعل العواطف والإدراك وأن ردود التفاعل هذه تؤثر على العواطف والإدراك المتتاليين والتي بدورها تؤثر على التكيف اللاحق مع حالة عدم الرضا عبر الزمن.

شكل رقم (5.1): يوضح نموذج متعدد الأبعاد للتعامل مع حالة التنافر المعرفي للزبون



المصدر: (Duhachek, 2005, p. 49)

### الفرع الثاني: نظرية الاستيعاب والتباين (الاختلاف)

تجمع نظرية الاستيعاب والتباين كما يوحي الاسم بين الاثنين المذكورين سابقاً (نظريات الاستيعاب والتباين). تفرض هذه النظرية أن وجود خطوط العرض لقبول الرفض في تصور الفرد يحدد حجم التناقض بين التوقعات والأداء المدرك، إذا حدث تأثير الاستيعاب أو التباين (Güngör, 2007, p. 19). ومن أجل إرضاء الزبائن من المهم ضمان وجود معلومات التي تحفز على التوافق خلال عملية شراء الخدمة بأكملها. في نظرية استيعاب التباين لـ Sherif and Hovland's (1961)، هنا تم الجمع بين افتراضات أي أن التناقض الملحوظ بين الأداء والتوقع يجب أن يحدد النظرية التي ستدخل حيز التنفيذ. حيث إذا أدرك الزبون بأن الخدمة تتحرف فقط عن التوقعات بشكل ضئيل مع أنها لا تزال تقع في منطقة افتراضات الزبون (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, pp. 71-72). وفيما يلي يتم التمييز بين نظرية الاستيعاب والتباين.

أولاً: نظرية الاستيعاب: كما تم تعريفها من قبل تعمل التوقعات كمعيار مقارنة للأداء الذي يتلقونه ويتوقعونه. ومع ذلك توجد أيضاً تأثيرات مباشرة للتوقعات على الأداء والرضا المتوقعين، تبعاً بالنسبة لنظرية الاستيعاب لـ Hovland وآخرين (1957)، يميل الأفراد إلى

تعديل أدائهم وفقاً لتوقعاتهم السابقة. إذا كان لدى الزبون توقعات عالية قبل استهلاك خدمة ما يكون الأداء أفضل مما هو عليه في الواقع. وبالتالي هذه النظرية تبنى على افتراضات نظرية التنافر لـ Festinger's والتي تنص على أن الزبائن يسعون دائماً جاهدين لتحقيق التوافق المعرفي (Güngör, 2007, p. 16).

ثانياً: نظرية التباين (الاختلاف): تستند نظرية التباين على "نظرية حالات مستوى التكيف" لـ Helson (1964) بالنسبة لهذه النظرية يدرك الفرد محفزات معينة فقط بالإشارة إلى معيار معدّل. "المعيار هو وظيفة توقعات الحافز نفسه، والخصائص النفسية للكائن الحي". يعمل مستوى التكيف كأساس للمقارنة (Güngör, 2007, p. 16)، وهنا على الزبون أن يصحح تصوراته عندما لا تتطابق التوقعات مع الأداء، ومع ذلك في هذه الحالة على عكس نظرية التنافر المعرفي الفرق مبالغ فيه ويمكن أن يحدث هذا بطريقتين (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, p. 72):

- 1- إذا كان الأداء أسوأ من التوقعات، يصحح الزبون توقعاته بحيث يبدو المنتج أو الخدمة أسوأ مما كان عليه في الواقع؛
- 2- إذا كان الأداء أفضل من التوقعات، سيقوم الزبون بفصل الأداء من توقعاتهم والمبالغة في تقدير المنتج أو الخدمة.

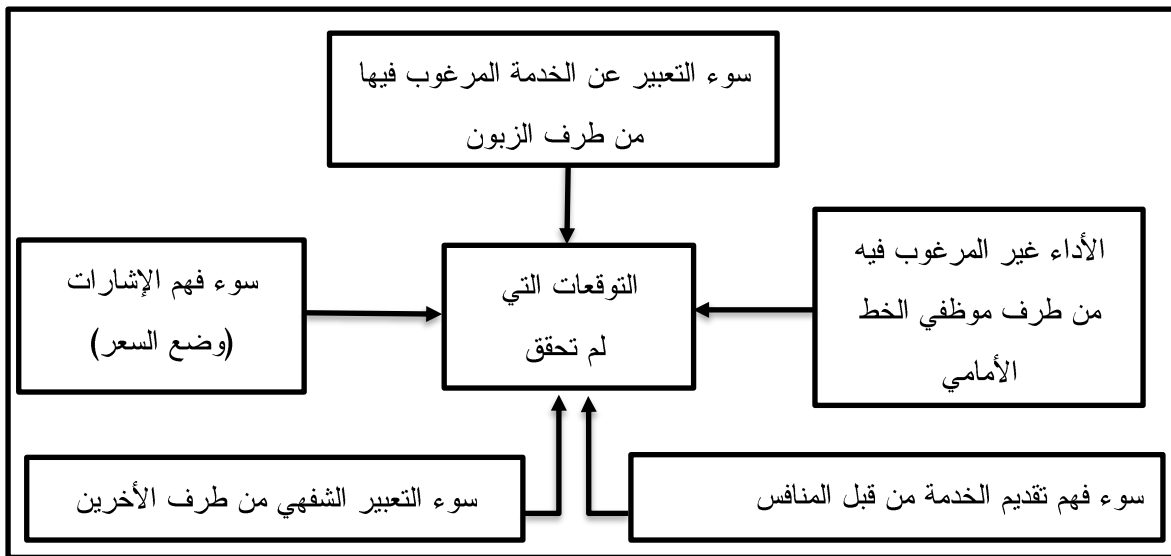
مقارنة بنظرية الاستيعاب تفرض نظرية التباين وجود فرق بين التوقعات والأداء المتوقع. حيث أن عدم تأكيد التوقعات يؤدي إلى المبالغة في التفاوت من قبل الزبون. في هذا السياق يعتبر الأداء المدرك كدالة لعدم التأكيد، وبالتالي يتم تعريف عدم التأكيد على أنه الأداء مطروحاً منه التوقعات. عدم تأكيد إيجابي يحدث عند تجاوز الأداء التوقعات. في حالة وجود تباين بين التوقعات والأداء المدرك للزبون سيزيد من حدة الفجوة بينهما (Güngör, 2007, p. 17).

### الفرع الثالث: نظرية الفجوة بين التوقعات والأداء

أكد Anderson and Sullivan (1993) العلاقة بين الجودة والرضا وكذلك بين عدم التأكيد والرضا والجودة المدركة باعتبارها منفعة مشتق من الاستهلاك. وذكروا أن الرضا هو نتيجة المنفعة بالإضافة إلى أي مكسب أو الخسارة الناتجة عن الفرق بين فائدة الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي للخدمة (Güngör, 2007, p. 20).

يذكر كذلك كل من Carlsmith and Aronson (1963) أن مبدأ هذه النظرية يأخذ توقعات الزبون بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلاً، إذ أن الزبون يقيم الخدمة على أساس عدد من الخصائص والمميزات حسب توقعات المبنية على أساس الخبرة الاستهلاكية، فالرضا يفترض أن يكون النتيجة تركز على الفرق بين الأداء الملحوظ والتوقعات أو نتيجة عدم المطابقة (نوري، 2013، صفحة 321). وتعد نظرية عدم تأكيد التوقع منهجا قوياً في شرح هذا المفهوم الذي تم تطويره بواسطة Oliver (1980) حيث يلاحظ أن مستوى رضا الزبائن يتحدد بالفرق بين ما هو التوقعات والأداء الفعلي (Ifeanyichukwu, et al., 2018, p. 08)، وهنا ينبغي على المؤسسة الخدمية ألا تعد بأكثر مما تستطيع أن تقدمه له في الحقيقة، حتى لا ينبر الزبون بمستوى الأداء الذي لم يكن يتوقعه (طلعت، الخطيب، و خزندار، 2005، صفحة 113). لذلك يجب على مؤسسة الخدمة العمل على تحديد ومعرفة توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات وحاجات الزبون (مرسي و إبراهيم، 2015، صفحة 79). ومن بين أسباب ظهور الفجوة بين الأداء والتوقعات نجد مجموعة من العوامل البعض منها يقع تحت سيطرة مقدم الخدمة منها: الأداء، سياسة وضع السعر، والبعض الآخر متعلق بالعوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الزبون منها: سوء التعبير عن الخدمة المرغوب فيها من طرف الزبون، التعبير الشفهي السلبي من طرف الزبائن الآخرين، والذي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (6.1): يوضح العوامل التي تحدث الفجوة بين التوقعات والأداء



المصدر: (Mudie & Pirrie, 2006, p. 252)

## الفرع الرابع: نظرية العدالة والإنصاف

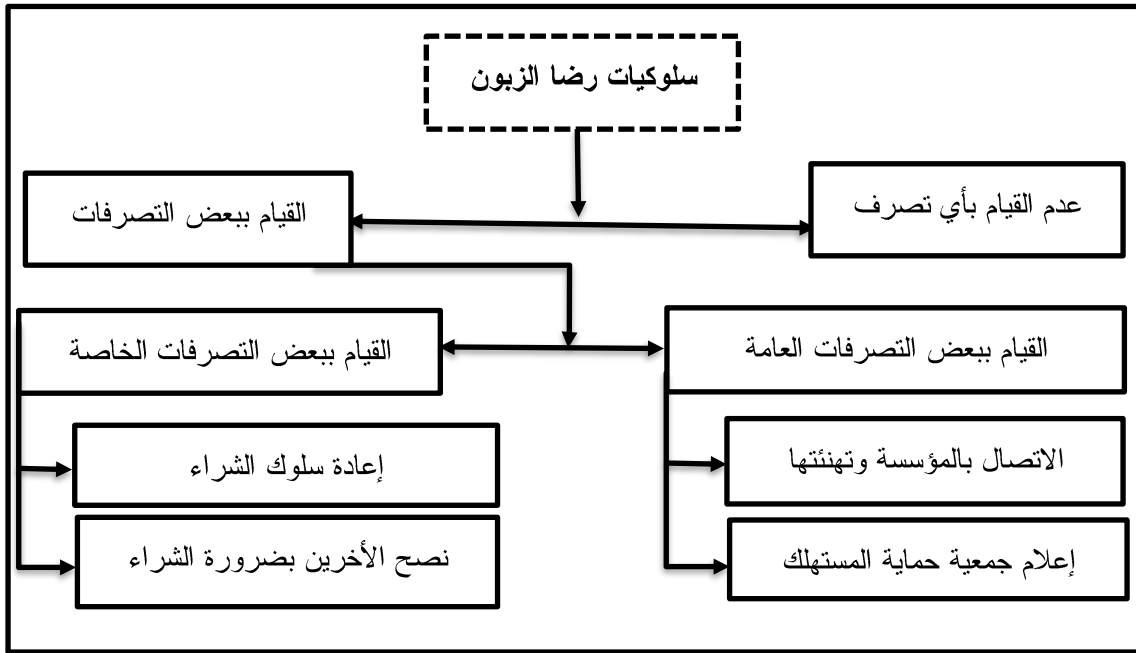
اقترح بعض الباحثين مفهوماً نظرياً للعدالة والإنصاف من بينهم Pizzutti and Fernandes (2010) Homburg et al (2010)، حيث يميزون بين ثلاثة أبعاد للعدالة والإنصاف في تأثيرها على رضا الزبون الإجمالي وهي: العدالة التوزيع والتي تشير إلى نتيجة قرار المؤسسة في كفاية وعدالة الحل المعروض، العدالة التفاعلية تتعلق بسلوك الزبائن. العدالة الإجرائية من خلال ضمان عملية معالجة الشكوى (Stauss & Seidel, 2019, p. 47). وبالتالي هنا يقدم رواد نظرية العدالة وجهة نظر بديلة عن عدم رضا الزبون. أي أن الزبون يقارن بين التكاليف التي تكبدها والفوائد المنتظرة منها. كما تؤدي هذه المقارنة بشعور الزبون كونه يعامل معاملة عادلة أو العكس (زهيو، 2018، صفحة 133). حيث تركز نظرية الإنصاف على طبيعة التبادلات بين الزبائن وتصوراتهم، وتم تطبيق نظرية الإنصاف في التسويق على فحص التبادل بين مقدم الخدمة والزبون أو المؤسسة الخدمية عامة. بالنسبة لنظرية الإنصاف فإن الزبائن يشكلون توقعات حول مدخلاتهم ومخرجاتهم ومقارنة هذه التوقعات مع توقعات لمدخلات ومخرجات المؤسسة (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 183)، وقد تم مؤخراً اقتراح مفهوم "عدالة" الخدمة أو الإنصاف الخدمي كمحدد لرضا الزبائن. ويمكن تقسيم الإنصاف أو العدالة إلى ثلاث مكونات: عدالة النتائج وهي جودة عرض الخدمة الأساسية، الإنصاف الإجرائي الذي يتعلق بتقديم الخدمات، أي ما إذا كان الوقت مناسباً، والإنصاف التفاعلي الذي يتعلق بعلاقات الزبون مع مقدم الخدمة (Mudie & Pirrie, 2006, p. 243). يتأثر رضا الزبائن أيضاً بمفاهيم العدالة والإنصاف حيث يسأل الزبائن أنفسهم: هل عوملنا بإنصاف مقارنة بالزبائن الآخرين؟ هل حصل الزبائن الآخرون على معاملة أفضل، أو أسعار أفضل أو خدمة ذات جودة أفضل؟ هل عوملنا بشكل جيد مقابل ما دفعناه والجهد الذي بذناه؟ (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 82). وبالتالي تعتبر مفاهيم الإنصاف أمراً محورياً لتصورات الزبائن عن الرضا عن الخدمات، لا سيما في حالات استرداد الخدمة. وبالتالي فإن الرضا عن مقدم الخدمة بعد فشل الخدمة يتحدد إلى حد كبير من خلال تصورات المعاملة العادلة (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 162). حيث إذا كان سبب عدم الرضا مرتبط بالتسويق ويخضع لسيطرة الإدارة التسويقية، هنا يجب تصحيح المشكل وتعويض الزبون مباشرة دون عناء (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 183).



المطلب الثاني: السلوكيات الناتجة عن رضا الزبون

إن مستوى رضا الزبائن يتحدد بالفرق بين التوقعات والأداء الفعلي، حيث قبل الشراء يشكل الزبائن توقعات بناءً على تجارب الشراء السابقة، ومن خلال التواصل الشفهي مع الأصدقاء والعائلة والزملاء وغيرهم، وبعد عملية الشراء تحدد فجوة التناقض بين توقعات الزبون حول الفوائد المحتملة للخدمة والأداء الفعلي أو الفوائد المطلوبة التي تقدم في النهاية (Ifeanyichukwu, et al., 2018, p. 08). وبالتالي الزبائن الذين يتمتعون بالرضا التام فهم سعداء للغاية ويستمترون في شراء نفس الخدمات والعلامات التجارية، وبالتالي يقدمون بالحديث الإيجابي والمشجع للآخرين. وغالباً ما يصبحون "زبائن على مدى الحياة" (Schiffman & Wisenblit, 2015, p. 44). لذلك يظهر الزبون الراضي والمقتنع بالخدمة مجموعة من الاستجابات العامة أو الخاصة والتي تترجم حالة الرضا لديه والتي نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (7.1): يوضح السلوكيات الناجمة عن رضا الزبون



المصدر: (طلعت، الخطيب، و خزندار، 2005، صفحة 122)

من الشكل أعلاه يظهر الزبون الراضي مجموعة من السلوكيات تترجم حالة ما بعد الشراء واستهلاك الخدمة حيث يقوم الزبون باتخاذ مجموعة من السلوكيات العامة والخاصة المختلفة التي تعكس مستوى الرضا لديه، وفيما يلي يتم شرح أهم هذه السلوكيات المختلفة:

## الفرع الأول: سلوك تكرار الشراء

يذكر Edwards Deming "أن الربح في الأعمال يأتي من تكرار الزبائن لعملية الشراء. وبالتالي الزبائن الذين يتباهون بخدمتك هم الذين يجلبون صداقات معهم" (Goldstein, 2010, p. 25)، من هذا المنطلق تعتبر عملية التقييم والتحليل عملية الشراء رابطاً مهماً لتقرير ما إذا كان الزبائن يكررون شراء الخدمة أم لا، حيث إذا كانت جودة الخدمة تجعل الزبائن راضين أو تفوق توقعاتهم فسوف يرتفع رضا الزبون، وفي الوقت نفسه سيزداد معدل الشراء المتكرر، على العكس من ذلك إذا كان الزبائن غير راضين عن الخدمة فسيدرجون الخدمة في القائمة السوداء (Yan Qu, 2014, p. 70). وتفسر الخطوة الثانية من عملية الشراء التي تحدث عندما يقرر الزبون شراء الخدمة مرة أخرى. كما يمكن اعتبار قرار تكرار الشراء نتيجة عاملين متكاملين: الرضا يتحقق عن طريق التجربة الأولى للاستهلاك ونقص الدافع للتغيير من جانب الزبون وهذا يعني إعادة الشراء الذي يساوي (الرضا عن المزيج الخدمي المقدم + عدم وجود الدافع للتغيير) (Cavallone, 2017, p. 25). وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة طردية بين الرضا وتكرار الشراء. كما أن حالة تكرار الشراء قد تنتج أيضاً من حالة عدم توفر البدائل أو عدم رغبة الزبون في بذل جهد أكبر أو دفع سعر أعلى للحصول على خدمات أخرى (العياشي و مريم، 2017، صفحة 150). وتكمن أهمية هذا السلوك الذي ينبع من كونه محدد هام لتكرار التعامل مع نفس المؤسسة الخدمية، وذلك بفضل الخبرة المرضية المصحوبة بشراء تلك العلامة التجارية للخدمة، وهذا ما يخلق الولاء لدى الزبون ويجعله يتذكر الخدمة باستمرار كلما تكررت الحاجة إليها مرة أخرى (طلعت، الخطيب، و خزندار، 2005، صفحة 121). ويختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون التزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة من مراحل شراء الخدمة (حسين، 2019، صفحة 429).

## الفرع الثاني: الكلمة المنطوقة الإيجابية

بشكل جماعي تتفق المؤسسات الخدمية مئات المليارات من الدولارات على الأنشطة المصممة لتأسيس علاماتها التجارية، وذلك من خلال الحملات الإعلانية للمنتجات والخدمات وتأييد المشاهير ومجموعة من المساعي الأخرى لخلق انطباعات إيجابية عن منتجاتها وخدماتها (Seldman, Futterknecht, & Sorensen, 2007, p. 15). حيث وبالرغم من وفرة وسائل الاتصال

الرسمية (مثل الصحف والمجلات والتلفزيون)، إلا أنه في كثير من الأحيان يتم نقل الكثير من المعلومات حول العالم من قبل الأفراد بشكل غير رسمي (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2016, p. 401). حيث يتعرض أي شخص يعيش في مجتمع المعلومات لعدد هائل من الرسائل التسويقية كل يوم، مثل ضجيج العلامات التجارية الذي يرتفع إلى آفاق جديدة ويجعل من الزبائن يبحثون عن أخبار عروض المبيعات من الأصدقاء أو في قنوات أو الإعلانات كما يقترن بالإعلانات عبر شبكة الإنترنت والمحادثات الافتراضية (Cakim, 2010, p. 03). وقد تم وضع أحد أبسط التعريفات الخاصة بالكلمة المنطوقة Word of Mouth بواسطة Sernovitz (2009) والتي تعني "إعطاء الناس سبباً للتحدث عن الأشياء الخاصة بك مما يسهل إجراء المحادثة" (Parowicz, 2019, p. 178). بمعنى آخر (WoM) تعني "مجموع نتائج المحادثات غير الرسمية بين الزبائن والأفراد بخصوص تقييم الخدمة" (سعودي، 2019، صفحة 15)، ولقد أدركت المؤسسات أن الزبائن لا يجمعون رؤى الشراء الحرجة من الإعلان المكتوب أو المسموع فحسب. بل يتجهون أيضاً بشكل متزايد إلى وسائل التواصل الاجتماعي وخاصة توصيات الزبائن من خلال الكلمة المنطوقة الإلكترونية (e-WOM) (Weitzl, 2017). وبالتالي أدى تطور وسائل التواصل الاجتماعي إلى تغيير سلوك الزبون، على وجه الخصوص الطريقة التي يتفاعل بها والطريقة التي يبحثون بها عن المعلومات والتي تؤثر على نية شراء (Burmam & Kirchgeorg, 2016, p. 01). وتكمن القوة التسويقية للكلمة المنطوقة الإيجابية في وصولها وانتشارها الكبير بين مجموعات كبيرة في الداخل والخارج وفي وقت قصير من طرف الزبائن الراضين والتي يتم توصيلها بطريقة عفوية (Parowicz, 2019, p. 91). وبالتالي تسعى المؤسسات جاهدة لتقييم الكلمة المنطوقة الإيجابية وذلك للحصول على أكبر عدد ممكن من المروجين الإيجابيين، وغالباً ما يكون من المفيد فهم مدى أهمية المروج من حيث الإيرادات وعدد الزبائن الجدد الذين يجلبهم المروج للمؤسسة، وأفضل طريقة لفهم مقدار الإيرادات التي يحققها المروج هو ربط المبيعات الفعلية بإجابات الاستبيان لمعرفة عدد المروجين الذين أوصوا شخص ما بالفعل، ومعرفة كذلك عدد الزبائن الذين سمعوا بالتوصية (Sauro, 2015, p. 178). ونخلص في الأخير أن "الكلام الشفهي" (WOM) أو "الكلمة من الفم إلى الأذن" هو عامل مهم فيما يتعلق بالزبائن السابقين ذوي الخبرة الاستهلاكية، وبالتالي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات حتى تتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية (Dobrescu & Radub, 2014, p. 11).

## الفرع الثالث: سلوك الولاء

بعد أن طرحت American Airlines برامج الطيران المتكررة في الثمانينات من القرن الماضي أصبحت برامج الولاء متوفرة في كل صناعة، حيث في الولايات المتحدة الأمريكية تعد حوالي 70% من العائلات تمتلك بطاقة ولاء واحدة للمتجر على الأقل. وفي هولندا ترتفع النسبة لتصل إلى 80% وهي تزداد مع مرور الوقت (غوبتا و ليهمان، 2006، صفحة 187)، حيث تعتمد تقييمات الزبون لأداء الخدمة على العديد من العوامل لا سيما نوع علاقة الولاء التي تربط الزبون بالعلامة التجارية، وبالتالي غالباً ما يشكل الزبون تصورات أكثر تفضيلاً بعلامة تجارية لخدمة حيث يشعرون بالإيجابية تجاهها على الرغم من أن المؤسسة التي تركز على الزبائن تسعى إلى خلق درجة عالية من رضا الزبائن (Kotler & Keller, 2016, p. 153)، لذلك مفهوم الولاء له تنوع كبير في طريقة تعريفه. يجادل بعض الباحثين بأن الولاء تجاه العلامة التجارية يشمل بالضرورة المواقف الإيجابية حول الخدمة بالإضافة إلى الاتجاه السلوكي الإيجابي لشرائها (Dawes, Waarden, & Driesener, 2015, p. 427). في التعريف التاريخي الذي قدمه Jacoby and Olson (1970) يشار إلى الولاء على أنه "استجابة سلوكية غير عرضية (أي الشراء) يتم التعبير عنها في الوقت المناسب بواسطة وحدة وظيفية (على سبيل المثال عائلة أو شخص) بالإشارة إلى واحد أو أكثر من العلامات التجارية البديلة وفق عملية نفسية (عملية اتخاذ القرار التقييم)" (Cavallone, 2017, p. 35). وهنا يمكننا التمييز بين مفهومين للولاء (Barbaray, 2016, p. 06):

1- الولاء "المعلن" أو النية لشراء منتج أو خدمة من المؤسسة في الفرصة التالية: "إذا غداً؛"

2- الولاء "المثبت" من خلال تحليل سلوك الشراء، "خلال الأسابيع القليلة الماضية".

بواسطة الولاء يعبر الزبون عن معرفته للخدمة والمؤسسة معاً وليس الولاء للمؤسسة فقط.

بمعنى أن يتم تضمين المكونات الثلاثة التالية في حقيقة معنى الولاء (Cavallone, 2017, p. 35):

1- المواقف: يعكس الزبون ميلاً إيجابياً تجاه العلامة التجارية؛

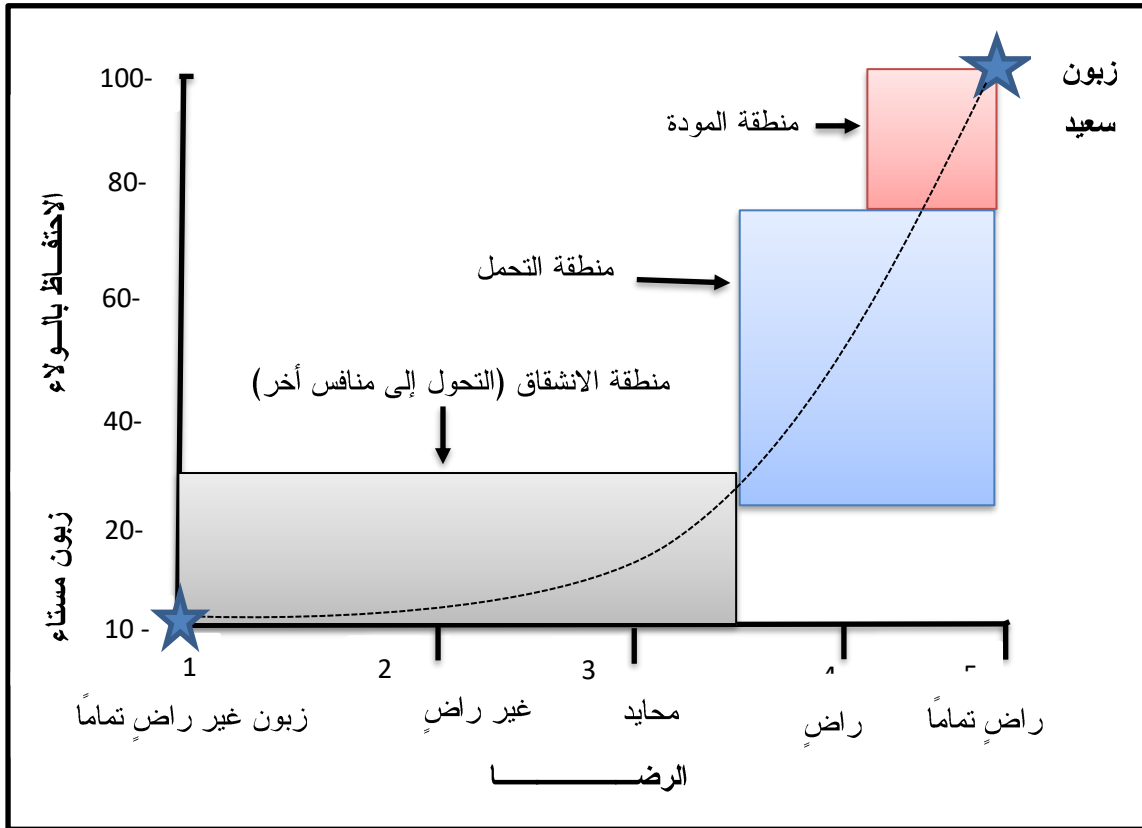
2- التفضيل: يتم شراء العلامة التجارية من قبل الزبون في كثير من الأحيان مقارنة

بالعلامات التجارية الأخرى الموجودة في السوق في نفس فئة المنتج؛

3- السلوك: هنا يستمر الزبون في شراء تلك العلامة التجارية لفترات طويلة من الزمن.

ولهذا أصبح تعزيز ولاء الزبائن موضوعاً شائعاً للمديرين والمستشارين والأكاديميين. حيث يُقال حسب Reichheld and Earl Sasser (1990) و Zeithaml (2000)، أن الزبائن المخلصين لديهم معدلات أعلى للاحتفاظ بهم من طرف المؤسسة، ويلتزمون بحصة أعلى من الإنفاق لصالح المؤسسة، ومن المرجح أن يوصوا الآخرين بأن يصبحوا زبائن للمؤسسة ولمراقبة أداء المؤسسة وتوجيه جهودها نحو تحسين ولاء الزبائن يعتمد المديرين في كثير من الأحيان على أنظمة خاصة بملاحظات الزبائن (Keiningham, et al., 2007, p. 363). كما يمكن استخدام نتائج استطلاعات الرضا هذه لتقدير عدد الزبائن المخلصين لدى المؤسسة، وكذلك عدد الزبائن المعرضين لخطر الانشقاق والتحول إلى مؤسسة أخرى. والشكل التالي يوضح منحى الرضا والولاء لدى الزبون.

شكل رقم (8.1): يوضح منحى الرضا والولاء



المصدر: (lovelock & wright, 2002, p. 273)

كما هو موضح في الشكل السابق تشير الدراسة إلى أن الزبائن الذين حصلوا على درجات رضا من (0) إلى (3) من المحتمل جداً أن يتعرضوا للانشقاق أو التحول إلى مؤسسة أخرى، بينما الزبائن الذي تم تصنيفهم إلى حد ما راضٍ (4) يمكن إغرائهم بخدمة منافسة وهم يمثلون منطقة التحمل، أما الزبائن تصنيف (5) أقصى درجات المقياس فهم مخلصون تماماً ويمثلون منطقة المودة. في المقابل الزبائن السلبيين هم كابوس كل مؤسسة خدمية إنهم لا ينشقون فحسب بل يشاركون الآخرين في غضبهم وإحباطهم. وغالباً ما يكون لدى هؤلاء الزبائن تجربة سيئة لم يتم تصحيحها من قبل المؤسسة، نتيجة لذلك فهي مكرسة لنشر أكبر قدر ممكن من الكلمات الشفهية السلبية. في المقابل أيضاً الزبون السعيد هو نوع من الزبائن الذي يحلم به كل مقدم خدمة. إنهم راضون جداً عن تجارب الخدمة لدرجة أنهم يريدون مشاركة حماسهم مع الآخرين، وبالتالي لديهم ولاء كبير للغاية كما أن سعادتهم الواضحة تساعد في جذب زبائن آخرين للمؤسسة الخدمية.

#### الفرع الرابع: سلوك مواطنة الزبون

بعد أن صاغ كل من Organ & Near And Smitha (1983) مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ظهرت الإشارات إلى السلوكيات الشبيهة بالمواطنة في إدارة الأعمال، حيث يشير الباحثون الذين يتعاملون مع سلوك مواطنة الزبون بشكل مباشر وغير المباشر إلى آفاق المواطنة بعبارات متنوعة (Fowler, 2013, p. 01). ويعرف سلوك مواطنة الزبون وفقاً لـ Bettencourt (1997) على أنه "السلوكيات التقديرية المفيدة للزبائن التي تدعم قدرة المؤسسة على تقديم جودة الخدمة" (Gong & Yi, 2021, p. 171)، ويقصد به كامل سلوكيات الطوعية والأدوار الإضافية التي تصدر من كل زبون راضٍ دون توقع أي جائزة، وذلك بطريقة تزيد من جودة خدمات المؤسسة وتشجع مقدمي الخدمة على تصحيح مختلف السلبيات من خلال التواصل الإيجابي مع الزبائن (Sarioglu, 2020, p. 58). وقد تبث أن ولاء الزبائن له علاقة إيجابية مع سلوك مواطنة الزبون في مساعدة الزبائن الآخرين والمؤسسة الخدمية. حيث خلص Recenlty Ponnusamy & Ho And (2015) إلى أن ولاء الزبون هو المؤشر الرئيسي لسلوك مواطنة الزبون في اللقاءات الخدمية (Nagy & Marzouk, 2018, p. 57). لذلك يتصرف الزبائن بصفتهن الموارد الإنتاجية في الخدمات من خلال وضع اقتراحات للزبائن لتطوير الخدمة وشراء خدمات

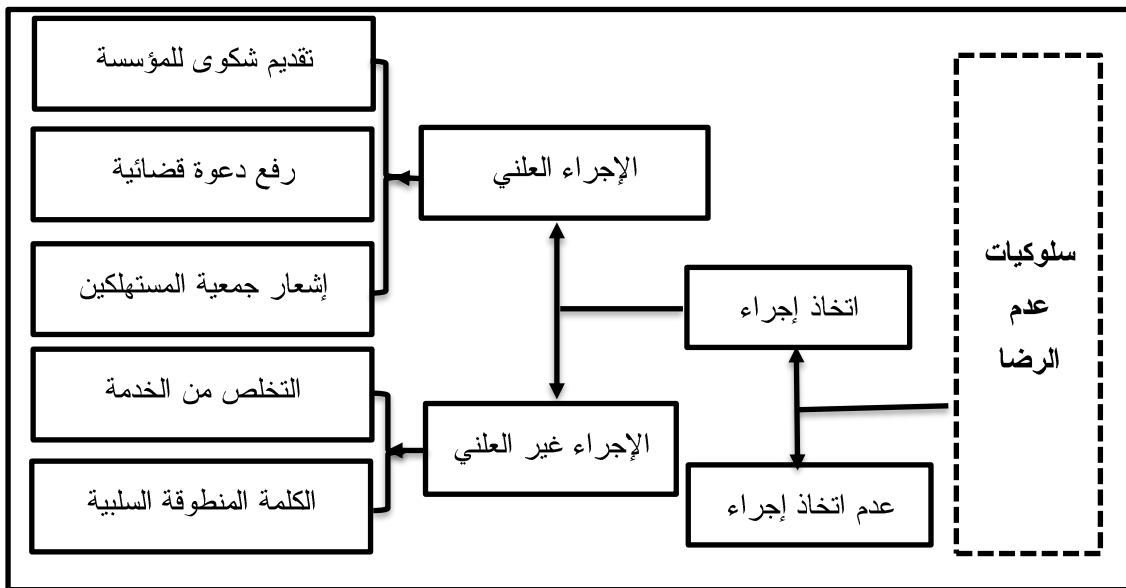
أخرى، وكذلك الأداء الطوعي والتصرف كمواطن صالح (Nagy & Marzouk, 2018, p. 54) مما يسمح للمؤسسة بإجراء التعديلات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن، نظراً لطبيعة الأعمال التنافسية في قطاع الخدمات (Ponnusamy & Ho, 2015, p. 50).

### المطلب الثالث: السلوكيات الناتجة عن عدم رضا الزبون

إذا كان الرضا يؤدي إلى سلوكيات إيجابية من قبل الزبائن اتجاه مؤسسة الخدمة، فإن حالة عدم الرضا التي يشعر بها الزبائن بعد تجربة شراء خدمة معينة تترجم إلى عدة سلوكيات سلبية (العياشي و مريم، 2017، صفحة 152)، وبالتالي فإن الزبائن الذين هم أقل رضا أو يشعرون بالحياد إما أن ينتقلوا إلى منافس على الفور، أو ينتظرون حتى يقدم لهم مسوق آخر سعراً أقل ثم يقوموا بالتبديل. بالإضافة إلى ذلك أيضا الزبون غير راضٍ ينشر كلاماً شفهياً سلبياً ومبالغ فيه في كثير من الأحيان مع الجمهور الخارجي (Schiffman & Wisenblit, 2015, p. 44).

لذلك يظهر الزبون غير الراضي وغير المقتنع بأداء الخدمة مجموعة من الاستجابات والسلوكيات العامة في شكل الإجراء العلني والإجراء غير العلني وما ينتج عنهم من تصرفات سلبية محددة والتي تترجم وتفسر حاله عدم الرضا، كما هي موضحة في الشكل التالي، والتي سيتم الإسهاب في شرح كل عنصر فيما بعد:

شكل رقم (9.1): يوضح السلوكيات الناجمة عن عدم رضا الزبون



المصدر: (حواس و ألبز، 2018، صفحة 211)

## الفرع الأول: سلوك شكوى الزبائن

يمكن أن يؤدي رضا الزبائن إلى حسن النية وتطوير العلاقات طويلة الأجل والربحية والولاء، وبالتالي حسب (Blodgett, 1997) و (Reichheld and Sasser, 1990) يجب على جميع المؤسسات الخدمية أن تسعى جاهدة لخلق الرضا الزبائن، ومن ناحية أخرى يمكن أن يؤدي عدم الرضا إلى تقديم شكوى من طرف الزبائن وفي أسوء الحالات عدم عودة الزبون مرة أخرى للتعامل مع المؤسسة (Snellman & Vihtkari, 2003, p. 218). والمثير للدهشة أن غالبية الزبائن غير الراضين لا يشتكون. ومع ذلك حتى بعض شكوى الزبائن يمكن أن تشير إلى مشاكل متعلقة بالتسويق التي تحتاج إلى عناية من طرف المسوقين عندما يشتكي الزبائن فهذا يمكنهم من التعبير عن عدم رضاهم إلى جهة أو مكان تصنيع الخدمة (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 287). وبالتالي إن المؤسسات الناجحة تنظر إلى الشكوى على أنها فرصة لإرضاء الزبائن غير الراضين ومنع حدوث العدوى العاطفية\* بين الزبائن (Hoffman & Bateson, 2010, p. 348).

**أولاً: تعريف سلوك شكوى الزبائن:** شكوى الزبون هي مظهر من مظاهر عدم الرضا (أو التعبير عن عدم الرضا) من قبل الزبون ضد مقدمي الخدمة أو المؤسسة بسبب خلل ينسبه الزبون إلى هذا الأخير، والذي من أجله يطلب العلاج وعدم التكرار حدوث الفشل في تقديم الخدمة (Détie, 2001, p. 03). وبالتالي سلوك الشكوى يعبر عن عدم الرضا، سواء بشكل شخصي من ذوي الخبرة والسلوك وذلك بغرض التنفيس عن المشاعر أو تحقيق رغبة شخصية (Yagil, 2008, p. 84). ولهذا معظم المؤسسات في إدارة الأعمال تتهاون مع الزبائن الذين يشكون بينما بعض المؤسسات الأخرى تنظر إلى الشكوى على أنها شر لا بد منه. في حقيقة الأمر أن كل مؤسسة يجب أن تشجع زبائنها على الشكوى (Hoffman & Bateson, 2010, p. 348). ولسلوك الشكوى خصائص معينة يمكن ذكرها في عنصرين: (Détie, 2001, pp. 3-4):

**1- الشكوى دائماً ما تكون ملموسة بناءً على تجربة الزبون، وبالتالي تكون غنية بالتفاصيل؛**

**2- الشكوى حق مكفول للزبون.**

\* **العدوى العاطفية:** هي عملية "التقاط" المشاعر التي يظهرها شخص آخر في تفاعل ما، وهي ظاهرة نفسية والتي تكون على شكل عروض عاطفية إيجابية أو سلبية من قبل موظفي الخدمة وهي معدية لمستويات العاطفية للزبائن، كما قد تكون في الاتجاه المعاكس. وهذا ما يؤدي إلى تغير السلوك كلا الطرفين (مقدم والمستفيد) حسب حالة العدوى.



ثانياً: أسباب سلوك شكوى الزبائن: بالرغم من أن لا أحد يحب النقد فيجب المؤسسات أن تشجع الزبائن على الشكوى وذلك للأسباب التالية (Michael, 2018, p. 65):

- 1- حتى يكون لدى المؤسسة الخدمية فرصة لتصحيح الوضع؛
- 2- حتى تتجنب المؤسسة المشكلة المتصاعدة التي تنتج عندما يتجه الزبائن إلى وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام لإعلام الآخرين بأنهم تعرضوا لمعاملة سيئة؛
- 3- سلوك شكوى الزبائن يجمع رؤى حول تجارب وخبرات الزبائن والتي يأمل أن تساعد على التحسين للخدمات للزبائن في المستقبل؛
- 4- إذا كان الزبائن يعتقدون أن مؤسسة الخدمة لا تستجيب لشكواهم، فمن المرجح أن يتحولوا ببساطة إلى منافس وذلك لأنهم يأخذون خدماتهم من مؤسسة أخرى.

ثالثاً: الاستجابة لسلوك الشكوى: مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مع الزبائن يخشون المواقف التي قد يتعرضون فيها لسوء المعاملة من قبل الزبائن المشتكين. كما أنهم ينزعجون أيضاً لأنه يتعين عليهم تخصيص وقت للتعامل مع مشكلات الزبائن التي لم يخططوا لها، كما أن أعضاء الإدارة العليا يجدون أنفسهم في مواجهة حقيقية لأن الزبون يوجه شكوى مباشرة لهم ويتوقع إجابة شخصية من طرفهم (Stauss & Seidel, 2019, p. 02). وبالتالي المغزى الحقيقي هو أن نفهم كيفية الاستجابة للزبائن المشتكين، حيث توجد هناك أنواع من الزبائن يمكن التعرف عليهم كالتالي (Hoffman & Bateson, 2010, p. 351):

- 1- الزبون الوديع هو زبون لا يشكو بشكل عام وتتمثل إستراتيجية الاستجابة للزبائن الوديعين في التماس التعليقات بنشاط والتصرف بشكل مناسب لحل الشكوى؛
- 2- الزبون العدواني تتضمن توصيات الاستجابة لهذا الزبون الاستماع الكامل لكل ما يقوله والموافقة على وجود مشكلة بالفعل مبينا ما سيتم عمله لحل المشكلة ومتى يتم ذلك؛
- 3- الزبون ذو الأداء العالي هو الزبون الذي يتوقع الأفضل وعلى استعداد لدفع أي ثمن فهو سريع يشكو عادة بطريقة معقولة.

وبالتالي تعتبر لحظة رد الفعل بمثابة إشارة يخبر الزبون من خلالها كيف يستجيب لفشل الخدمة. يمكن أن تأتي الإشارات من لغة الجسد والإيماءات وتعبيرات الوجه والتقلبات الصوتية

وحركات العين وما إلى ذلك. إذا كان مقدم الخدمة يستطيع أن يتعلم بسرعة عند تفسير هذه الإشارات سيحصل على معلومات حيوية حول الزبون، في الواقع وفي تلك اللحظات التي يلتقط فيها مقدم الخدمة الخبر المفاجئ قد يعرف عن زبونه أكثر مما يعرفه عن نفسه (Seldman, Futterknecht, & Sorensen, 2007, p. 81). في حقيقة الأمر هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل وذلك لاعتقادهم أن الشكوى عبارة إهدار للوقت والمال والجهد المبذولة مقارنة بالمنافع المتحصل عليها، كما قد يتوهب للزبون أن المؤسسة لا تشجع الشكوى وذلك لعد وجود قناة اتصالية لتقديم الشكوى، وهنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون، وبالتالي تفقد أصولها من الزبائن وهذا بدون إعلام المؤسسة الخدمية بسبب تدمرهم سواءً من خدمات المؤسسة أو بسبب اتصالات منحرفة من طرف مقدم الخدمة.

### الفرع الثاني: الكلمة المنطوقة السلبية (Negative word-of mouth)

أثناء عملية الترويج تميل المؤسسات إلى تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة في شكل محادثات عرضية على الرغم من أن الكلمة المنطوقة (WOM) غالباً ما تكون مفيدة في توعية الزبائن بالخدمات إلا أنها يمكن كذلك أن تضر المؤسسات بشائعات الخدمة أو حدوث الكلمة المنطوقة السلبية (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2016, p. 424). وتعرف الكلمة المنطوقة السلبية على أنها تلك التصرفات اللفظية التي يكررها الزبائن غير الراضين عن خدمات المؤسسة أو الراضين لها أو الذين قرروا عدم استخدام الخدمة، من خلال إخبار الآخرين عن تجاربهم السلبية معها (سعودي، 2019، صفحة 25).

حيث عندما يكون الزبائن غير الراضين عن الخدمة فهذا سبب يتم من خلال تحفيز الآخرين من أجل تخفيف إحباطهم وإقناع الآخرين بعدم الشراء الخدمة أو التعامل مع المؤسسة ويمكن أن تكون الكلمات السلبية من الفم إلى الأذن مزعجة لأنها تميل إلى أن تكون مقنعة للغاية وحيوية جداً (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 289)، وبالتالي تعتبر الكلمة السلبية (Negative word-of mouth) سيف ذو حدين يمكن أن يقطع كلا الاتجاهات لدى المسوقين، حيث المحادثة غير الرسمية بين الزبائن يمكن أن تصنع أو تكسر المنتج أو الخدمة، علاوة على ذلك يزن الزبائن الكلمات الشفهية السلبية أكثر من التعليقات الإيجابية عن المؤسسة وخدماتها (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2016, pp. 403-404). لذلك يضع الزبائن تركيزاً خاصاً عليها

عند اتخاذ القرارات الشرائية ويمكن أن تنتشر الكلمات السلبية الشفهية إلى العالمية، حيث يستحوذ الزبائن على المدونات ومواقع الويب، هذه المواقع تشكل تهديداً محتملاً للمؤسسات وخاصة الخدمية منها لأنها متاحة للزبائن في جميع أنحاء العالم، وقد تكون المعلومات غير عادلة أو بذيئة أو غير مناسبة (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 289). وفي دراسة معمقة لـ (40) شكوى للزبائن عن موقع (walmartsucks.com) استخدم المؤلفون نظرية تأطير الاحتجاج التي طورها علماء الاجتماع لفهم كيفية يتم تعريف الناس بالموقف الاجتماعي للأخرين من أجل التأثير على سلوكهم، حيث قام بتحديد ثلاثة أطر فرعية أو موضوعات أساسية وهي: (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2016, p. 404):

**1- الظلم:** كثيراً ما يتحدث المتظاهرون من الزبائن عن محاولاتهم المتكررة للاتصال

بمؤسسة الخدمة فقط ليم تجاهلها؛

**2- الهوية:** وذلك من خلال وصف الملصقات المنتهكة (من الإدارة العليا) بالعنف وليس

مجرد خطأ؛

**3- الوكالة:** يحاول مصممي مواقع الويب الفردية إنشاء هوية جماعية لأولئك الذين

يشاركون الغضب عن المؤسسة، حيث يستحضرون موضوعات لحشد الآخرين

للإيمان أن لديهم القدرة على التغيير.

وفي هذا الصدد يجادل Anderson (1998) بأن الزبائن غير الراضين سيكون لديهم الميل

إلى تفضيل هذا النوع من الاتصال بالكلمة المنطوقة السلبية على الأنواع الأخرى. حيث يفترض

بعض الباحثين وجود عوامل محدد للعلاقة بين مستوى الرضا والكلام الشفهي السلبي، وذلك

وفقاً Richins (1983) الذي يشير إلى أن نجاح الكلمة الشفوية السلبية تعتمد على شدة المشكلة.

أما Singh (1990) يبين أن سببية الفشل هي عامل مؤثر على العلاقة بين عدم رضا الزبون

والكلمات الشفهية السلبية (Ladhari, 2005, p. 177). تبعا لذلك تشير البحوث إلى أن 90% من

الزبائن غير الراضين عن خدمات المؤسسة لن يتعاملوا مع المؤسسة مرة أخرى. وبالتالي من

المرجح أن يشارك كل من هؤلاء الأشخاص شكاوهم مع تسعة أشخاص آخرين على الأقل وهذا

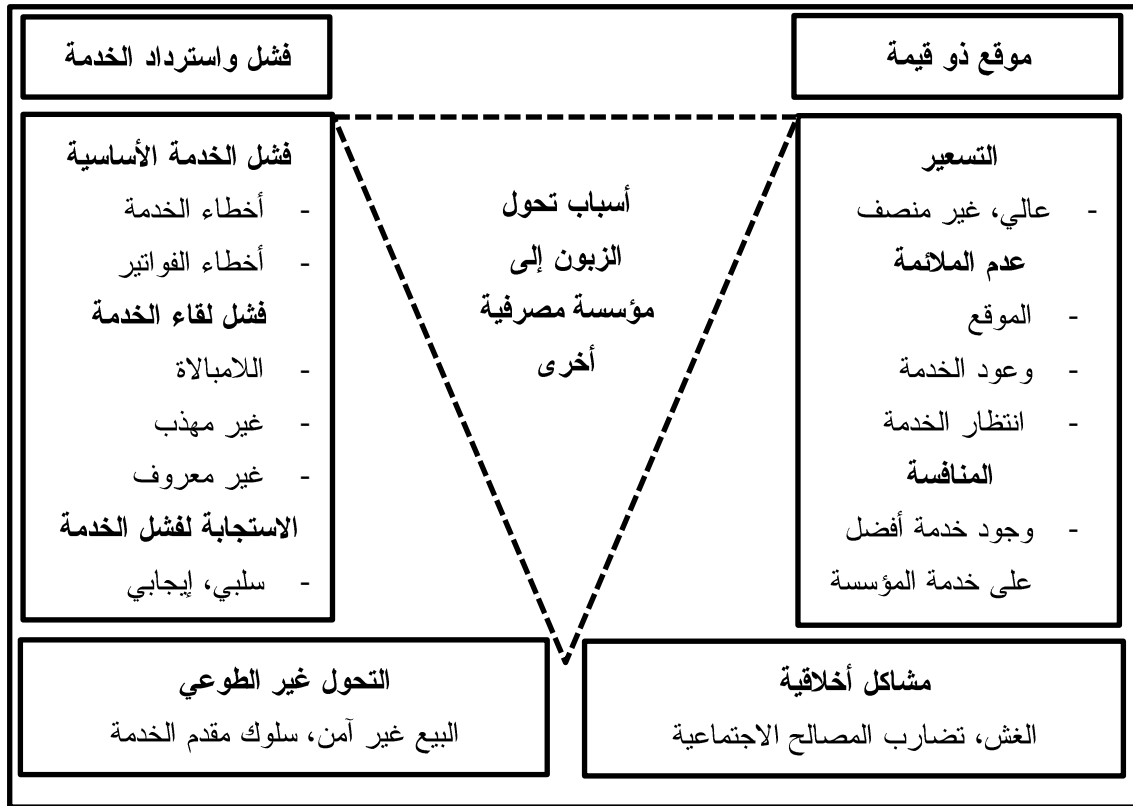
ما يؤثر على المؤسسة وخدماتها (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2016, pp. 403-

404).

الفرع الثالث: التحول إلى التعامل مع مؤسسة خدمية أخرى

إن الانتصار الحقيقي في العلاقات المتطورة مع الزبائن هو عندما تتجح المؤسسة الخدمية في تحويل زبائنها مرة واحدة إلى زبائن مدى الحياة، وهذا من شأنه أن يشعر المؤسسة الخدمية بالفخر عندما يطلب الزبون المحتمل التقرب إلى المؤسسة الذي لم يتعامل معها من قبل ولم يكن يريد عروضاً خدمية ولكن أراد التعامل معها فقط (Buckingham, 2001, p. 16)، كما يجب على المؤسسة الخدمية أن تكون على دراية تامة في الوقت المناسب بهؤلاء الزبائن الذين يظهرون احتمالية متزايدة في إنهاء العلاقة معها، وبالتالي يمكن اتخاذ إجراءات لمنع ذلك، من أجل التمكن من تحديد هذا الاحتمال يجب على المؤسسات الوصول إلى معرفة الزبائن السابقين والحاليين وكيفية التعامل معهم (Peelen & Beltman, 2013, p. 162). حيث أن عند شعور الزبائن بعدم الرضا عن وضعهم الحالي فإنهم يفكرون أحياناً في الانتقال إلى واقع مختلف يكون أفضل (Aigbavboa & Thwala, 2018, p. 05). والشكل التالي يوضح أسباب تحول الزبائن.

شكل رقم (10.1): يوضح أسباب تحول الزبائن إلى مؤسسة خدمية أخرى



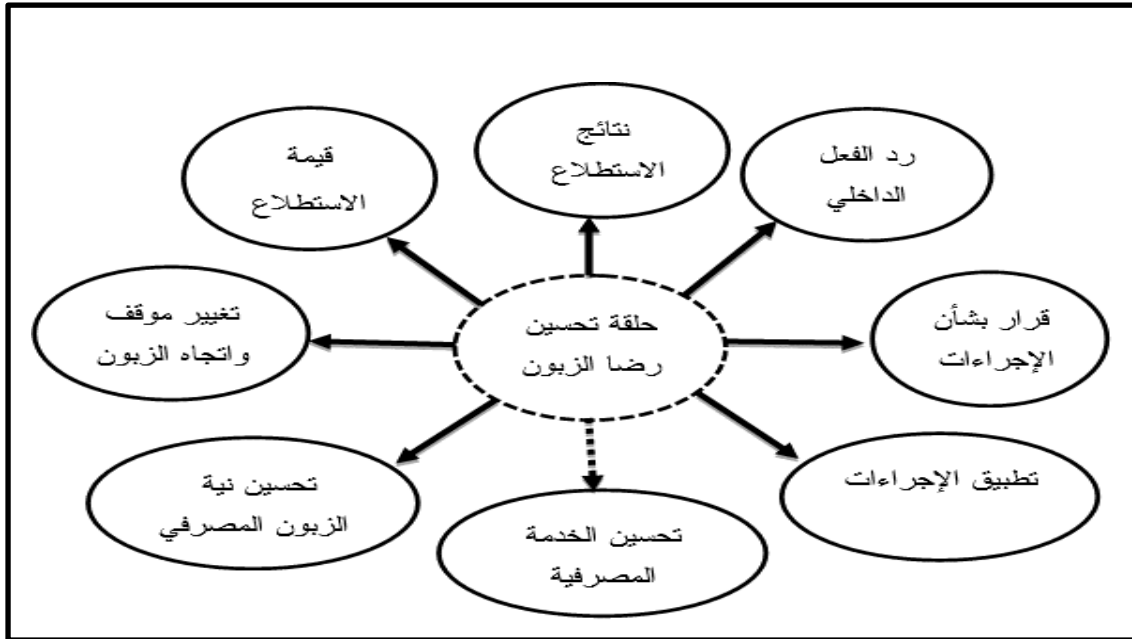
المصدر: (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 393) بتصريف

بناءً على الشكل السابق ومن أجل فهم أسباب تحول الزبائن إلى مؤسسة أخرى، وذلك استناداً إلى الباحث Susan Keveaney والذي أجرى دراسة واسعة النطاق عبر مجموعة من المؤسسات الخدمية، وجد من خلالها عدة أسباب رئيسية تؤول نتائجها لتحول الزبائن إلى التعامل مع مؤسسة خدمية أخرى ومن هذه النتائج: فشل الخدمة الأساسية، لقاءات خدمية غير مهذب أسعار عالية وغير عادلة، ضعف الاستجابة لفشل الخدمة، مشاكل أخلاقية، وما ينتج عنه من تصرفات أثناء تقديم الخدمة. كل هذه العوامل تؤثر سلباً على اتجاهات ومعتقدات الزبون، والتي تؤدي في النهاية إلى تحول الزبون إلى التعامل مع مؤسسة أخرى أكثر دراية بالزبون.

#### المطلب الرابع: أدوات تحسين سلوك رضا الزبون

تسعى المؤسسات جاهدة لتحسين خدماتها، وتهدف إلى تحسين رضا الزبائن على المدى الطويل. لذلك تركز المؤسسة على أن يكون تقديم الخدمة في الغالب موجهاً نحو تحسين جودة الخدمة. لكن التحدي الحقيقي هنا هو تلك الخدمات التي تكون أكثر تعقيداً بالنسبة لتقييمها من طرف الزبائن لأن تصوراتهم للجودة تستند على الأداء الفعلي للخدمة (European commission, 2016, p. 10). والشكل التالي يعرض حلقة تحسين رضا الزبون من طرف المؤسسة الخدمية.

شكل رقم (11.1): يوضح حلقة تحسين رضا الزبون



المصدر: (Hill, Self, & Roche, 2002, p. 66) بتصرف

يوضح الشكل السابق حلقة تحسين رضا الزبون وما يمكن فعله من طرف المؤسسة الخدمية لتحقيق مكاسب تعمل على تحسين رضا زبائنها، حيث يجب على المؤسسة أولاً ملاحظة أي نوع من هذه التحسينات التي يمكن تقديمها للزبائن، سواءً كان من خلال تحسين مستوى الخدمة أو تحسين نية الزبون اتجاه المؤسسة وخدماتها، وثانياً القيام بتعديل مواقفهم وفقاً للتحسينات المرجوة. وبالتالي كلتا الخطوتين هي عقبات رئيسية يجب التغلب عليها في كل الظروف المحيطة بالمؤسسة الخدمية. حيث إن العديد من المؤسسات الخدمية تعتبر عملية تحسين مستوى الرضا أمراً مفروغاً منه وذلك بالاستعانة على رد الفعل الداخلي، خاصة إذا قاموا بإجراء تحسينات وفقاً للخطوط المشار إليها في استطلاع الزبائن والعمل على تطبيق نتائجها. وبالتالي هناك فرصة للتحسين تصور الزبائن لمؤسسة الخدمة من خلال توفير معلومات عن نتائج الاستطلاع لقاعدة الزبائن بأكملها.

لذلك المؤسسات الخدمية الموجه بالزبائن تركز على زبائنها الداخليين (مقدمي الخدمات) والزبائن الخارجيين (الجمهور المستهدف) وهذا لضمان الاحتفاظ بهم وتحسين رضاهم ولأنهم للخدمة والمؤسسة معاً، والذي يكون من خلال أدوات تحسين الرضا الرئيسية التالية:

- الجودة المدركة؛
- تحليل الرضا الزبون؛
- تحليل عدم رضا الزبون؛
- متابعة الزبون من خلال الولاء.

## المبحث الثالث: النماذج التفسيرية لسلوك رضا الزبون

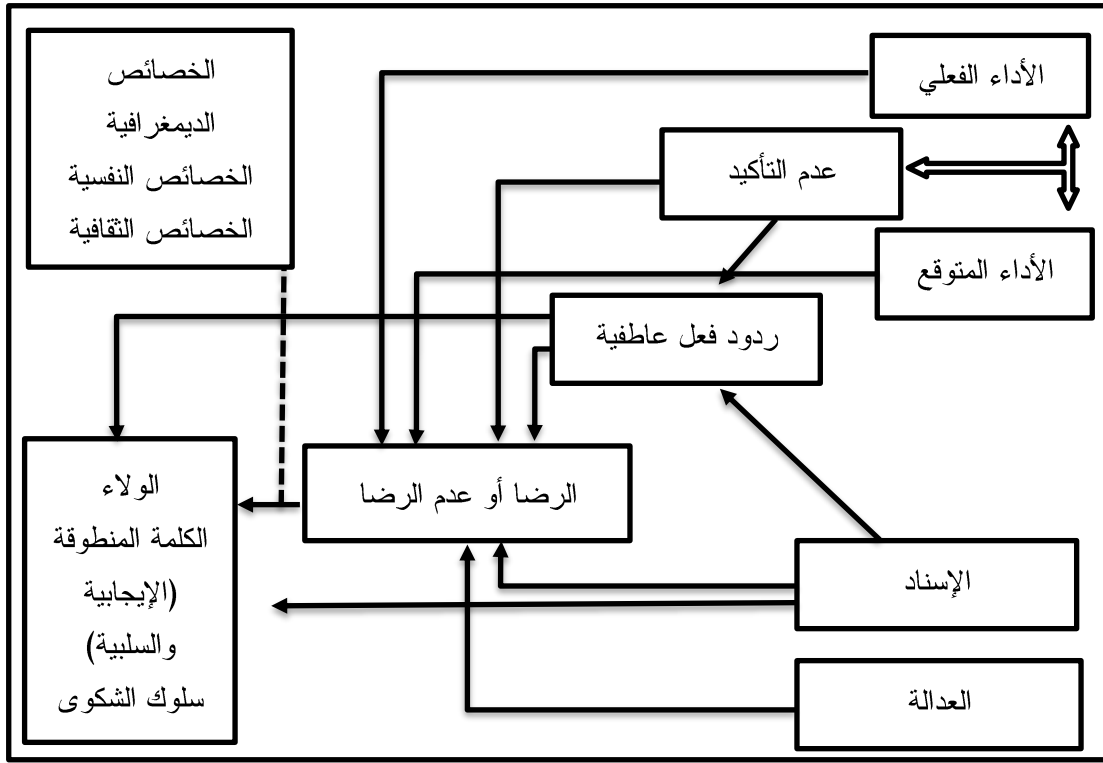
تسعى المؤسسات الخدمية دائماً للتعرف على مدى رضا الزبائن اتجاه منتجاتها وخدماتها وأدائها بشكل عام، مما يحتم عليها أن تكون أكثر قرباً واتصالاً بالزبائن، لأنهم جوهر عملها والقوة الدافعة لها، ولذلك يعد الرضا أساسياً لنمو المؤسسة وبقائها واستمرارها وأن قياسه بالاعتماد على النماذج التفسيرية يعد أداة مؤثرة تمكنها من الاحتفاظ بالزبائن وتكوين علاقة مستقبلية دائمة معهم.

## المطلب الأول: نموذج Oliver (1980) عدم المطابقة/عدم التأكيد التوقعات

رضا الزبون هو الفجوة بين توقعات الزبون قبل الشراء والأداء الفعلي بعد استهلاك الخدمة حيث تتعدد المحددات وتختلف باختلاف الخدمة، وبين طبيعة الزبائن، والعوامل المؤثرة فيهم (فيگران، 2019، صفحة 22). وسوف يتم التطرق إلى أهم هذه العناصر بالتحديد والذي يوضحها نموذج Oliver عدم المطابقة/عدم التأكيد التوقعات في الشكل الموالي. حيث في هذا السياق لا بد من التعرض إلى نظرية عدم التحقق أو عدم الثبات خاصة عندما يتعلق الأمر بمطابقة التوقع مع الإدراك (المجني و عمار، 2020، صفحة 184).

وبالتالي يدمج الرضا كل من العمليات المعرفية والعاطفية، حيث تم تقديم العملية المعرفية بواسطة Oliver (1980) والمعروفة باسم نموذج عدم تأكيد التوقعات، وفقاً لهذا النموذج فإن الرضا هو نتيجة المقارنة بين الأداء والتوقعات (Ladhari, 2005, p. 176)، لذلك يعرف نموذج عدم التأكيد بأنه "توقع تقديري" يفترض أنه يوجد مسار مباشر أو غير المباشر يؤثر على رضا الزبائن، أي أن ارتفاع التوقعات يزيد من تصور أداء الخدمة في حين يزداد عدم التأكيد أيضاً (Hong, 2006, p. 138). كما يوضح النموذج أربعة عناصر وهي: التوقعات، الأداء، عدم التأكيد، والرضا (Huang, 2017, p. 07). وهي موضحة بالتفصيل في الشكل الموالي، كما سيتم الإسهاب في شرح كل عنصر من عناصر النموذج بعدها بالتفصيل:

شكل رقم (12.1): يوضح نموذج Oliver (1980) عدم المطابقة/عدم التأكيد التوقعات



المصدر: (Ladhari, 2005, p. 189) بتصرف

وفقاً للشكل المعروض أعلاه، يتضح أن حكم رضا أو عدم الرضا هو نتاج عملية التقييم والذي يقارن فيها الزبون الأداء الفعلي للخدمة مع التوقعات التي كان لديه قبل الاستهلاك. متى كان الأداء الحالي أقل من التوقعات يؤدي إلى عدم الرضا. وعندما يتجاوز الأداء الحالي التوقعات هناك رضا. وأخيراً عندما يكون الأداء الحالي مساوياً للتوقعات فإنه نابع من اللامبالاة. وبالتالي الزبون الراضي يتبنى عدة أنواع من ردود الفعل العاطفية منها: إعادة الشراء، الكلمات الشفهية الإيجابية، أما الزبون غير الراضي فهو كذلك منبع الكثير من السلوكيات منها: الكلمة السلبية الشفهية، تحويل التعامل، سلوك الشكوى والذي يتخذه الزبون في توصيل العناصر السلبية للجمهور الخارجي. كما ينتج عن عدم الرضا إسناد الفشل في تقديم الخدمة كعامل لتعديل العلاقة بين عدم الرضا والرضا، حيث يسعى الزبائن غير الراضين إلى تحديد أسباب عدم الرضا. وبالتالي تحديد المسؤول عن سبب الإستهاء، كما يتضح أن طبيعة ردود الفعل الزبائن يعتمد على خطورة المشكلة ودرجة المسؤولية المنسوبة للمؤسسة، كما يمكن للعديد من الخصائص أن تلعب دور المغير للعلاقة السلوكية، والتي تصنف على أنها خصائص ديموغرافية ونفسية وثقافية.



## الفرع الأول: التوقعات Expectation

يميل الزبائن إلى تقييم تجربتهم الاستهلاكية على أساس أفضل تجربة أومن خلال التجربة النهائية بما يتطابق مع توقعاتهم عن عملية استهلاك الخدمة (Park, Hahn, Lee, & Jun, 2018, p. 83)، حيث تمثل التوقعات أحد عناصر رضا الزبائن التي تمت دراستها على نطاق واسع قبل عملية الشراء وهي تمثل البناء المركزي لرضا الزبون وهي معيار مسبق يجلبه الزبائن إلى تجربة الاستهلاك (Hong, 2006, p. 138). كما يمكن تعريفها على أنها النتائج المسبقة الخدمة المرغوبة والتي تشمل "معتقدات ما قبل الاستهلاك حول الأداء العام، أو المستويات أو السمات التي تمتلكها الخدمات" (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 280). في نظرية التسويق ترتبط التوقعات بمعايير مختلفة، منها ما هو على أساس الزبائن ومنها ما هو قائم على أساس التنبؤات الذاتية، وبالتالي تفسيرات التوقعات عديدة تتراوح بين تقييم الواقعية والمعايير القائمة على الخبرة الاستهلاكية، ومع ذلك هناك اتفاق على تصنيف التوقعات حسب طبيعتها إلى ثلاث مجموعات. هذه المجموعات تم تصنيفها على أنها مثالية، "ينبغي" (ما يجب أن يحدث)، المطلوبة (ما يريد الزبون حدوثه)، المتنبئ بها (ما يعتقد المستهلك أنه سيحدث) (Santos & Boote, 2003). وفقاً للباحث Mille تم شرح التوقعات كالتالي: التوقعات المثالية وتستند إلى خبرة الزبون وعلى المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة، التوقعات المتنبئ بها (الاحتمالية) ليست ذات طبيعة عاطفية يتم تحديدها من خلال الحساب الموضوعي لاحتمال تحقيق مستوى معين من الأداء التوقعات المطلوبة وهي ذات طبيعة عاطفية، يتم تحديدها من خلال تقييم الزبون فيما يتعلق بالمشاركة والاستثمار في عملية الاستحواذ (Dobrescu & Radub, 2014, p. 11). لذلك فإن مصدر التوقعات يكون من خلال العناصر التالية (Barbaray, 2016, p. 05):

- 1- توقع ذاتي: الزبون وحده هو من يحدد المعايير الاستهلاكية؛
- 2- توقع فردي: كما أن لكل زبون توقعات مختلفة وفقاً لتجربة الاستهلاك السابقة؛
- 3- توقع متغير: حسب الظروف أو الأحداث، اليوم الذي أكون فيه في عجلة من أمري ليس هو نفس اليوم الذي أملك فيه الوقت الكافي؛
- 4- توقع تقدمي: درجة نضجي فيما يتعلق بخدمة تحل محل توقعاتي، وتعلمي تجعلني أكثر كفاءة وبالتالي أكثر تطلباً؛

5- توقع مقارن: توقعاتي تأخذ دائماً في الحسبان أداء السوق من خلال المنافسين.

وفي هذا الصدد اقترح Fournier and Mick (1999) أربع أنواع من التوقعات الواردة في الجدول الموالي، كما يشير كل من Schneider and Bowen (2010) إلى أن هذه الأنواع معروفة باسم التوقعات المعتادة بأنها موجودة دون وعي، وقد لاحظ بعض المؤلفين أيضاً أنه كلما زادت موثوقية الخدمة بمرور الوقت زادت توقعات الزبائن (Parowicz, 2019, p. 88):

جدول رقم (2.1): يوضح أربعة أنواع مختلفة من التوقعات استناداً لبعض المؤلفين

المؤلفين	نوع التوقعات	التعريف
Boulding tse (1988); Wilton et al (1993)	التوقعات التنبؤية	مستوى الأداء الذي يتوقعه الزبون بواقعية من مقدم خدمة معين
West brook, Reilly (1983)	الرغبات	قيم الزبون (حاجاته أو رغباته) تعمل كمعايير للمقارنة
Woodruff, Cadotte, Jenkins Swan,(1989); Oliver, (1983)	التوقعات العادلة	ما يعتقد الزبون يجب أن يحدث بشكل معقول بالنظر إلى سعر الخدمة
Woodruff, Cadotte, Jenkins (1983); Cadotte, Woodruff, Jenkins (1987)	القواعد القائمة على الخبرة	مستوى الأداء المتوقع والمشتق من الخبرات أو المعلومات المستلمة

المصدر: (Krüger, 2016, p. 09)

وبالتالي من المهم معرفة العناصر التي أثرت في "التجربة الاستهلاكية" سواءً جيدة أو سيئة والتي أدت إلى رضا جيد أو سيء. حيث تشير الأبحاث إلى أن أهم هذه العوامل التي أدت إلى تشكيل التوقعات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة عوامل رئيسية وهي: الخبرة السابقة التوصية الشخصية، الاحتياجات الشخصية، الاتصالات التسويقية، مستوى المشاركة في عملية اتخاذ قرار الشراء (Mudie & Pirrie, 2006, p. 241).

\* تجربة الاستهلاك (خبرة الزبون): يتم تعريف التجربة على أنها تصورات الزبائن لجميع اللقاءات مع مقدم الخدمة قبل وأثناء وبعد شراء والتي تتضمن سمات وظيفية وعاطفية وتحدث عبر نقاط أو القنوات الاتصال مع الزبائن (McDonald, Mouncey, & Maklan, 2014, p. 247)، ولفهم تجربة الزبائن تحتاج المؤسسات الخدمية أولاً إلى استكشاف الأصول التاريخية لهذه الظاهرة. حيث يعد فهم تاريخ المفهوم أمراً مهماً لأنه لن يسمح للمؤسسات فقط برؤية كيفية التطور بمرور الوقت بل يمنحها أيضاً القدرة على التعلم من خيارات الآخرين وأخطائهم وفرصهم (Klaus, 2015, pp. 01-02).

## الفرع الثاني: الأداء الفعلي (المدرک) Perceived performance

بشكل عام الرضا أو عدم الرضا هو شعور الفرد بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة الأداء الفعلي للخدمة أو النتيجة فيما يتعلق بتوقعاته (Ifeanyichukwu, et al., 2018, p. 08). يتمثل الأداء الفعلي في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند حصوله على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية للخدمة (ابراهيم ، نوزاد، و بسام، 2017، صفحة 46). وبالتالي يعبر عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلاً نتيجة استفاضة من الخدمة (زعباط، 2016، صفحة 84). كما يعبر الأداء المدرك على الصورة النهائية الذي يحصل عليه الزبون فعلاً نتيجة استعماله واستهلاكه للخدمة مقارنة بالمعلومات التراكمية التي يكونها من خبرته السابقة من الاستهلاك الفعلي للسلعة أو الخدمة والخدمات المتوفرة والمماثلة لها (فيگران، 2019، صفحة 21). وبالتالي يتضمن تعريف الأداء الفعلي افتراض أن الزبائن يختلفون في تفضيلاتهم، لأن توقعهم للأداء سيكون مختلفاً ليس فقط لأنهم قد يتعرضون إلى كلام شفهي سلبي أو إيجابي مختلف. ولكن أيضاً لأنهم يقيمون الأداء الحالي للخدمة بطرق مختلفة (Krüger, 2016, p. 10). في المقابل يؤكد Churchill and Permant أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مؤشر لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص الخدمة التي كانت محل اختيار من بين مجموع البدائل (فيگران، 2019، صفحة 23).

هذا وتتم مقارنة التوقعات بالأداء الفعلي من أجل الوصول إلى التقييم النهائي. ويشير الأداء هنا إلى مستوى جودة الخدمة الفعلية للزبائن بالنسبة إلى السعر الذي يدفعونه (أي الجودة لكل سعر أو القيمة). كما يتأثر الأداء المدرك بخصائص الخدمة والظروف المحيطة والاستحواذ عليها. بالإضافة إلى ذلك فإن الأداء يؤثر بشكل غير المباشر على الرضا من خلال عدم التأكيد عليها. (Hong, 2006, p. 139). خاصة أثناء الاستهلاك يختبر الزبائن أداء الخدمة الفعلي مقارنة بما كان متوقع مع مستوى الأداء الحالي للخدمة، بعد ذلك يتم تشكيل أحكام الرضا أو عدم الرضا على أساس نتائج المقارنة من طرف الزبون (Huang, 2017, p. 06). وهنا يميز Spreng (1999) بين الأداء الإدراكي والأداء التقييمي في تعريفه الأداء الإدراكي هو "التسجيل المعرفي بدون تقييم لسمات الخدمة الأساسية أو مستويات السمات أو النتائج"، على النقيض من ذلك فإن الأداء التقييمي هو حكم تقييمي لسمات الخدمة أو نتائج الخدمة التي يتم إجراؤها من خلال تقييم قدرة

الخدمة الفعلية على تلبية احتياجات ورغبات الزبون، وبالتالي الارتباط بقدرات الزبون هو ما يميز الأداء الإدراكي من الأداء الفعلي أو الموضوعي والذي يكون قابل للقياس من طرف الزبون (Krüger, 2016, p. 10).

### الفرع الثالث: التأكيد/عدم التأكيد Disconfirmation And Confirmation

وفقاً لـ Churchill and Surprenant (1982) فإن التأكيد هو نتيجة التناقض بين التوقعات حول خدمة ما قبل الشراء والاستخدام وبين الأداء الملحوظ بعد استخدامها فعلياً، يؤدي حجم التناقض ومستوى عدم التأكيد الناتج إلى مستوى الرضا أو عدم الرضا (Krüger, 2016, p. 10). وتعرف المطابقة على أنها "مستوى من إحساس الزبون الناتج عن مقارنة بين أداء الخدمة المدرك وبين توقعات الزبون للخدمة" وبعبارة أخرى يتضح أن الرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقعات (فيگران، 2019، صفحة 23)، حيث يقع التطابق عندما يتساوى الأداء الفعلي مع المتوقع، أما عدم التحقق فهو انحراف أداء الخدمة عن مستوى المتوقع. إذا كان الأداء الفعلي كما هو متوقع تكون النتيجة تأكد التوقعات، وبالتالي يتحقق الرضا وإذا كان الأداء الفعلي أقل من التوقعات فتكون النتيجة عدم تحقق التوقعات، وبالتالي يحدث عدم الرضا أما إذا كان الأداء الفعلي أفضل من التوقعات بمعنى الانحراف موجب فتكون النتيجة إيجابية أي تحقق درجة عالية من الرضا (Kotler & Lane, 2006, p. 84). ويمكن توضيح هذه المستويات الثلاثة كما يلي:

#### 1- الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع: تسمى هذه الحالة عدم التثبيت السلبي أو تحقق

المتوقع وهنا تنتج حالة من الرضا لدى الزبون قد تؤدي مع الوقت على تكوين اتجاهات إيجابية نحو الخدمة التي تم اختيارها وهذا الإحساس الإيجابي سيؤثر على الزبون في الشراء الأخير (المجني و عمار، 2020، صفحة 274)؛

#### 2- الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع: في هذه الحالة يتولد لدى الزبون شعور عالي

بالرضا ويكون أقل ميل لتغيير الخدمة مع مرور الزمن (الشيخ، 2018، صفحة 274)؛

#### 3- الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع: تسمى هذه الحالة عدم التثبيت السلبي أو عدم تحقق

التوقعات ويسبب خيبة أمل وعدم الرضا للزبون، وبالتالي اتجاهات سلبية تدفع الزبون إلى عدم شراء الخدمة مرة أخرى من المؤسسة الخدمية، بالإضافة إلى الاتصالات الشفهية السلبية (المجني و عمار، 2020، صفحة 274).

أظهرت دراسات Wirtz and Bateson أن رضا الزبائن يتأثر بشكل مباشر بالتوقع ونجد أن التأكيد أو عدم التأكيد له تأثير مباشر وإيجابي على المتعة، وكلاهما لهم تأثيرات مباشرة وإيجابية على الرضا (Hong, 2006, p. 139)، لذلك ينتج عن الإطار النظري للحالة العاطفية للزبون لما بعد الشراء منطقة والتي تسمى منطقة التحمل وهي محصورة بين التأكيد وعدم التأكيد، والتي تكون أكثر تعقيداً عندما تكون أثناء التأكيد ويتم أخذ عدم التأكيد في الاعتبار.

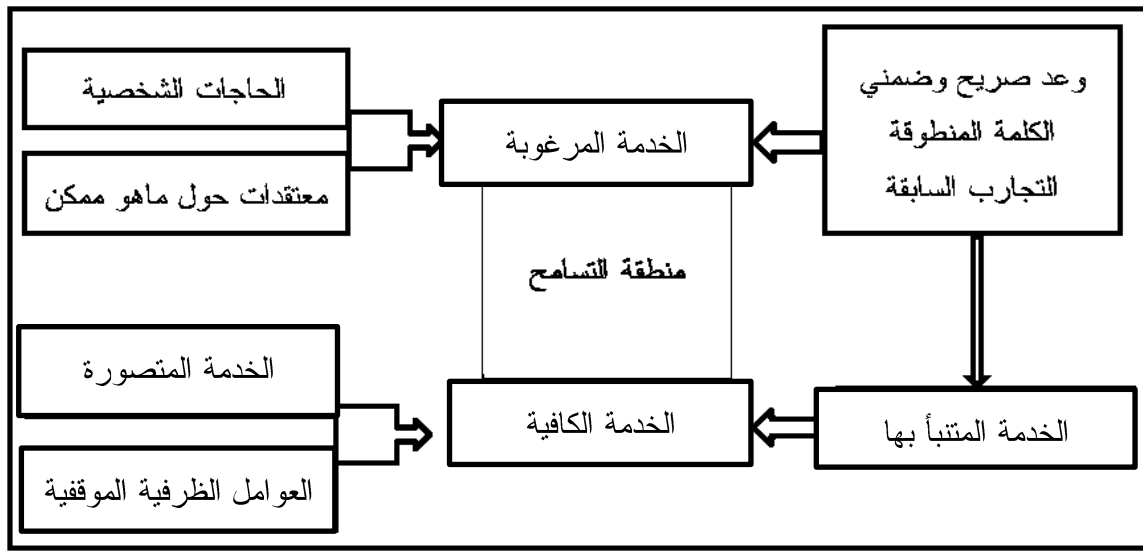
#### الفرع الرابع: منطقة التسامح (التحمل) Zone of Tolérance

في أدبيات سلوك المستهلك تناقش التوقعات كمفهوم رئيسي لشرح تكوين رضا الزبائن بحيث لا يمكن اعتبار توقعات الزبائن كنقطة تحدد بدقة مستوى الأداء، ومن ثم توجد مجموعة من مستويات الأداء التي من شأنها أن تؤدي إلى التأكيد وأخيراً تحقيق مستوى معين من الرضا. نطاق مستويات الأداء تم تعريفها ومناقشتها على أنها منطقة التسامح (ZOT) Zone of Tolérance (Krüger, 2016, p. 37). نظرية منطقة التسامح ظهرت في عام (1993) من عمل Zeithaml and Berry, Parasuraman الذي لا حظ أن توقعات الزبائن للخدمة تتميز من خلال مجموعة من المستويات بدلاً من مستوى واحد، من المستوى المثالي إلى الحد الأدنى من المستوى المسموح به أو من الخدمة المطلوبة إلى الخدمة المناسبة (Santos & Boote, 2003, p. 146). كما تعتبر منطقة التسامح كما قدمه Zeithaml and Berry, Parasuraman (1993)، مفهوماً رئيسياً في أدبيات الرضا القائمة على معايير الأداء، ذكر كل من Parasuraman and Berry (1991) بأن "منطقة التسامح هي رغبة شديدة من أداء الخدمة المتوقع الذي يعتبره الزبون مرضٍ على الرغم من أنه قد يكون هناك اختلاف في الجودة من خدمة إلى أخرى بسبب مجموعة من التوقعات الفردية قبل الأداء التي تسمح جميعها بحكم إيجابي حول الرضا، حيث يمكن أن تتراوح توقعات ما قبل الأداء، أو معايير المقارنة من "الحد الأدنى المسموح به" في الطرف السفلي إلى "الأداء المثالي" أو "المستحق" أو "المطلوب" (Krüger, 2016, p. 37).

ويطلق على مدى استعداد الزبائن لقبول هذا الاختلاف بمنطقة التسامح وهي النطاق الذي يرغب فيه الزبائن بقبول الاختلافات أثناء الحصول على الخدمة، حيث كل ما كان الأداء أقل عن مستوى الخدمة المناسبة فهو يسبب الإحباط وعدم الرضا للزبائن، في حين أن الخدمة لما تتجاوز مستوى الخدمة المطلوبة سوف ترضي وتدهش الزبائن مما يخلق "فرحة

الزبون" (lovelock & wright, 2002, p. 81). ونظراً لعدم التجانس في خصائص الخدمات يتعلم الزبائن التباين في الحصول على الخدمة من مقدم إلى آخر، وحتى مع نفس مقدم الخدمة وبالتالي تتوسع منطقة التسامح حسب نوع الخدمة والظروف التي يتم تقديم الخدمة بموجبها، وقد تؤثر عوامل أخرى مثل حساسية السعر على منطقة التسامح حيث مع ارتفاع السعر تنخفض منطقة التسامح لدى الزبون ويرجع الزبون أقل تسامحاً مع الخدمة (Hoffman & Bateson, 2010, p. 307). والشكل التالي يعرض العوامل المؤثرة على منطقة التسامح لدى الزبون.

شكل رقم (13.1): يوضح العوامل المؤثرة على منطقة التسامح (التحمل)



المصدر: (الطريفي، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 51)

من خصائص الخدمات عدم التجانس في المخرجات، وهذا ما يجعل من عملية تقديم الخدمة بشكل متجانس أمراً صعباً مفروغ منه بين مقدمي الخدمات في المؤسسة وحتى مع نفس مقدم الخدمة نفسه من يوم إلى آخر، وبالتالي مدى استعداد الزبائن لقبول هذا الاختلاف في المخرجات يسمى منطقة التحمل، وفي الشكل أعلاه تم توضيح منطقة التسامح والعوامل المؤثرة عليها، بداية من نوع الخدمة التي يأمل الزبائن في الحصول عليها (الخدمة المرغوبة) أي المستوى المطلوب من الخدمة والذي يبين ما ينبغي تقديمه للزبون في سياق احتياجاتهم الشخصية.

## المطلب الثاني: نموذج كانو Kano's model of Customer satisfaction

يعد تفسير رضاء الزبون أحد الأهداف النهائية التي تسعى المؤسسات الخدمية إلى تحقيقها نسبة للعوائد طويلة الأجل المتأتية من إرضاء الزبائن (Eladly, 2018, p. 02)، لهذا الغرض هناك عدة نماذج لقياس رضا الزبون من بينها نجد نموذج كانو، حيث يعد هذا النموذج أداة مفيدة لتصنيف الاحتياجات بناءً على كيفية تأثيرها على رضا الزبائن، إنه يجسد العلاقة غير الخطية بين أداء الخدمة والرضا (عطا الله، 2019، صفحة 431). يستخدم مخطط كانو لتحديد توقعات الزبائن من حيث الرضا أو عدم الرضا، حيث يشتمل التصنيف على ثلاثة فيئات، التوقعات الإلزامية (الزبون غير راض عندما لا يلبي عروض المؤسسة)، التوقعات التناسبية (يزداد مستوى رضا الزبائن عن مستوى أداء الاستجابة المتوقع)، التوقعات الجذابة (المرتبطة باحتياجات الزبائن فهي تثير مفاجأة الزبون الإيجابية مثل البهجة والتأثير العفوي الرائع) (Chabry, Gillet Goinard, & Jourdan, 2017, p. 37). كما يمكن ترجمتها إلى ثلاثة أنواع من المتطلبات كما وضعها العالم الياباني Noriaki Kano (1984) وفريق عمل مكون من ثلاثة علماء من خلال مخطط يوضع متطلبات الزبون وهذه المتطلبات هي متطلبات ضرورية، متطلبات أحادية البعد، متطلبات جذب (زويد، 2009، صفحة 12). وفيما يلي يتم شرح النموذج بالتفصيل.

## الفرع الأول: مفهوم نموذج كانو

إن بداية هذا النموذج كان في عام (1984) وذلك من خلال مقال بعنوان نحو تحليل رضا الزبون للباحث كانو، وكانت حول الاهتمام بالجودة ودورها في تحقيق الرضا والاستياء للزبائن ونشر هذا المقال في اليابان في مجلة (مراقبة الجودة) (الطائي و العبادي، 2010، صفحة 147). وتعود فكرة النموذج على أنه عبارة عن أسلوب نوعي يأخذ في الاعتبار توقعات الزبائن، تم تطويره من قبل البروفيسور نوريكي كانو من جامعة طوكيو في عام (1984). إنه أسلوب "متعدد الأبعاد" يقوم على افتراض أن الرضا وعدم الرضا لا يعتمدان على نفس المعايير (Barbaray, 2016, p. 206). قام الباحث بتحديد ثلاثة مستويات من احتياجات أو توقعات الزبائن (أي ما يلزم للتأثير إيجاباً على رضا الزبائن) تم تحديد المستويات الثلاثة على أنها ضرورية (الاحتياجات غير المعلنة) ويريد (الاحتياجات المنطوقة) وكذلك (الاحتياجات غير المعلنة) (Revelle & Margetts, 2010, p. 159).

كما أن التأسيس النظري للنموذج يفسر مضامين الجودة على أنها تجعل الخدمة قادرة على تلبية احتياجات الأساسية للزبون والتي تعتبر أساسية للغاية وذاتية الوضوح، أما الاحتياجات المتوقعة والتي يمكن تحديدها إلى حد كبير من خلال استبيانات الزبائن، كما أن الجودة الجذابة التي تحتوي على عنصر المفاجأة وتعني القدرة على تلبية احتياجات الإثارة، وهذا ما ينتج عنه في الغالب زبائن راضين ومخلصين للمؤسسة الخدمية (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 338). كما أن هذه الأنواع من التوقعات يتم تفسيرها وفق (Chabry, Gillet Goinard, & Jourdan, 2017, p. 37) على أنها:

1- غالباً ما تكون التوقعات النسبية هي توقعات يعبر عنها الزبون بدقة أثناء وقت الشراء؛  
2- التوقعات الإلزامية والتي تسمى التوقعات الأساسية لا يسوغها الزبون في كثير من الأحيان كما أنها تبدو واضحة، وبالتالي هذه الاحتياجات ضمنية عند عملية الاستجابة للاحتياجات؛

3- التوقعات الجذابة وهي ترتبط بالاحتياجات اللاحقة وهذا الابتكار يوفر ميزة تنافسية.

وكان هدف كانوا من هذا النموذج الخاص بتطوير الخدمات هو تفسير وقياس رضا الزبائن من خلال اعتماده على مجموعة مختلفة من العوامل وهي كالتالي (Wang, 2016, p. 10):

- 1- العوامل الأساسية (الصفات التي يجب توفرها أثناء تقديم الخدمة مثل مستوى الضوضاء المقبول، وإذا لم يتم الوفاء بها قد يولد عدم الرضا وإذا تم الوفاء بها لا يتحقق الرضا)؛
- 2- عوامل الإثارة وهي الصفات الجذابة التي تولد الرضا، ولكن غيابها لا يولد عدم الرضا؛
- 3- عوامل الأداء ذات البعد الواحد والتي تولد الرضا وعدم الرضا؛
- 4- جودة غير مبررة (لا يوجد تأثير على الرضا أو عدم الرضا) والجودة العكسية أي مبررة والمقصودة تسبب عدم الرضا عند التواجد والرضا عند الغياب.

### الفرع الثاني: متطلبات نموذج كانوا

لقد اقترح كانوا ثلاث حالات للجودة "التي يجب أن تكون في الخدمة" (جودة أحادي التكافؤ) جودة "أحادية البعد" (مُرضيات ثنائية التكافؤ) وجودة "جذابة" (مُرضيات أحادية التكافؤ). كثيراً ما تسمى هذه الفئة الأخيرة "بهجة" أو "مبهجة" من قبل كتاب آخرين (Oliver, 2010, p. 37).



(152). وبعد نموذج Kano مفيد جداً في الحصول على فهم شامل من احتياجات الزبائن (Revelle & Margetts, 2010, p. 159)، وهذه الحالات التي تفسر رضا الزبائن هي كما يلي:

**أولاً: متطلبات ضرورية (التوقعات الأساسية) ("يجب أن تكون الجودة"):** في هذا البعد يتم أخذ سمات الجودة كأمر مسلم به عند تحقيقها، ولكن ينتج عنه عدم الرضا عند عدم الوفاء بها، حيث يتوقع الزبون هذه السمات، وبالتالي ينظر إليها كأساسيات. ومن غير المرجح أن يخبر زبائن المؤسسة عنها عند سؤاله عن سمات الجودة، كما تفهم المؤسسة أساسيات تصميم جودة الخدمة (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 81)، كما تبين الخصائص الأساسية المفترض توافرها بالخدمة وهي التي تعطي قيمة لها وتتصف بكونها (ضمنية، بديهية، ليست خاصة، واضحة) وفي كثير من الأحيان لا يشعر بها الزبون إلا عند غيابها، عموماً ينبغي تحقيقها لأنها متطلبات متوقعة من قبل الزبائن (زويد، 2009، صفحة 12). وبالتالي هذه ليست مذكورة بالضرورة ولكنها تسبب عدم الرضا إذا لم يتم تلبية هذه الاحتياجات الكامنة مثل: (ضعف الاستقبال في نقطة البيع ضعف عمر بطارية الهاتف المحمول) (Barbaray, 2016, p. 206)، كذلك تفسر هذه المتطلبات على أنها احتياجات واضحة جداً للزبون لدرجة أنه لن يذكرها عادة إذا طلب منه ذلك، ومع ذلك إذا لم يتم الوفاء بالاحتياجات الأساسية سيكون الزبون غير راضٍ (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 316).

**ثانياً: متطلبات أحادية البعد (التوقعات النسبية) (الأكثر والأفضل):** وهي متطلبات خاصة تطلب عادة من قبل الزبون وتتصف بكونها (محددة، قابلة للقياس وفنية)، إذا أشبعت هذه الاحتياجات سوف يكون راضٍ وإذا لم تشبع سوف يكون غير راضٍ، وهي المتطلبات التي كلما تم إشباعها زاد رضاء الزبون (زويد، 2009، صفحة 12). وعادة ما يتم تحديد هذه الاحتياجات بصراحة من قبل الزبون كجزء من المفاوضات، وهنا مستوى رضاء الزبائن يتناسب إلى أي مدى تحقق الخدمة احتياجات الزبون (Świtła, Cichosz, & Trzęsiok, 2013, p. 42)، بحيث تؤدي هذه الصفات إلى الرضا عند تحقيقها والعكس صحيح عند عدم الوفاء بها. ويشار إليها حسب Lee and Newcomb (1997) باسم سمات الجودة "الأكثر والأفضل"، في البعد الواحد عادة ما يتم التحدث عن سمات الجودة وهي تلك التي تتنافس عليها المؤسسات (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 81)، كما يشار إليها أيضاً باسم توقعات الأداء، ويمكن تحليلها من خلال وقت الانتظار

على النحو: "كلما انتظرت أقل زاد رضاك" (Barbaray, 2016, p. 206)، كما أن هذه المتطلبات معروفة لدى الزبون وسوف يذكرها اذا طلب منه ذلك (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 316).

**ثالثا: متطلبات جذب (توقعات جذابة، المبهجة، الإثارة):** هي متطلبات مميزة للخدمة والتي يكون لها تأثير كبير على رضا الزبون، وتتصف بكونها (متميزة، تشد انتباه الزبون، تسبب الابتهاج للزبون)، وهي متطلبات لا تطلب من الزبون كونها غير متوقعة، وأساسها الزبون الراضي وإن لم تتوفر في الخدمة (زويد، 2009، صفحة 12). كما أن سمات الجودة الجذابة توفر رضا الزبون عند تحقيقها بالكامل ولكنها لا تسبب عدم الرضا عند عدم الوفاء بها وهي غير متوقعة للزبون، وبالتالي يمكن وصفها بأنها مفاجأة (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 81). وعادة ما تكون هذه التوقعات الخاصة بالجودة تجلب القليل من الأشياء الإضافية للزبون وتوفر رضا كبير مثل المكافأة التلقائية وهي خير مثال على ذلك (Barbaray, 2016, p. 206).

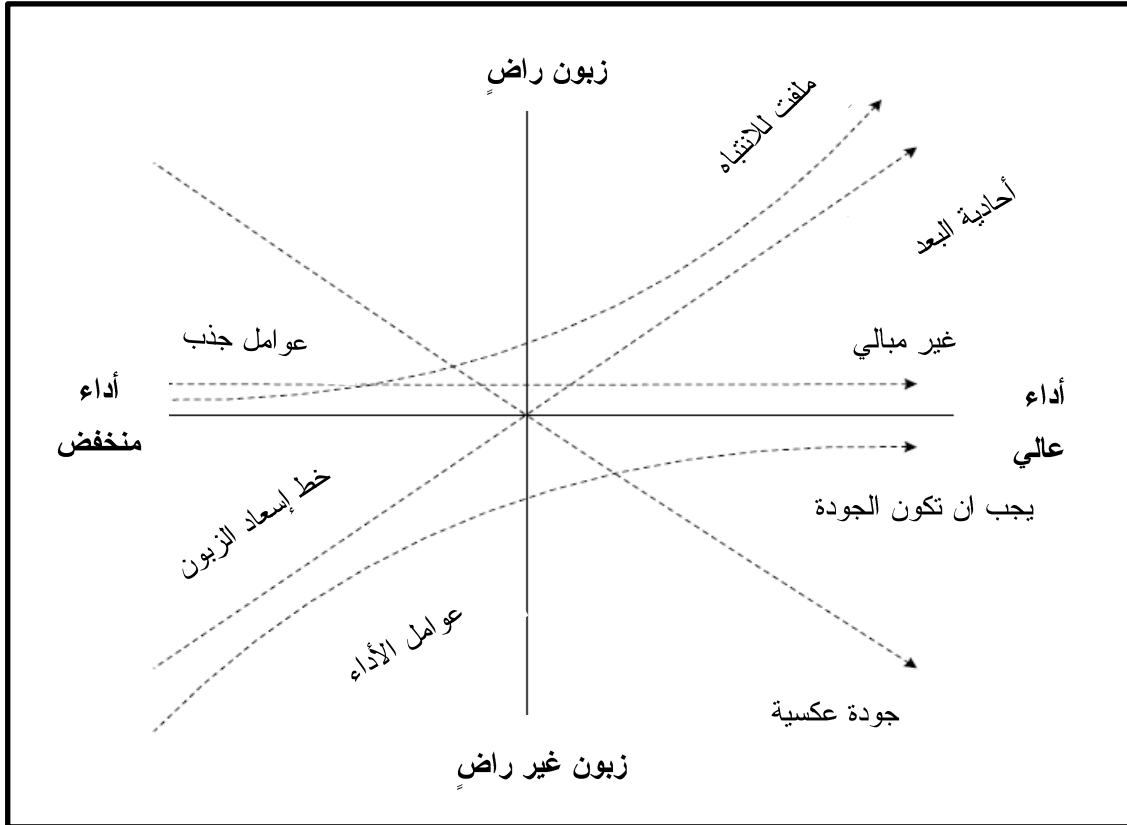
بالإضافة إلى هذه الأبعاد التي توضح متطلبات جودة الخدمة، هناك بعدين آخرين لا يقل أهمية من خلال جودة غير المبالية والجودة العكسية، وهما كالتالي (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 81):

1. **الجودة غير المبالية:** تشير هذه السمات إلى جوانب من المنتج أو الخدمة التي ليست جيدة أو سيئة وبالتالي لا يمكنها أن تخلق الرضا أو الاستياء للزبون؛
2. **الجودة العكسية:** هذه الفئة تشبه الجودة ذات البعد الواحد لكنها تشير إلى درجة عالية من الإنجاز والتي تؤدي إلى عدم الرضا، والعكس صحيح (أي درجة منخفضة من الإنجاز تؤدي إلى الرضا)، وبالتالي يمكن وصفها بأنها سمات جودة "الأقل هو الأفضل".

الفرع الثالث: مخطط نموذج كانو

لقد وضع العالم الياباني Noriaki Kano (1984) مخططاً يوضع متطلبات الزبون والذي تخصص في سيمات جودة الخدمة التي تبهج الزبون وهذه المتطلبات يوضحها النموذج كما يلي:

شكل رقم (14.1): يوضح مخطط كانو The Kano Diagram



المصدر: (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 82) بتصريف

من الشكل أعلاه الخاص بنموذج كانو (1984) والذي يفسر نظرية مستويات توافر الجودة في السلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون، حيث يتكون النموذج من محورين، المحور الرأسي والذي يسمى محور الرضا (مرتفع، منخفض) والذي يمثل درجة رضا الزبون التي وصل إليها من تعامله مع المؤسسة وخدماتها، حيث كلما ارتفع إلى الأعلى زاد رضا الزبون، أما المحور الأفقي فهو يسمى محور التنفيذ (متطلبات محققة، متطلبات غير المحققة)، وبالتالي يمثل هذا المحور مدى اقتراب أو بعد الخدمة من تحقيق متطلبات الزبون، حيث كلما ذهبنا يميناً كلما اقترب الزبون من تحقيق متطلباته. الخط المستقيم بزاوية 45 درجة الذي يتلاقى مع المحور التنفيذ صعوداً يمثل خط إسعاد الزبون والذي يفسر أن كل ما يقع فوق هذا الخط يمثل عوامل

جذب أو الترف، وبالتالي هي عوامل التي تأتي بأشياء لم يتوقعها الزبون وهنا المؤسسة الخدمية وخاصة المصرفية منها عليها أن تفكر خارج الصندوق حيث أنها تحاول دائماً تقديم خدمات مصرفية أكثر ما هو متوقع لدى الزبون. أما ما يقع تحت هذا الخط فهو يمثل عوامل الأساسية والتي ينبغي أن تكون لها أدنى المتطلبات التي تسبب الاستياء إن لم تتجز، ولكن إذا أنجزت لا ينتج عنها إرضاء الزبون، أما المتطلبات الأحادية أو عوامل الأداء فهي إذا أشبعت سوف يكون الزبون راضٍ وإذا لم تشبع سوف يكون غير راضٍ حتى وإن كانت العوامل الأساسية موجودة. أما فيما يخص الخط الموازي لخط التنفيذ فهو يمثل الجودة غير المبالية في الخدمة وهي ليست جيدة أو سيئة. وبالتالي لا يمكنها أن تخلق الرضا أو الاستياء للزبون، أما الخط المائل نزولاً فيمثل الجودة العكسية والتي تشير إلى درجة عالية من الإنجاز والتي تؤدي إلى عدم الرضا أي درجة منخفضة من الإنجاز تؤدي إلى رضا الزبون.

### المطلب الثالث: نموذج رضا الزبون الأمريكي American Customer Satisfaction model

حاولت العديد من الجهود البحثية (Fornell, 2001)، (Andreassen and Olsen, 2004) ربط قيم رضا الزبائن الوطنية بالبيانات الاقتصادية، هذه الدراسات التجريبية تركز بشكل أساسي على النمو الاقتصادي الوطني أو نمو المؤسسات، على الرغم من وجود نقاش حول ما إذا كان للتغيرات في درجات رضا الزبائن آثار بالنسبة للاقتصاد الوطني أو ما إذا كانت تهم المؤسسات الفردية فقط (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 200). وقد تكون هذه الأساليب ذات فائدة قليلة إذا تم تطبيقها بشكل فردي، على العكس من ذلك إذا كانت بشكل كلي فهي تقدم أفضل منتج أو خدمة، بسرعة أكبر وبأقل تكلفة (Hirata, 2009, p. 27)، ونظراً لأهمية رضا الزبائن للمؤسسات الخدمية ولجودة الحياة بصورة عامة، فإن لدى العديد من البلدان مؤشراً وطنياً يقيس ويتتبع رضا الزبائن على المستوى الكلي (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 163). حيث كان أول نموذج من هذا القبيل هو نموذج رضا الزبون السويدي الذي تم تقديمه في عام (1989)، لاحقاً تم تقديم نماذج أو مؤشرات مماثلة في ألمانيا من قبل Deutsche Kunde barometer (1992). في الولايات المتحدة نموذج رضا الزبون الأمريكي في عام (1994)، في سويسرا النموذج السويسري لرضا الزبون في (1998). مؤخراً اعتمدت دول أخرى بما في ذلك المملكة المتحدة وإندونيسيا وجمهورية الدومينيكان وتركيا والمكسيك وكولومبيا وسنغافورة

منهجية نموذج رضا الزبون السويدي في إنشاء مؤشرات وطنية لرضا الزبائن (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 83). لهذا تكمن إجراء بحوث رضا بالاعتماد على هذه النماذج من خلال مقابلات مع مئات الزبائن. وبالتالي تتلقى كل مؤسسة عن خدمة معينة درجة رضا محسوبة من توقعات زبائنها سواءاً من ناحية جودة الخدمة، القيمة، الرضا، توقعات شكوى الزبائن والولاء للخدمة (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 163).

### الفرع الأول: تعريف نموذج رضا الزبون الأمريكي

تم إنشاء نموذج رضا الزبون الأمريكي (ACSI) في عام (1994) بعد عدة سنوات من التطوير والاختبار المسبق. تم تصميمه من خلال عمل شراكة بين كلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان والجمعية الأمريكية للجودة وأرثر أندرسن، المركز القومي لأبحاث الجودة (NQRC) the University of Michigan Business School, the American Society for Quality and Arthur Andersen، كل هذا كان في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان من قبل مسؤول عن البحث والإنتاج (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 206)، مؤشر رضا الزبون الأمريكي هو مؤشر ربع سنوي يسجل حوالي (65000) زبون على مقياس محدد الدرجات من 0 إلى 100 درجة على المستوي الوطني حيث يشمل مؤشرات لعشرة (10) قطاعات اقتصادية و(44) صناعة بما فيها التجارة والأعمال الإلكترونية، كما يتيح النموذج أسباب وعواقب رضا الزبائن وعلاقتهم بالمؤسسات المقاصة (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 384). وهو نموذج هيكلي يعتمد على افتراضات رضا الزبون الناتج عن بعض العوامل مثل الجودة المدركة (PQ) والقيمة المتصورة (PV) وتوقعات الزبائن وصورة المؤسسة. هذه العوامل هي السوابق من رضا الزبائن بشكل عام. يقوم النموذج أيضاً بتقدير النتائج عند الزبون إن كان راضٍ أم لا.

وبالتالي هو بناء كامل يتم تفعيله بواسطة مؤشرات متعددة (Turkyilmaz & Ozkan, 2007, p. 673). ويعد المقياس الوطني عبر الصناعة لرضا الزبائن في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يعي بأن رضا الزبائن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الاقتصادي، حيث على المستوى الجزئي تميل المؤسسات التي تحقق مستويات عالية من رضا الزبائن نسبة إلى تحقيق عوائد مالية أعلى مقارنة بمنافسيها. أما على المستوى الكلي يتوقع رضا الزبان زيادة كلاً من الإنفاق الاستهلاكي والذي بدوره يؤدي إلى نمو الناتج المحلي الإجمالي (Wang, 2016, p. 04).

كما يعد نموذج رضا الزبون الأمريكي أداة لتقوية النمو المالي المؤسسة وهي التأثير على السلوك الشرائي أي زيادة عدد المشتريات أو التحفيز شراء منتجات أو خدمات إضافية للزبائن الحاليين (Hayes, 2008, p. 80)، من خلال إدارة الإنتاج المشترك والتي تركز على فكرة أن الزبون هو جوهر العملية الإنتاجية وهو حجر الزاوية، حيث إذا كان الزبون موضع اهتمام المؤسسة في العملية الإنتاجية فإن فهم احتياجاته والسعي لتلبيتها هو شرط أساسي مسبق لتحقيق النمو الاقتصادي (Alford, 2009, p. 205).

### الفرع الثاني: طريقة عمل النموذج الأمريكي

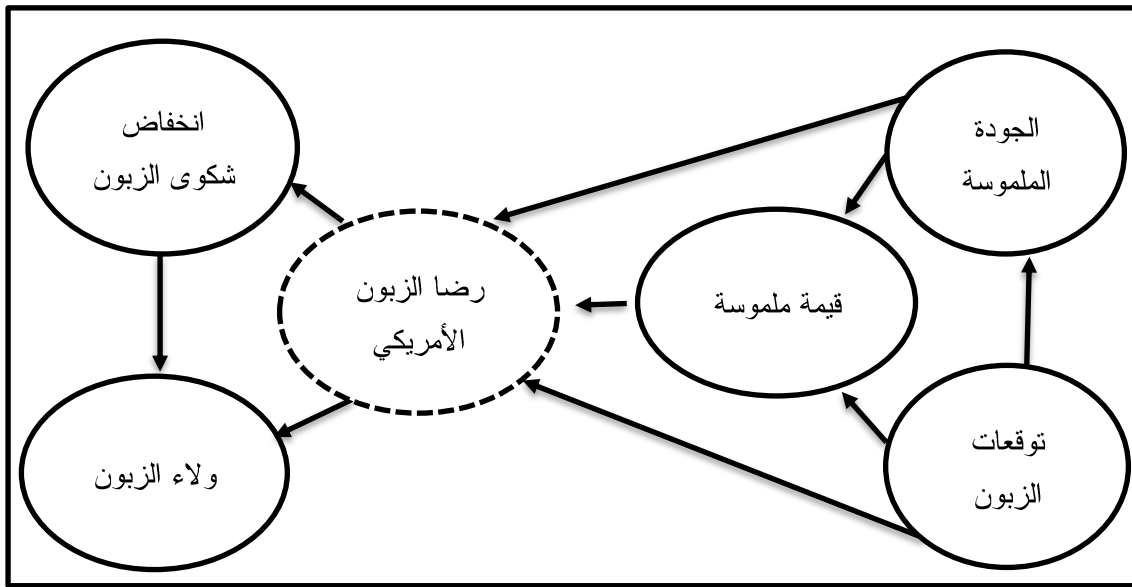
يعمل المقياس على أساس ربع سنوي من خلال أخذ توقعات الزبائن عبر 200 مؤسسة تمثل جميع القطاعات الاقتصادية الرئيسية بما في ذلك الوكالات الحكومية، ضمن كل مجموعة صناعية يتم تضمين قطاعات الصناعة الرئيسية وداخل كل صناعة يتم اختيار أكبر المؤسسات في تلك الصناعة للمشاركة. يتم إجراء ما يقارب (250) مقابلة لكل مؤسسة مع الزبائن الحاليين (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 83). حيث يتم إجراء مقابلات مع حوالي 80 ألف أمريكي سنوياً وتطلب منهم رضاهم عن السلع والخدمات التي استهلكوها، ويتم فحص آراء المستجيبين لتغطية مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات الاستهلاكية (Young & Burgess, 2010, pp. 225-226). كما يربط نموذج رضا الزبون الأمريكي بين توقعات الزبون، والجودة المدركة (أي الجودة الشاملة والموثوقية واحتياجات الزبائن) والقيمة المتصورة (بناءً على تصورات السعر الإجمالي بالنظر إلى الجودة والعكس) مع رضا الزبائن. ويتضمن أيضاً بيانات حول شكوى الزبائن والولاء (يتم قياس الولاء من خلال احتمال شراء المنتج أو الخدمة مرة أخرى من المؤسسة مع مستويات مختلفة من السعر). تستخدم المقابلات الهاتفية لجمع البيانات كل ثلاثة أشهر ويتم إجراء أكثر من 65000 مقابلة كل عام، كما يتم إجراء الاستطلاع بشكل مشترك من قبل الجمعية الأمريكية للجودة (Szwarc, 2005, p. 24). وفي هذا الصدد اقترح Rust and Zahorik (1993) عدداً من الطرق تمكن المؤسسات من تحسين رضا الزبائن، وبالتالي زيادة معدلات النمو التي تدفع إلى تحقيق ربحية الاقتصاد، وكان من بين هذه البرامج التدريبية مساعدة الموظفين على الاستجابة أكثر للزبائن، توفير مرافق متطورة، ومعالجة أفضل للبيانات واستطلاعات الزبائن (Allen, 2004, pp. 3-4). ويركز النموذج الأمريكي على الناتج المحلي

الإجمالي\* (GDP) والنمو الاقتصادي هو المقياس الأكثر شيوعاً على المستوى الوطني، على الرغم من الانتقادات التي غالباً ما يوجهها الاقتصاديون. من ناحية أخرى هذا النموذج يوفر مقياساً لجودة النمو مع الأخذ في الاعتبار أنه قائم على أساس تصحيح تجارب الاستهلاك (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 200).

### الفرع الثالث: هيكل نموذج رضا الزبون الأمريكي

يقترح نموذج رضا الزبون الأمريكي أن رضا الزبون لاسيما في المؤسسات يمكن أن يقاس من خلال مجموعة من محددات الأساسية وهي: الجودة المدركة، توقعات الزبون، والقيمة الملموسة والتي ينتج عنها رضا الزبون المؤدي للولاء بعد معالجة شكاوى الزبائن، كما يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (15.1): يوضح نموذج رضا الزبون الأمريكي



المصدر: (Hsu, 2008, p. 3034)

من الشكل أعلاه يتضح أن فلسفة (ACSI) هي قياس رضا الزبائن بشكل عام ومتجانس وقابل للمقارنة، ولأجل تحقيق ذلك فإن النموذج يتبع منهجاً متعدداً لقياس رضا الزبائن، إذ يسبق رضا الزبائن أسباب وتلحقه نتيجة كما في الشكل أعلاه مما يجعله محورياً في سلسلة من

\* إجمالي الناتج المحلي (GDP) هو القيمة السوقية لكل السلع النهائية والخدمات المعترف بها بشكل محلي والتي يتم إنتاجها في دولة ما خلال فترة زمنية محددة.

العلاقات السببية، إذ إن رضا الزبون يسبقه ثلاثة محددات أساسية وهي: الجودة المدركة وهي تقييم الزبائن لتجربة الاستهلاك الأخيرة والتي لها تأثير وإيجابي مباشر في رضا الزبائن والمحدد الثاني هو القيمة المدركة والتي تشير إلى المنافع التي حصل عليها الزبون مقابل السعر المدفوع، أما المحدد الأخير فهو توقعات الزبون وهي التوقعات المسبقة التي ترسم في ذهن الزبون عن طريق المخزون الفكري (خبرة الزبون) والمعلومات التي يتلقاها ليمت مقارنتها مع ما تحقق منها فعلا، أما نتيجة الرضا فتظهر في انخفاض شكوى الزبائن، مثل الاتجاه الى منافس آخر أو التذمر من الخدمة وتحقيق الولاء الذي يعني التزام الزبون بالتعامل المتكرر مع المؤسسة الخدمية.

#### المطلب الرابع: نموذج رضا الزبون الأوروبي European Customer Satisfaction model

في ظروف المنافسة اليوم تعتبر العوامل التي تؤدي إلى إرضاء الزبون والمتغيرات التي تغير رضا الزبائن والطرق التي يمكن بها إدارة هذه المتغيرات وكيفية إدارة هذه المتغيرات والقطاعات التي يمكن تصميم الأنشطة لها هي الأسئلة الرئيسية التي يجب على مديري التسويق مراعاتها (Almsalam, 2014, p. 79). حيث تعد مؤشرات الرضا عبارة عن مكونات متعددة المتغيرات يتم قياسها بواسطة عدة أسئلة يتم ترجيحها داخل النموذج، تقوم الأسئلة بتقييم تقييمات الزبائن لمحددات كل مؤشر كما يتم الإبلاغ عنها بمقياس من 0 إلى 100 درجة التي تعكس مدى رضا الزبائن عن الخدمة (Iieska, 2013, p. 330). على الرغم من أن مؤشرات رضا الزبائن تساعد المؤسسات على تحديد موقعها مع عملائها إلا أن هذه المقاييس العالمية لا توفر التفاصيل التي تحتاجها المؤسسات لتشخيص الأسباب الأساسية لتحقيق الرضا. وبالتالي يمكن أن يساعد هذا التقييم الإضافي والأعمق والأكثر تفصيلاً للمؤسسات على تقييم المشكلات المحتملة والتحسينات التي قد تكون مطلوبة (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 164). بعد تقييم بعض من الأساليب الدولية لمؤشرات رضا الزبائن الوطنية، تم تقديم نموذج المؤشر السويسري لرضا الزبائن (SWICS). تم نشر النموذج (SWICS) في عام (1998) لأول مرة استناداً إلى (7400) مقابلة هاتفية مع حوالي (3800) زبون، وقد أظهرت النتائج آنذاك أن رضا الزبائن وولاء الزبائن كان من خلال حوار مع الزبائن حول (20) صناعة بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة في الصناعات الفردية، وهنا تمت مناقشة أسئلة دمج مؤشرات



رضا الزبائن عبر الوطنية وتم الوصول إلى مؤشر رضا الزبون الأوروبي (ECSI) (Bruhn & Grund, 2010, p. 1017). كما تم إنشاء مقياس رضا الزبون الألماني (GCSB) بواسطة جمعية التسويق الألمانية وتعمل على أساس سنوي منذ عام (1992) حيث تركز فلسفتها العامة على النقاط التالية (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 209):

- 1- إمداد الصناعات الفردية والموردين بالبيانات اللازمة لتحديد مواقع وأوجه القصور في السوق حسب وجهة نظر الزبائن؛
- 2- توفير معلومات عن توقعات الزبائن وكذلك الطرق التي تم تعديلها؛
- 3- توفير المعلومات بطريقة مستمرة من أجل التحكم في مقاييس رضا الزبائن؛
- 4- تطوير وتعزيز فلسفة التوجه نحو زبائن الصناعات والمؤسسات الخدمية الألمانية.

#### الفرع الأول: تعريف نموذج رضا الزبون الأوروبي

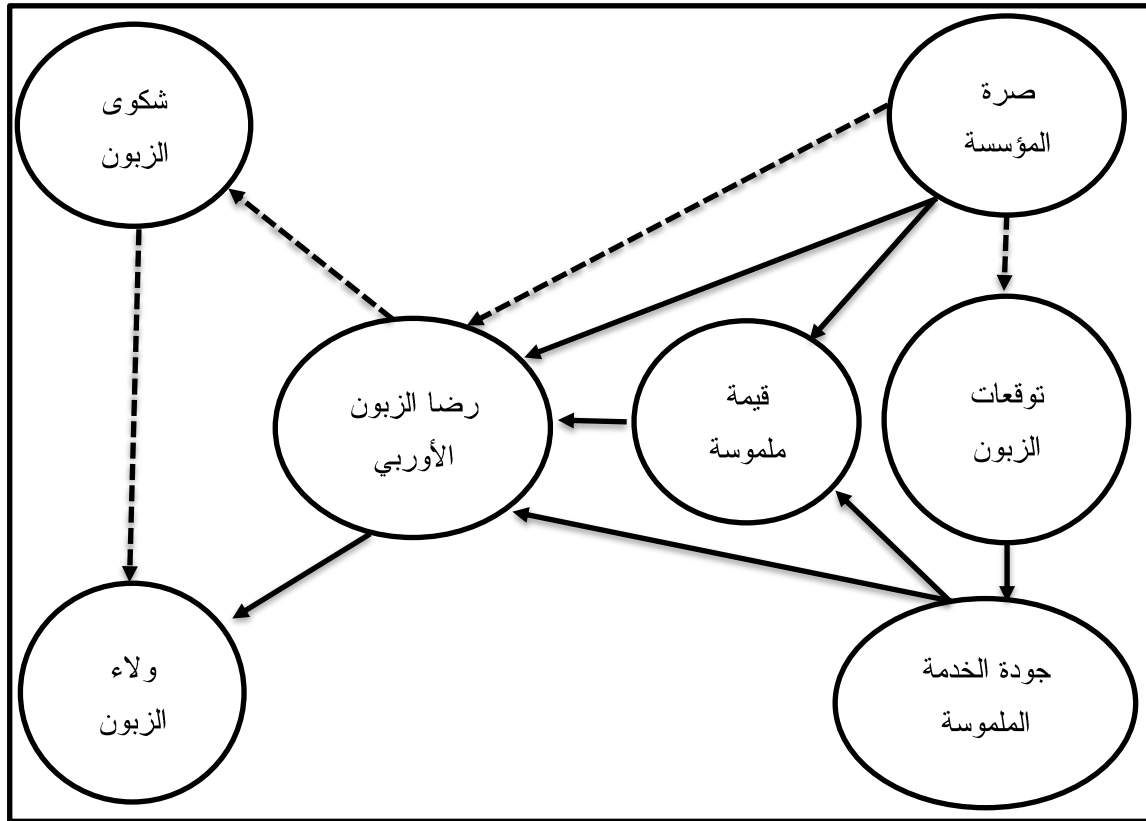
كما ذكرنا سابقاً في المطلب الثالث كان أول ظهور لنموذج رضا الزبائن من هذا القبيل هو مؤشر رضا الزبون السويدي الذي تم تقديمه في عام (1989). وطوال التسعينيات تم تقديم مؤشرات مماثلة في ألمانيا من قبل (Wilson, Zeithaml, (1992) Deutsche Kundenbarometer (Bitner, & Gremler, 2016, p. 163)، حيث في السنوات الأخيرة كان هناك اهتمام متزايد نحو تحقيق رضا الزبائن سواءً على المستوى الوطني أو على الصعيد الدولي، وذلك من أجل تعزيز قضايا الجودة وجعل خدمات المؤسسة تنافسية وموجهة للزبائن (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 378). في هذا الصدد كانت دولة السويد رائدة في هذا العمل، حيث بدأت في وقت مبكر من عام (1989) مع ما كان يسمى آنذاك مقياس رضا الزبون السويدي (SCSB) (Bergman & Klefsjo, (2010, p. 378). كان مقياس رضا الزبائن السويدي (SCSB) أول مقياس وطني حقيقي تأسس عام 1989 مند حوالي (20) سنة ويتم إعطاء النتائج كل عام، حيث يتم إجراء هذا المقياس تحت إشراف جامعة ميشيغان (University of Michigan) بالمركز الوطني لأبحاث الجودة ومكتب البريد السويدي (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 204). ولهذا أدت النجاحات لاسيما مع مقياس ومؤشر رضا الزبون السويدي إلى تطوير مؤشر مشترك لرضا الزبائن والتي تعتبر بمثابة الفكرة الرئيسية في تطوير معيار أوروبي مشترك لمقياس رضا الزبائن وتحديد أولويات الزبائن (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 378).

تم تطوير مؤشر رضا الزبون الأوروبي (ECSI) من خلال التطبيق الناجح لمؤشر رضا الزبون السويدي والأمريكي، وتم تأسيس هذا النموذج من طرف المنظمة الأوروبية للجودة (EOQ). والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والشبكة الأكاديمية الأوروبية لتحليل الجودة الموجه للزبائن، وبدعم من المفوضية الأوروبية (المديرية العامة الثالثة) (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 211). ويعرف مؤشر رضا الزبون الأوروبي (ECSI) على أنه مؤشر اقتصادي يقيس رضا الزبائن. وبالتالي إنه تعديل لمقياس رضا الزبون السويدي (Fornell, 1992) وهو متوافق مع مؤشر رضا الزبون الأمريكي. تم اشتقاقه خصيصاً لتقييم رضا الزبون. في هذا النموذج توجد متغيرات كامنة و مترابطة (صورة المؤسسة توقعات الزبائن، جودة الخدمة القيمة الملموسة، الرضا الولاء، شكوى الزبائن) (Bayol, Foye, Tenenhaus, & Tellier, 2000, p. 361). يتيح هذا النموذج إجراء مقارنات بين المؤسسات في نفس خط صناعة الخدمات في بلد واحد مع إمكانية إجراء مقارنات بين الصناعات في مختلف البلدان الأوروبية، حيث تختلف القيمة الإجمالية لرضا الزبائن بين دول أعضاء المشاركة (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 388). يعتمد نموذج رضا الزبون الأوروبي على المؤشرات الوطنية بناءً على تقييمات الزبائن لجودة السلع والخدمات التي يتم شرائها في الدول الأوروبية المختلفة (Bergman & Klefsjo, 2010, p. 387). كما يحتوي على العناصر الأساسية: الجودة المدركة، التوقعات، القيمة المتوقعة ومؤشر الرضا والولاء (Bayol, Foye, Tenenhaus, & Tellier, 2000, p. 361). وهي موضحة في الشكل النموذج الأوروبي بخط مائل والتأثيرات موضحة بخطوط منقطة. كما يعتبر نموذج رضا الزبون الأوروبي نموذج قريب جداً من نموذج جودة الخدمة الذي اقترحه Grönroos وهو نموذج عام بما يكفي للسماح باستخدامه في مختلف قطاعات النشاط. تم تطوير هذا المؤشر من قبل الاتحاد الأوروبي للسماح بإنشاء معرفة قابلة للمقارنة لتوجيه سياسات الزبون وحماية المستهلك (Gabriel, Divard, Gallely, & Prim, 2014, p. 82). وتتمثل أحد الاختلافات المهمة في النموذج مقارنةً بالنموذج الأمريكي في أن الجودة المدركة تنقسم من الناحية المفاهيمية إلى جودة "الأجهزة" (جودة أو سيمات الخدمة) وجودة التفاعل (تفاعل الزبون مع عناصر الخدمة) (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 212).

الفرع الثاني: هيكل نموذج رضا الزبون الأوروبي

يقترح نموذج رضا الزبون الأوروبي أن رضا الزبون لاسيما في المؤسسات الخدمية يمكن أن يقاس من خلال مجموعة الأبعاد (صورة المؤسسة، توقعات الزبائن، جودة الخدمة القيمة الملموسة رضا الزبائن، الولاء الزبائن، شكوى الزبائن) والذي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (16.1): يوضح نموذج رضا الزبون الأوروبي



المصدر: (Ciavolino & Dahlgaard, 2007, p. 549)

تقترح فلسفة (ECSI) كما يوضحه الشكل أعلاه أن هنالك ارتباط بين محددات رضا الزبائن وبين الرضا نفسه وينعكس ذلك في النتائج المحققة، حيث يشمل النموذج على محددات رضا الزبائن من خلال صورة المؤسسة وتوقعات الزبائن والجودة المدركة أي رأي الزبون عن تجربته وتتم في جانبين جانب مادي (خصائص الخدمة) وجانب تفاعلي من خلال تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، والقيمة الملموسة أي القيمة مقابل المال المدفوع، ويتم قياس هذه المحددات من خلال مجموعة من آراء الزبائن، أما من ناحية نتائج الرضا فإن الردود الإيجابية التي تنعكس في رضا الزبون تؤدي إلى ولاء، كما أن المعالجة الحقيقية لشكوى تعتبر نتيجة لتحقيق الرضا.

## المبحث الرابع: أبعاد رضا الزبون في المؤسسات الخدمية

يرى Oliver (1997) أن الجوانب المختلفة من عملية الإشباع جعلت من تعريف رضا الزبون تعريفاً صعباً، ويرجع ذلك أساساً إلى ارتباطه بتجربة الاستهلاك الكاملة من خلال: الرضا عن الأحداث التي تحدث أثناء الاستهلاك، الرضا عن النتيجة النهائية، الرضا عن مستوى الإشباع الذي تم تلقيه (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 04). حيث أصبح رضا الزبائن مقياساً مهماً لأداء المؤسسات، وبالتالي مجال مهم من مجالات الأدب التسويقي في إدارة الأعمال. لقد أشارت نظرية المؤسسة ونظرية أصحاب المصلحة إلى تعددية أبعاد الزبون، ليس فقط ككائن اقتصادي يؤثر ويتأثر بالبيئة الاقتصادية ولكن أيضاً ككائن عضو في الأسرة والمجتمع ككل (Khondaker & Zaman Mir, 2011, p. 157).

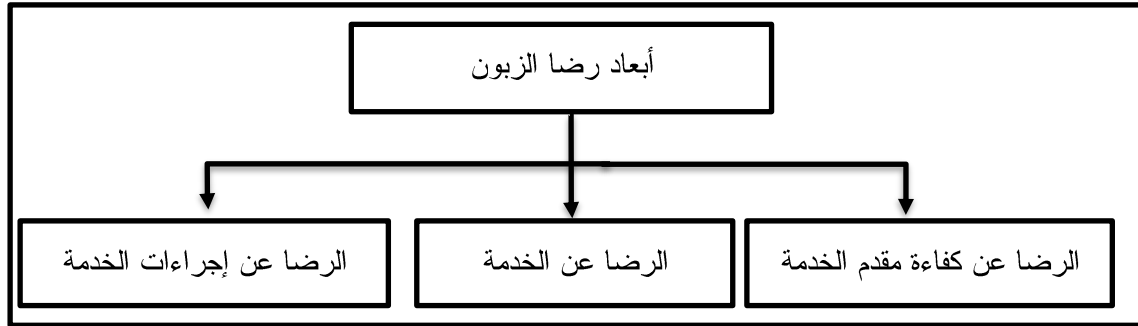
يميز Wetzel (1999) الرضا في بعدين متشابهين وهما، الرضا العاطفي الذي يشير إلى ما إذا كان المنتج أو الخدمة التي تم تلقيها "اختياراً جيداً"، إنها على سبيل المثال الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الخدمية زبائنها أو مشاعر الزبائن الإيجابية تجاه المؤسسة، أما الرضا المعرفي والذي يعني كيف يقيم الزبائن بشكل عقلائي المنتج أو الخدمات التي تلقونها (Güngör, 2007, p. 18). وبالتالي من المهم تحديد العوامل التفصيلية التي تؤثر على رضا الزبائن في كل مرحلة من مراحل استبيان الرضا، حيث كثيراً ما يرتبط مصطلح "أبعاد الرضا" مع مفاهيم أخرى مثل سمات المنتج أو الخدمة، ومقاييس الفعالية، مقاييس الأداء والمعايير متطلبات الزبائن وما إلى ذلك (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 182). وحسب دراسة (Mishra, 2007, pp. 44-45) التي تمت في البنوك الهندية أين تم وصف أبعاد رضا الزبون من خلال تحليل عامل الترتيب، والذي أظهر خمسة أبعاد لكل من البنوك العامة والخاصة. أبعاد رضا الزبائن في البنوك العامة هي: توجيه الخدمة، الاجتهاد، الالتزام، والقيمة والود مقابل المال، أما أبعاد رضا في البنوك الخاصة كانت كالتالي: الالتزام، توجيه الخدمة، القيمة مقابل المال الثقة، الاجتهاد.

كما اقترح العديد من الباحثين من بينهم (Drosos, Kyriakopoulos, Arabatzis, & Tsotsolas, 2020, p. 02) سمات وأبعاد مختلفة لقياس رضا الزبائن والتي يتم تحديدها من خلال موضوع التركيز ومستوى الإيضاح، حيث يشير هذا التقييم بشكل أساسي إلى الجوانب الرئيسية لرضا الزبون عن الخدمة ومقدمها، وعن تجربة الشراء، سمة الأداء، تجربة الاستهلاك. وحسب

دراسة (زيادي و قطاف، 2021، صفحة 247) فإن أبعاد رضا الزبون تنحصر في ثلاثة أبعاد أساسية والذي يعتمد عليها في قياس رضا الزبون عن الخدمات، والتي نذكر منها الرضا عن إجراءات الخدمة، الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة، الرضا عن الخدمة المقدمة. وهذه الدراسة تم الاستناد في تحديد أبعادها على دراسة كل من: (2001) Athanassopoulos et al، (2007) Mishra et al، (2010) Grigoroudis، (2012) الخفاجي، (2020) Drosos et al.

وفي دراستنا هذه نظراً لى طبيعتها وخصوصيتها تم التركيز على الأبعاد التالية: (الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة، الرضا عن الخدمة، الرضا عن إجراءات الخدمة)، والموضحة في الشكل التالي وذلك لملاءمتها موضوع الدراسة. مع التفصيل والإسهاب في شرح هذه الأبعاد.

شكل رقم (17.1): يوضح أبعاد رضا الزبون



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

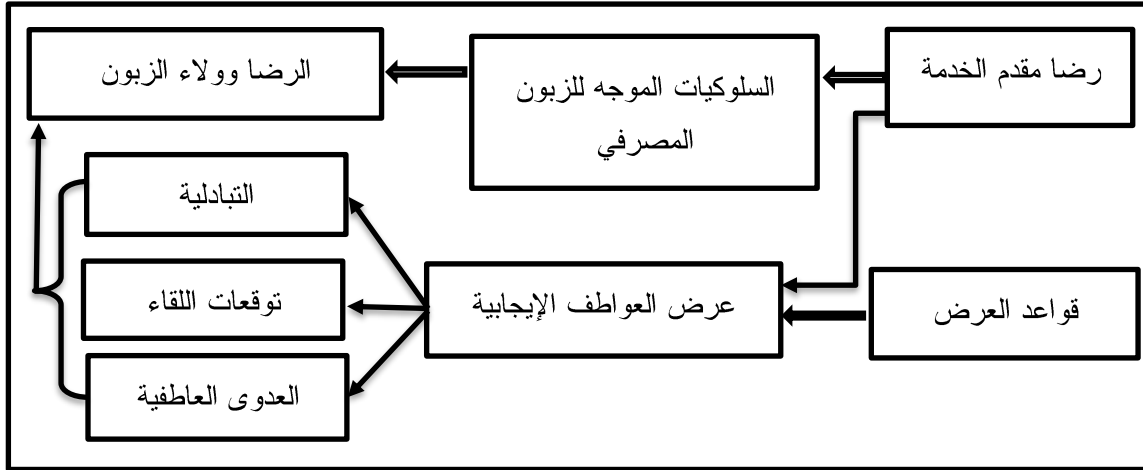
### المطلب الأول: الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة

تسعى المؤسسات الخدمية إلى تقديم خدمة مميزة في كافة الجوانب، وإحدى هذه الجوانب هي موقف وسلوك وكفاءة الخدمة، لأن مقدم له تأثير كبير على جودة الخدمة في حد ذاتها وبالتالي تقديمها بالشكل الذي يرضي متلقيها، وهذا ما يحفز المؤسسات الخدمية وخاصة المصرفية منها على الاهتمام بتنمية وتطوير موظفي الخط الأمامي بالشكل الذي يمكن من تحقيق رغبات الزبون. (عبد العبادي، 2020، صفحة 32). حيث يشكل موظفي الخط الأمامي الذين لديهم اتصال مباشر بالزبائن المفتاح الرئيسي بين الزبائن والمؤسسات الخدمية وتوقعات الزبائن وشكل المؤسسة تتلامس مع نقطة التفاعل أثناء اللقاء الخدمي وتحدد نتيجة هذا التفاعل مستوى رضا الزبائن وما يرتبط به من درجة الاحتفاظ بالزبون (Hennig-Thurau & Hansen, 2000, p. 217).

وفي معظم مواقف التفاعل الشخصي بين الطرفين فإن مقدم الخدمة يتصرف كوسيط للصفقة والممهد لبناء العلاقة، وأثناء هذه التفاعلات فإن مواقف ومدركات الزبون حول الخدمة يعتمد على مقدم الخدمة (علي عبد الرسول، 2018، صفحة 862)، حيث ترتبط الخدمات المصرفية بعلاقة وثيقة بمن يقدمها للزبون، كما أن انطباع الزبون وشعوره سلباً أو إيجاباً حول المصرف يكون نتيجة لسلوك مقدمي الخدمة في المصرف من خلال مهاراته وقدراته التي يتمتع بها. وهذا يعني أن مقدم الخدمة يشكل عنصر جوهري في عملية إنتاج وتسليم الخدمة للزبون ووسيلة مهمة في إنجاح الخدمة المصرفية وتحسين الصورة الخاصة بالمصرف (عبد الرسول و جايد، 2018، صفحة 159). وحسب (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 219) يشمل هذا المعيار جميع الخصائص المتعلقة بالعاملين في الخط الأمامي مثل (المهارات المعرفية، الاستجابة، التواصل والتعاون مع الزبائن والود والاحترام وما إلى ذلك).

وتبرز كفاءة مقدم الخدمة من خلال التفاعل الذي يحدث أثناء قبول ومعالجة الشكوى والتي تكون من خلال اللباقة التي يُعامل بها الزبون (المستفيد من الخدمة)، مثل فن المحادثة المهذبة أسلوب اللغة، كذلك التعاطف أو الاستعداد لرؤية الأشياء من منظور الزبون، أي محاولة فهم الجانب النفسي للزبون، التعامل الفردي مع مشكلة الزبون، كذلك المساعدة في حل المشكلة بنشاط والاتصال بالزبون، الاستفسار عن الحل المطلوب، الموثوقية أي الالتزام بالوعد فيما يتعلق بالمحتوى والوقت (Stauss & Seidel, 2019, pp. 46-47). إضافة إلى الترابط الإيجابي مع الزبائن، المساءلة الفردية أو المسؤولية الشخصية، مهارات العمل ضمن المجموعة من أجل التأثير الإيجابي على السلوك الشرائي للزبائن (Gapinsk, 2018, p. 03). وبالتالي إن مقدمي الخدمة الراضين قد يظهرون مشاعر إيجابية حقيقية، حتى لو كانت حالتهم العاطفية الداخلية سلبية على الرغم من أن نوع التأثير الذي يعرضه مقدم الخدمة يختلف اعتماداً على الوظيفة، إلا أن النوع اللطيف من العاطفة هو الأكثر شيوعاً الذي ينعكس في سلوكيات مثل الابتسام والتحية والشكر والتواصل البصري، مثل هذه العروض العاطفية الإيجابية تؤدي إلى رضا الزبائن والمزاج الإيجابي وسلوك الشراء والرغبة في العودة إلى المؤسسة والاستعداد لتوصية الزبائن الآخرين عن الخدمة (Yagil, 2008, p. 178). والشكل الموالي يوضح تأثير رضا مقدم الخدمة وفعاليتيه الإيجابية على رضا الزبائن:

شكل رقم (4.1): يوضح تأثير رضا مقدم الخدمة وفعاليتها الإيجابية على رضا الزبائن



المصدر: (Yagil, 2008, p. 180) بتصريف

من الشكل أعلاه يتضح أن مقدمي الخدمات والزملاء يعملون معاً من خلال تجربة مقدم الخدمة في مكان العمل فهذا التفاعل ينتقل إلى الزبائن، حيث يظهر أن تقييمات مقدمي الخدمة لمناخ الخدمة مرتبطة بشكل إيجابي مع نية مقدم الخدمة بتقديم خدمة عالية الجودة للزبائن، في المؤسسات الخدمية يكون مقدمي الخدمات تصورات إيجابية عن ممارسات الموارد البشرية والتي يمكن للموظفين من خلالها تكريس الطاقات والموارد لخدمة الزبائن، بالإضافة إلى ذلك فإن مقدمي الخدمة الراضين لديهم تقييمات إيجابية لبيئة عملهم، وهذا ما يؤدي بالزبائن بالانخراط في المشاعر الإيجابية والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من رضا للزبائن، خاصة العلاقات الشخصية هي أساس تعزيز التفاعلات الإيجابية بين المقدم والمستفيد.

### المطلب الثاني: الرضا عن الخدمة

يقول Peter Drucker "إن الخدمة ليست كل ما يقدمه أو يضعه مقدم الخدمة. إنه ما يخرج الزبون ويريد دفع ثمنه". وبالتالي يدفع الزبائن فقط ما هو مفيد لهم ويعطيهم قيمة" (Goldstein, 2010, p. 05). وعادة ما نصف الخدمة من حيث عدة أبعاد على سبيل المثال بعد استلام الخدمة أي أن الخدمة متوفرة عند الحاجة إليها، هذه الأوصاف تمثل ثلاثة جوانب مختلفة من الخدمة وهي: الاستجابة والتوافر والاحتراف على التوالي. وهي مجموعة فرعية مكونة من جميع الأبعاد التي من خلالها يمكن وصف الخدمة (Hayes, 2008, p. 11). يشير هذا المعيار إلى الخدمة المقدمة للزبائن والتي تتضمن طريقة تقديم الخدمة ووقت الانتظار (قائمة الانتظار

الهاتف، إلخ). التعقيد من عمليات الخدمة والمعلومات المقدمة إلى الزبائن (إبلاغ الزبائن بطريقة سهلة الفهم وشرح الخدمة والعوامل الأخرى ذات الصلة والإعلام بالخدمات الجديدة، وما إلى ذلك) (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 219)، كما يشير هذا البعد إلى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وفاعلية مكتب خدمة الزبائن، مثل ملاءمة اللوحات الإرشادية الدالة على مواقع المديریات والأقسام، تواجد النماذج والوثائق الخاصة بسير المعاملة دائماً، توفر المرافق الصحيّة، وقاعات انتظار مناسبة وخدمة تصوير الوثائق، وكذلك فاعلية الاتصال الهاتفي مع الدائرة والزبائن الآخرين (الخفاجي، 2012، صفحة 83). على هذا النحو يوضح Llosa (1997) في نموذج الرضا الرباعي الدور المتميز الذي يمكن أن يلعبه مستوى الرضا، حيث يميز بين أربع فئات من العناصر الخدمية المختلفة التي تساهم في تقديم الخدمة وتحقق الرضا للزبائن وهي (Gabriel, Divard, Gallely, & Prim, 2014, pp. 84-85):

- 1- عندما يتم تقييم العنصر على أنه أساسي بشكل سلبي من قبل الزبون، فإنه لا يساهم بقوة في إرضاء الزبائن بشكل عام (إنه أمر حاسم)، من ناحية أخرى إذا تم تقييمه بشكل إيجابي فإنه يساهم في مستوى الرضا (ليس حتمياً). عادة ما يكون هذا العنصر جزءاً من الخدمة الأساسية (أي أن تقديم خدمة في الوقت المحدد يكون التقييم إيجابي، إذا تأخرت يتم تقييمها بشكل سلبي)؛
- 2- عندما يتم تصنيف عنصر على أنه "زائد" بشكل إيجابي من قبل الزبون، فإنه يساهم بقوة من حيث إرضاء الزبائن بشكل عام (إنه أمر حاسم). أما عندما يتم تقييمه بشكل غير موات فهو يساهم قليلاً في إرضاء الزبائن (هو ليس حاسماً)؛
- 3- العناصر "الرئيسية" من جانبهم لها تأثير قوي على درجة رضا الزبائن بشكل عام بغض النظر عن تقييمهم (هي دائماً المحددات الرئيسية لرضا الزبون)؛
- 4- غالباً ما يتم التمثيل العنصر "زائد" "مفتاح" بواسطة الخدمات التكميلية من قبل مؤهلين كميسرين أو يملكون الدور الفاعل على وجه الخصوص في التفريق بين عرض الخدمة وتمييزها، (على سبيل المثال من خلال العلاقات الدافئة مع الزبائن والخيارات التي تستجيب لها التوقعات الخاصة بعرض مقاعد الأطفال من قبل مؤسسات تأجير السيارات أو توفير وقت كبير للحجز المسبق وطباعة تذكرة الصعود إلى الطائرة وما إلى ذلك).



والشكل التالي يلخص النموذج الرباعي لـ Llosa (1997) وذلك وفق قدرته على تحويل عناصر الخدمة إلى رضا الزبائن، من خلال التركيز على مساهمة العنصر في الرضا العام في حالة التقييم الإيجابي سواءً أكان قوي أو ضعيف، مقارنةً بمساهمة العنصر كذلك في الرضا العام في حالة التقييم سلبي سواءً أكان قوي أو ضعيف.

شكل رقم (19.1): يلخص النموذج الرباعي في تحويل عناصر الخدمة إلى رضا الزبائن

مساهمة العنصر في الرضا العام في حالة التقييم الإيجابي	قوي	"المزيد" من عناصر الخدمات	"مفاتيح" عناصر الخدمات
	ضعيف	"كفايات" عناصر الخدمات	"أساسيات" عناصر الخدمات
		ضعيف	قوي
مساهمة العنصر في الرضا العام في حالة التقييم سلبي			

المصدر: (Gabriel, Divard, Gallely, & Prim, 2014, p. 85)

### المطلب الثالث: الرضا عن إجراءات الخدمة

يشير بعد إجراءات الخدمة إلى حسن سير المعاملات ويشمل: إنجاز المعاملات في وقت محدد دون تأخير، كذلك وضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين ( الخفاجي، 2012، صفحة 83). في هذا المعيار يتم توسعة شبكة المصرف، موقع الفروع، وكذلك تضمين المشاكل الملحوظة في نظام الخدمة (الاضطرابات الخاصة بأجهزة الصراف الآلي التالفة) (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 219). حيث على مر السنين طور مصممي الخدمة مخطط الخدمة كلف أي أداة شاملة لوضع الزبائن ومقدمي الخدمات في قلب تصميم الخدمة ومشاريع الابتكار، نظراً لأن مصممي الخدمات يتفاعلون بشكل أعمق مع عمليات زبائنهم ويساعدونهم في ترتيب عمليات التسليم الخدمة من منطلق الدعم المادي لنظام الخدمة (Polaine, Lavrans, & Ben, 2013, p. 211). هذا ويعد نظام إجراءات الخدمة بمثابة النموذج المستخدم لفهم التفاعل بشكل أفضل في نظام تصنيع الخدمة الذي طوره Pierre Eiglier Et Eric Langeard (1987) حيث تتكون الخدمة

من ثلاثة عناصر (مدخلات) وثيقة جوهرية ذات الصلة، الدعم المادي والموظفين المتصلين الزبون جزء لا يتجزأ من نظام الخدمة (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 61). وبالتالي توفر إجراءات الخدمة عدة مزايا للمؤسسة منها: قابلية التوسع من خلال تكييف نظام إجراءات الخدمة، تخفيض التكاليف لإدارة خدمات زبائنها من خلال تطبيق الإجراءات السليمة في عملية تقديم الخدمة، كذلك تحسين جودة الخدمة من خلال ممارسات الإدارة السليمة، التوافق مع المعايير ISO 20000 لإدارة الخدمة (Civil Service India, 2021).

#### المطلب الرابع: أبعاد أخرى لرضا الزبون

تعد أبعاد رضا الزبون جانباً هاماً من جوانب قياس الأداء خاصة في الصناعة المصرفية والمالية نظراً لأن معظم البنوك والمؤسسات المالية تقدم منتجات وخدمات مماثلة. كما أن تحسين رضا الزبائن وولائهم هو العامل الأكثر أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية لهذه المؤسسات. وبالتالي زيادة رضا الزبائن هو مجال مهم بشكل كبير في قياس أداء الخدمة (Khondaker & Zaman Mir, 2011, p. 157). هذا وقد ركزت الأدبيات المتعلقة برضا الزبون في المقام الأول على الناس ككائنات معرفية، وبالتالي كانت نتيجة المقارنة بين التوقعات والأداء الفعلي التي تؤدي إلى سلوكيات الرضا، ومع ذلك في الأواني الأخيرة اقترح العديد من الباحثين أن الأحكام التقييمية الخاصة بالإدراك والعاطفة تعمل على تحفيز الزبائن على الخدمة، وفي هذا الصدد يشير نموذج راسل Russell's model إلى أن التأثير هو المتغير الوسيط بين المنبهات والعملية الإدراكية وسلوك الاستجابة (Caro & García, 2007, pp. 108-109). كذلك يجادل كل من Mano and Oliver (1993) بأن "الرضا عن الخدمة مرتبط بشكل طبيعي بالأحكام المعرفية (التفكير) وردود الفعل العاطفية التي تثيرها عملية الاستهلاك" (Güngör, 2007, p. 18). ومن هنا يتضح أن أبعاد رضا الزبون الأخرى تنحصر في بعدين أساسيين وهما:

**أولاً: الرضا العاطفي:** على العكس من ذلك يحصل الرضا العاطفي عن فوائد التجربة السابقة والتي لا يمكن للزبائن تقييمها بعقلانية أو موضوعية، والرضا العاطفي يعني الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أو الشعور بالسعادة لكونك زبوناً للمؤسسة. وبالتالي إنه الشعور الذي يشير إلى ما إذا كانت الخدمة التي تم تلقيها "اختياراً جيداً". إنها على سبيل المثال الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الخدمية زبائنها أو مشاعر الزبائن الإيجابية تجاه المؤسسة (Hüseyin, 2007, p. 18).

ثانياً: الرضا المعرفي: بادئ ذي بدء يعني هذا البعد كيف يقيم الزبائن بشكل عقلائي الخدمات التي تلقونها، وبالتالي هذا البعد له العديد من أوجه التشابه مع مفهوم القيمة أو الفوائد النفعية والتي تكون في الغالب مرتبطة بسمات الخدمة الموضوعية، مثل جودة الخدمة والسعر. وهنا الزبائن بناءً على تجاربهم مع المنتج أو الخدمات يقيمون باستمرار، سواء حصلوا على قيمة جيدة أم لا مقابل ما تخلوا عنه من النقود (أو دفعوه) (Güngör, 2007, p. 18). وبالتالي نخلص إلى أن هناك جانبين مهمين في التعرف على رضا المستفيدين عبر التعرف على رضاهم المعرفي ورضاهم الوجداني. فالرضا المعرفي يهتم بالسعر والجودة والنوعية والرضا الوجداني هو الذي يهتم بجوانب العلاقات وحسن التعامل من قبل مقدمي الخدمات (المهيدب، 2017، صفحة 102) ، حيث يقدم Güngör, Hüseyin (2007) نموذجاً موضح في الشكل التالي يعنى بتأثير رضا الزبائن المعرفي والوجداني وولائهم للمؤسسة.

شكل رقم (20.1): يوضح نموذج المؤثرات الوجدانية والمعرفية لرضا الزبائن

الرضا المعرفي: السعر والنوعية	الرضا	رضا جزئي يتعرض للجوانب الأخرى	رضا كامل وولاء قوي
	عدم الرضا	خيبة أمل من المتوقع الانتقال لجهة أخرى	رضا جزئي يتعرض للجوانب الأخرى
		عدم الرضا	الرضا
الرضا الوجداني: العلاقات والاهتمام والخدمة			

المصدر: (Hüseyin, 2007, p. 19)

يتضح من الشكل أعلاه أن الرضا العاطفي والمعرفي مرتبطين حسياً على الرغم من وجود تناقضات على أيهما يأتي أولاً وأيها أكثر أهمية، بحيث إذا كان الرضا المعرفي أضعف من الرضا الوجداني أو العكس يتحقق الرضا الجزئي للزبون، ومن ناحية أخرى إذا كان الرضا العاطفي موازي للرضا المعرفي فهو من شأنه أن يخلق علاقة مربحة بين الطرفين، وبهذا يتحقق الرضا العام للزبائن عن المؤسسة، مما يؤدي إلى الولاء القوي للزبائن. أما في حالة انعدام كل من الرضا العاطفي والمعرفي فهذا يؤدي إلى خيبة أمل لدى الزبائن، واحتمال تحول الزبائن للتعامل مع مؤسسات خدمية أخرى منافسة أكثر أهمية.

## خلاصة

لقد أدركت المؤسسة أن سبب وجودها هو إرضاء الزبون وليس الإنتاج، وذلك أن المفهوم التسويقي الحديث اعتبر الزبون حجر الزاوية في النشاط التسويقي، حيث يعد فهم رضا الزبون أمراً بالغ الأهمية، حيث يساهم في فرص العمل وتحسين المركز المالي وزيادة القدرة التنافسية. هذا الفهم أكثر أهمية في مشهد تنافسي سريع التطور يدعمه التقدم التكنولوجي وكذلك سلوكيات الزبون المتغيرة والابتكارات التجريبية التي تأتي معه. الرضا هو تقييم الزبون الإدراكي والعاطفي لتجربة الاستخدام إنه مفهوم متعلق بمعيار المقارنة الذي يفرضه الزبائن، في ظل هذا المفهوم فإن هدف المؤسسة يتمثل في البحث عن الزبائن جدد وعن كيفية الاحتفاظ بهم عن طريق تقوية وتعزيز العلاقة معهم لرفع من إيراداتها وإضافة المزيد من القيم لصالحها ويتحقق من خلال عرض خدمات مميزة تجذب الزبون وتنال إعجابه للوصول إلى رضاه. وبالتالي تقديم حلول لمشاكله، ذلك أن الزبون الراضي والذي يقابل المؤسسة بتكرار الشراء والذي يدعم نجاحها بشكل فعال بفضل استمراره معها من جهة، والإسهام في زيادة المردودية الناتجة عن زبائن آخرين كان له الفضل في جذبهم إلى المؤسسة بفعل حديثه الإيجابي عنها.

---

# الفصل الثاني

---

---

الإطار المفاهيمي للقاء الخدمي

الأطر النظرية والمعرفية

---

## تمهيد

تسعى المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الأعمال ولاسيما الخدمية منها إلى المحافظة على حصتها واستدامة أرباحها لأجل نموها وبقائها في السوق، فعولمة الأسواق والتصاعد التنافسي من جهة وازدهار رفاهية المجتمع والزبائن التي جعلت حاجاتهم متجددة من جهة أخرى، حتم على هذه المؤسسات إيجاد جوانب مبتكرة وآفاق جديدة في تقديم خدماتها بالصورة التي ترضي زبائنها حيث تستند المؤسسة في تقديم خدماتها على طرفين أساسيين وهما مقدم الخدمة وزبون الخدمة من خلال عملية التفاعل والتبادل التي تتم بينهما في مكان تقديم الخدمة.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: مدخل إلى اللقاء الخدمي؛

➤ المبحث الثاني: بيئة اللقاء الخدمي؛

➤ المبحث الثالث: أبعاد اللقاء الخدمي.

## المبحث الأول: مدخل إلى اللقاء الخدمي

تتميز معظم الخدمات بخاصية التلازمية بين مقدم الخدمة والزبون وفق مستويات عالية من التفاعل والاتصال، ويؤدي اتصال الزبائن بنظام الخدمة إلى سلسلة من التأثيرات التي هي سلسلة من الأنشطة التي يجب القيام بها من أجل تلبية متطلبات الزبائن في الواجهة الأمامية، وتثير فكرة اللقاء الخدمي صورة التواصل وجهاً لوجه بين مقدم الخدمة والزبون، وبشكل واقعي أكثر نحتاج أيضاً إلى التفكير في اللقاءات الخدمية الإلكترونية التي تتطوي على التفاعلات الافتراضية بين الزبائن ومعدات الخدمة الذاتية في البيئة الافتراضية.

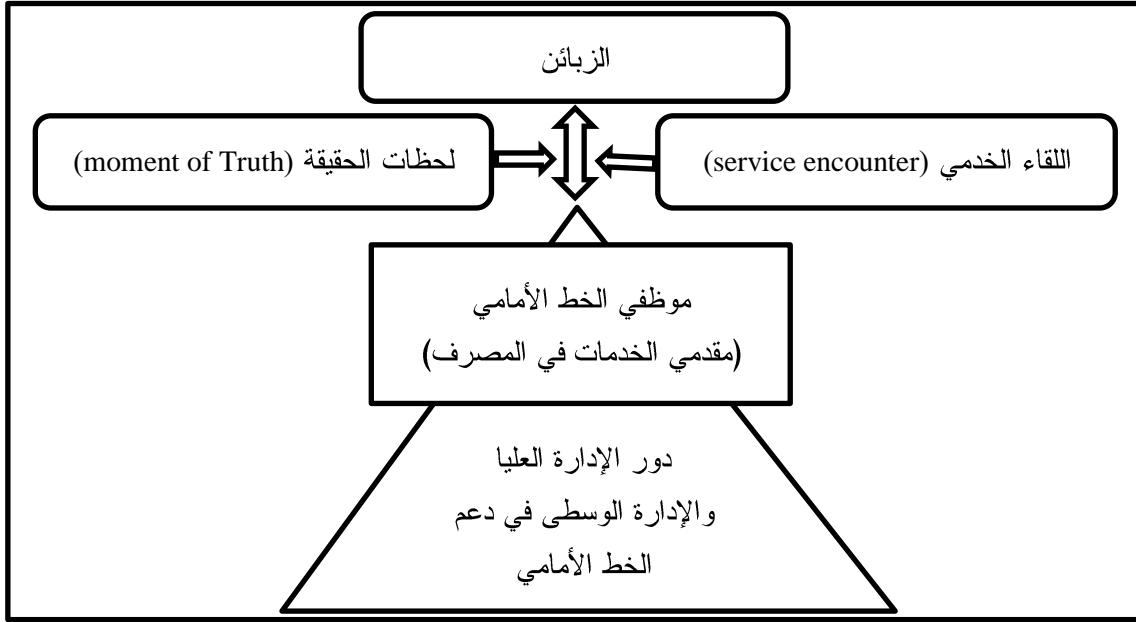
## المطلب الأول: مفهوم اللقاء الخدمي

في عالم الأعمال الحالي العديد من المؤسسات الخدمية تأخذ بمفهوم التسويق التفاعلي من أجل البقاء في السوق، نظراً لشدة المنافسة العالية في قطاع الخدمات، لذلك يفترض على المؤسسات الخدمية اليوم أن تكشف عن أدائها المميز الذي تستهدف به زبائنهم في السوق على اختلاف شرائحه وفئاته العمرية من أجل جذب الزبائن الجدد والحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع زبائنهم الحاليين.

حيث تمثل التفاعلات بين الزبائن جزءاً كبيراً من تقديم الخدمة على عكس العلاقات تميل اللقاءات الخدمية إلى أن تكون ثنائية الاتجاه وتفرض اتصالاً محدوداً مسبقاً بين مقدم الخدمة والمستفيد. وبالتالي في غياب المكونات المادية غالباً ما يكون مقدمي الخدمات وسلوكياتهم مصدر للتقييم المعرفي والعاطفي في تحديد مستوى رضا الزبون من الخدمة المقدمة (Sunita & Charmine, 2004, p. 04).

وفيما يلي يتم عرض شكل يوضح مفهوم اللقاء الخدمي أو لحظات الحقيقة في المؤسسة الخدمية، بدءاً من نقطة الالتقاء والتفاعل بين الزبائن ومقدمي الخدمات في الواجهة الأمامية وصولاً إلى فرق الدعم من خلال الإدارة العليا والإدارة الوسطى في تدعيم مقدمي الخدمات في الخط الأمامي.

شكل رقم (1.2): يوضح مفهوم اللقاء الخدمي في المؤسسة الخدمية



المصدر: (Lovelock & Wirtz, 2016, p. 651) بتصريف

### الفرع الأول: تعريف اللقاء الخدمي ولحظات الحقيقة

من وجه نظر الزبون يحدث الانطباع الأكثر وضوحاً للخدمة أثناء لقاء الخدمة (service encounter) أو لحظة الحقيقة (moment of Truth) أين يتفاعل كل من الزبون مع مقدم الخدمة ومن جهة نظر المؤسسة فهي تسعى جاهدة لتقديم خدمة ذات جودة عالية لتحقيق رضا زبائنهم. وفيما يلي يتم إيجاز وعرض أهم التعاريف الخاصة باللقاء الخدمي ولحظات الحقيقة.

**أولاً: التعريف الأول:** قدم Shostack (1985) تعريفاً مفيداً يخص لقاء الخدمة مشير إليها على أنها "الفترة الزمنية التي من خلالها يتفاعل الزبون مباشرة مع مقدم الخدمة"، هذا يقر بفكرة أن الزبائن لديهم نقاط اتصال متعددة، ويشمل تعريفها التفاعلات الشخصية وكذلك اتصالات الزبائن بالمرافق المادية والتكنولوجية والعناصر الملموسة الأخرى وكذا التفاعلات التي تم إبرازها في نظام تقديم الخدمة (Steve & Kim, 2003, p. 55)، هذا ويمكن أن تمتد عملية تقديم الخدمة على مدى فترة زمنية وتتضمن مجموعة متنوعة من مقدمي الخدمات، وقد تتم عملية الخدمة في مواقع مختلفة على الرغم من أن بعض الباحثين يستخدمون مصطلح "اللقاء" ببساطة لوصف شخصية التفاعلات



بين الزبائن ومقدمي الخدمات. وبشكل واقعي أكثر نحتاج أيضاً إلى التفكير في اللقاءات التي تتطوي على تفاعلات بين الزبائن ومعدات الخدمة الذاتية (lovelock & wright, 2002, p. 20).

**ثانياً: التعريف الثاني:** تعرف Mary Jo Bitner (1990) اللقاء الخدمي على أنه "التفاعل وجها لوجه للزبون مع الموظف الذي يمثل المؤسسة الخدمية"، وهي تركز في تعريفها على أن اللقاء الخدمي يتألف من حدث محدد ومحصور في الزمان والمكان والذي يشارك فيه الزبون شخصياً كطرف متفاعل، وبالتالي فإن الجانب المتعلق بالذات في اللقاءات الخدمية (أي أنها تمثل شيئاً حدث للزبون) يجعل من المرجح أن يتم التفكير فيها لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بذكرات السيرة الذاتية (Söderlund & Mattsson, 2019, p. 02). وتذكر Bitner أن اللقاء الخدمي يتكون من حزمة من العروض الخدمية لكل منها فرصة لإرضاء الزبون. وكثيراً ما يُنظر إلى اللقاء الخدمي كخدمة واحدة لكنه في الواقع سلسلة من عروض الخدمة الفريدة والمتراصة (Carolyn & John T, 2002, p. 432). ويشير كذلك تعريف Bitner إلى أن اللقاء الخدمي يعني الاتصال بشخص ما أو شيء ما، قد يحدث هذا الاتصال عن طريق الصدفة أو بشكل غير متوقع، وقد يكون لقاء ودي كما قد تكون هذه اللقاءات روتينية. ومن ناحية أخرى قد تكون اللقاءات بشكل عام مع زميل عمل أو صديق أو مؤسسة أقل متعة، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون هناك لقاء مع كائن جامد على شكل لافتة، آلة بيع، موقع ويب، مكان غسيل سيارات كما يمكن أن يكون ذلك ممتعاً أو محبطاً (Mudie & Pirrie, 2006, p. 112).

**ثالثاً: التعريف الثالث:** ويعرف لقاء الخدمة كذلك على أنه لحظات الحقيقة ويعد (Richard Normann) أول من تكلم عن لحظات الحقيقة مشير إليها على أنها مستعارة من مكان مصارعة الثيران التي تؤدي إلى إظهار أهمية نقاط الاتصال مع المصارع، وبالتالي الرسالة في سياق الخدمة هنا "أن الجودة المدركة تتحقق في لحظة الحقيقة، عندما يتواجه مقدم الخدمة والزبون مع بعضهم البعض، في تلك اللحظة يكونون بمفردهم، إنها المهارة والدافع والأدوات التي يستخدمها ممثل المؤسسة، وتوقعات وسلوك الزبون هي التي ستخلق معاً عملية تقديم الخدمة" (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 59).

وباختصار لحظات الحقيقة (moments de vérité) أو ما يعرف باللغة الإنجليزية (moment of Truth) هي الظروف التي تكون فيها عواطف الزبون أكثر كثافة ويمكن أن يكون فيها الزبون قلق، محبط، فضولي متحمس... الخ، حيث أن هذه العواطف تساهم في تعزيز توقعات وردود أفعال الزبون في الوقت الذي يكون فيه الزبون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة من أجل الحصول على الأفضل (Chabry, Goinard, & Jourdan, 2017, p. 78)، حيث تتميز صناعة الخدمات بمجموعة من لحظات الحقيقة والتي يترك الكثير منها انطباعات وذكريات دائمة عن لقاءات غير سارة وسلبية من منظور الزبون، بينما يولد البعض الآخر مشاعر إيجابية، يمكن أن يكون لهذه اللحظات المتناقضة من الحقيقة تأثير كبير على مؤسسات تقديم الخدمة وعملياتها وعلى غرار ذلك تفسر لحظات الحقيقة من حيث رضا الزبون أو جودة الخدمة الكلية ويُنظر إليها على أنها دالة للمقارنة بين توقعات الزبون وتصوره للخدمة الفعلية" (weeks, 2015, p. 361).

ومن مجمل التعاريف التي تم سردها يوجز الباحث تعريف اللقاء الخدمي على أنه جوهر وأساس عملية تقديم الخدمة أين يتم إنتاج وتسليم واستهلاك الخدمة أثناء عملية التفاعل الذي تحدث بين مقدم الخدمة والزبون خلال فترة المواجهة والتي تسمى لحظات الحقيقة، وينتج من عملية التفاعل تحقيق قيمة اللقاء الخدمي للطرفين، من خلال قدرة مقدم الخدمة بمهارته وخبرته وسلوكياته الإيجابية بالتأثير في السلوك الشرائي لدى الزبون بهدف كسب رضاه وولائه، من خلال تقديم الخدمات له بالوقت والمكان المناسب وبال جودة المطلوبة التي تفوق توقعاته.

### الفرع الثاني: خصائص اللقاء الخدمي

عادة ما تثير فكرة اللقاء الخدمي صورة التواصل وجهاً لوجه بين الزبون ومقدم الخدمة وهذه الصورة تتميز بمجموعة من الخصائص المميزة والتي حددها Czepiel في لقاءات الخدمة أي أنها قد تختلف عن الأنواع الأخرى من التفاعلات في العلاقات الشخصية ومن المهم التعرف عليها والتي نبينها من خلال النقاط التالية (Steve & Kim , 2003, pp. 60-61):

**1- لقاءات الخدمة هادفة:** يتم الاتصال بشكل عام في لقاءات الخدمة لسبب معين بحيث يكون هناك طرف واحد على الأقل لتحقيق الهدف المحدد، هذا الغرض المحدد في اللقاءات الخدمية

قد لا يكون واضحاً على الفور لأنه غالباً ما يتعلق الهدف بالجانب السيكولوجي مثل تخفيف الملل إظهار المعرفة التامة والفاقة بالخدمة، أو ببساطة طلب الاطمئنان بشأن قرار الشراء؛

**2- لقاءات الخدمة محدودة النطاق:** هناك حدود مفهومة بشكل متبادل بين طرفي اللقاء الخدمي غالباً ما يتعلق الأمر بالسعر الذي يتم تحصيله من قبل المقدم أو دفعه من قبل الزبون من الخدمة وما يحصل عليه الزبون من منافع مقابل البلق النقدي التي تمت التضحية به؛

**3- في لقاء الخدمة التعارف المسبق بين طرفي اللقاء الخدمي غير مطلوب:** تم وصف العلاقة من قبل (Czepiel) بأنها نوع خاص من العلاقات تعمل ضمن مجموعة معينة من القيود تتطلب فهم واضح لحدود العلاقة، وغالباً ما يندمج الزبائن في الكشف عن مستوى الذات كما يفعلون في أي علاقة اجتماعية أخرى، فالمريض قد لا يعرف الطبيب إطلاقاً، ورغم ذلك فإن المريض يفشي بمعلومات شخصية عن حياته للطبيب المعالج، وهي معلومات قد تفوق حالته المرضية لتمتد إلى جوانب أخرى غالباً ما يحجبها المريض عن بيئته الاجتماعية الاعتيادية.

### الفرع الثالث: أهمية اللقاء الخدمي

على الرغم من أن الأحداث المبكرة في سلسلة لقاءات الخدمة من المرجح أن تكون ذات أهمية إلا أن أي لقاء يمكن أن يكون حاسماً في تحديد رضا المستفيد، فإذا كان الزبون يتفاعل مع المؤسسة لأول مرة فإن ذلك اللقاء الأولي سيخلق الانطباع الأول للمؤسسة، وفي المقابل لا يوجد لدى الزبون في كثير من الأحيان أي أساس آخر للحكم على المؤسسة (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 96)، في حين أن كل لقاء فردي مهم في تكوين صورة مركبة على المؤسسة في ذاكرة الزبون والتي تضيف العديد من التجارب الإيجابية ذات الجودة العالية، في حين أن العديد من التفاعلات السلبية سيكون لها تأثير معاكس (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 176)، لذلك تتمثل أهمية اللقاء الخدمي بالدور الكبير الذي يؤديه بين أطراف عملية التفاعل وهو أداء شخصي بين مقدم الخدمة والزبون وله أهمية على المدى الطويل للمؤسسات الخدمية (عبد الرسول و جايد، 2017، صفحة 157). وعلى سبيل الحصر تتمثل أهمية اللقاء الخدمي في النقاط التالية (سعدية و حميدي، 2020، صفحة 666):

1- يوفر اللقاء الخدمي التفاعل الديناميكي المعقد بين مقدم الخدمة والزبون بهدف تحقيق رغباتهم؛

2- يوفر اللقاء الخدمي التفاعل الاجتماعي، إذ تعد الابتسامة مهمة ليس فقط لأسباب اجتماعية لكن أيضا للحصول على العوائد المالية طويلة الأجل؛

3- هناك الكثير من التفاعلات في المؤسسات الخدمية والتي قد تكون سلبية تكبد المؤسسة تكاليف كبيرة، لدى تبرز أهمية اللقاء الخدمي في تحقيقه الأداء التنظيمي في المؤسسة الخدمية الذي يعتمد على سلوك مقدم الخدمة والزبون في اللقاء الخدمي.

وفقا لـ (Stauss and Mang, 1999) تعتبر لقاءات الخدمة مهمة جداً لربحية مؤسسة الخدمة لأن الزبائن يميلون إلى حد كبير إلى تقييم جودة الخدمة بناءً على تجربتهم مع مقدم الخدمة. والأمر الذي يمثل تحدياً أيضاً هو حقيقة أن الاتصال غير اللفظي يشتمل على أكثر من (60%) من التفاعل وهذا ما يزيد من أهمية لقاءات الخدمة خاصة في مجال الخدمات (Leonidou, 2015, p. 19)، كذلك جميع التفاعلات التي تتم خلال "الفترة الزمنية" لها القدرة على التأثير على تصورات الزبائن لجودة الخدمة، وزيادة عدد التفاعلات تزيد من فرص الزبائن للحكم على الخدمة والأخطاء الموضوعية فيها. تم تحديد "لقاءات الخدمة" كمكون رئيسي لإثبات التفاعلات بين مقدم الخدمة والزبون وذلك لسببين أن: لقاءات الخدمة تؤثر على تصورات الزبائن لتقييم جودة خدمة، وهناك فرص لإدارة سلوك لقاءات الخدمة (Steve & Kim, 2003, p. 56).

#### الفرع الرابع: أنواع اللقاء الخدمي

إن حاجة مقدمي الخدمات إلى التحكم في تفاعلهم مع الزبائن يتأثر بخصائص مختلفة، مثل القرب المادي للزبائن وردود الفعل الفورية والنفسية والجسدية التي ينقلونها والجهد المبذول في تلبية مطالبهم، علاوة على ذلك يسعى مقدمي الخدمات للسيطرة ليس فقط لتلبية حاجة نفسية ولكن أيضا كوسيلة للقيام بعملهم بشكل جيد وتجنب الأخطاء في الخدمات (Yagil, 2008, p. 47). ويمكن تقسيم اللقاءات الخدمية إلى عدة أنواع وذلك حسب آراء الكتاب والباحثين وفيما يلي نعرض أهم التقسيمات:

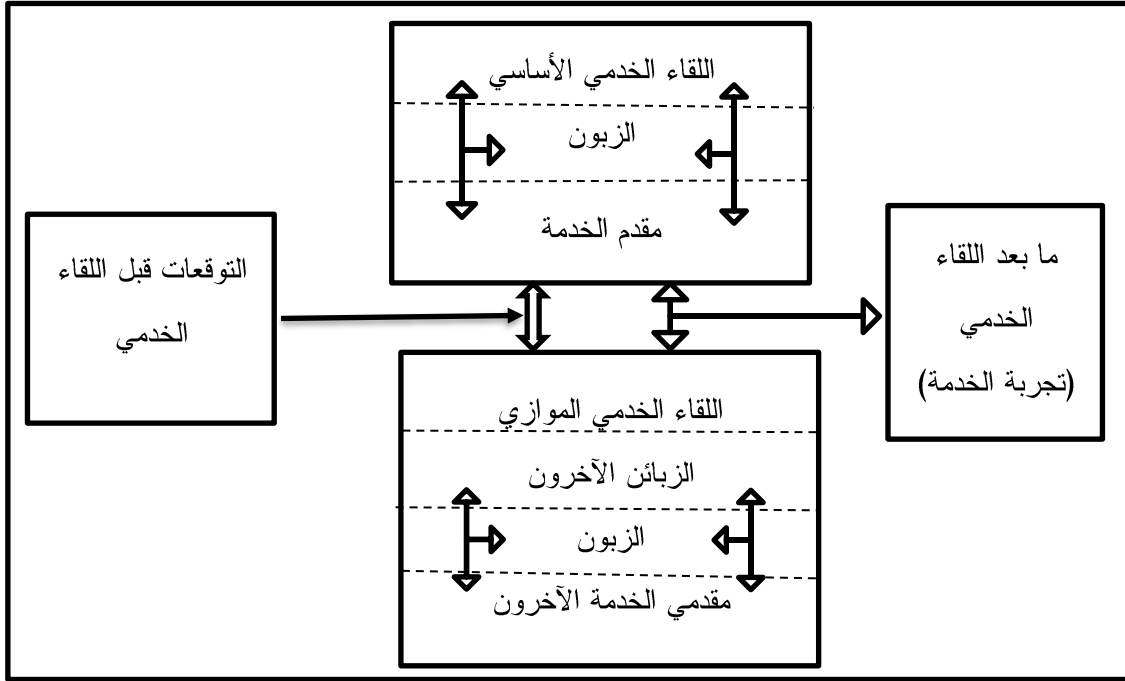
أولاً: حسب نوع التفاعل بين المؤسسة والزيبون: تبعاً لما يحدث في لقاء الخدمة في كل مرة يتفاعل فيها الزيبون مع المؤسسة الخدمية يمكن تقسيم اللقاء الخدمي إلى ثلاثة أنواع: اللقاءات عن بُعد والتي تتم بوساطة التكنولوجيا، واللقاءات وجهاً لوجه، واللقاءات عن طريق الهاتف، وقد يواجه الزيبون إحدى هذه الأنواع من اللقاءات أو مزيجاً من الثلاثة في تفاعلاته مع مؤسسة الخدمة (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 98). والتي يتم شرحها كما يلي:

**1- اللقاءات الخدمية عن بُعد:** ينخرط الزبائن ومقدمي الخدمات يومياً في الملايين من التفاعلات الخدمية حيث تتسبب التفاعلات الضعيفة في المعاملات في تحمل تكاليف كبيرة بما في ذلك عدم رضا الزبائن والغضب والانتقام، وكذلك الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي لمقدمي الخدمات من خلال الغياب والخسائر في الإنتاجية والأرباح، إذ إن تحديد طرق تحسين تفاعلات الخدمة أمر بالغ الأهمية لكل من رفاة مقدمي الخدمات والزبائن (Bradley, Sparks, Zapf, Kennedy, & Jimmieson, 2013, p. 512).

هذا وتحدث اللقاءات دون أي اتصال بشري مباشر كما هو الحال عندما يتفاعل الزيبون مع أحد المصارف من خلال نظام الصراف الآلي، أو مع مؤسسة إدارة مواقف السيارات من خلال آلة التذاكر الآلية، أو مع بائع تجزئة من خلال موقعه على الإنترنت أو مع خدمة الطلب عبر البريد من خلال الطلب الآلي (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 178).

**2- اللقاءات الخدمية وجهاً لوجه:** وفقاً لـ Fisk (1993) يمكن تقسيم اللقاءات الخدمية إلى ثلاثة أنواع: أولاً يتم إيلاء اهتمام كبير لإدارة تفاعلات الزبائن ومقدمي الخدمات في اللقاءات الخدمية وفهم كيفية تقييم اللقاءات الخدمية الفردية، ثانياً يكمن تركيز على مشاركة الزبائن في اللقاءات الخدمية ودور الزيبون في إنتاج الخدمة وتقديمها، ثالثاً التركيز على اللقاءات الخدمية بدراسة تقييم الزيبون للمؤسسات والبيئة المادية (Jui Wu, 2007, p. 1519)، كما أن لقاءات الخدمة تولي أهمية حاسمة في الخدمات الموجهة نحو التفاعل البشري مثل التدريس والضياف، حيث أن القيمة الإجمالية للخدمة المتوقعة هي تجميع لنتائج القيمة التي تم إنشاؤها في كل من هذه اللقاءات الخدمية (Verma, 2012, p. 165). والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (2.2): يوضح نموذج تصور اللقاء الخدمي بنوعيه



المصدر: (Hogg, Laing, & Winkelman, 2003, p. 488)

يوضح الشكل أعلاه تصورات اللقاء الخدمي التقليدي الذي يوضح جوهر عملية التفاعل وجها لوجه والذي يكون بين الطرفين التفاعل مقدم الخدمة والزبون في بيئة خدمية حقيقية. في المقابل يمثل اللقاء الخدمي الموازي والذي يكون في بيئة خدمية افتراضية أثناء تواجد الزبون مع الزبائن الآخرين وكذلك مقدمي الخدمة الآخرين والذي يتضمن تبادل المعلومات عبر الأنترنت حيث أن كل من اللقاء التقليدي واللقاء الخدمي الموازي ينتج عنهما في الأخير تجربة الخدمة.

### 3- اللقاءات عن طريق الهاتف: وهي أكثر اللقاءات استخداماً في وقتنا الحالي، حيث معظم

المؤسسات الخدمية تعتمد على الهاتف في خدمة زبائنهم من خلال الاستعلامات، أو أخذ الطلبات، طبعاً هنا إمكانية التغيير في التعامل وارد فنبرت الصوت ومعرفة الموظف وفاعلية التعامل مع الزبون كلها تصبح مهمة في الحكم على جودة الخدمة أثناء هذه المواجهات (الطريفي، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 107)

ثانياً: اللقاءات الخدمية من منظور الزبون: من منظور الزبون يمكن أن يأخذ التفاعل عدداً من

الأشكال وفقاً لعاملين رئيسيين: (بالمر، 2009، صفحة 173)

1- تتأثر أهمية اللقاء الخدمي بما إذا كان الزبون نفسه متلقي الخدمة أو ما إذا كانت أحد ممتلكاته؛

2- تتأثر طبيعة اللقاء بمدى وجود عناصر ملموسة ضمن العرض الخدمي.

هذان البعدان من منظور الزبون موضحان على هيئة مصفوفة في الشكل التالي:

شكل رقم (3.2): يوضح اللقاءات الخدمية من منظور الزبون

خدمات صيانة الممتلكات مثل: خدمة السيارات، تجديد المباني النقل	الخدمات الشخصية المنطوية على تفاعل مرتفع مثل: خدمات الرعاية الصحية	ملموسة غير ملموسة إلى أي مدى تكون الخدمة ملموسة
خدمات صيانة الأصول المعنوية مثل: المحاسبة، إدارة الصناديق	الخدمات الفكرية مثل: التعليم، البرامج التلفزيونية، البرامج الإبداعية	
مقتنيات الزبون	ما تأدية الخدمة	الزبون

المصدر: (بالمر، 2009، صفحة 174) بتصرف

وبإمكاننا فهم وإدراك الخدمة كعملية بشكل أوضح أو من خلال تشخيص أربع فئات من الخدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مقدم الخدمة مع الزبون، أو بعبارة أخرى حسب درجة أو مدى مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة وهذه الفئات هي (العلاق و الطائي، 2009، الصفحات 57-58):

1. **خدمات معالجة الناس:** وتحصل عندما يطلب الزبون خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد، وعليه فإن الخدمة تتطلب الحضور المادي لكي يتم الحصول عليها؛
2. **خدمات معالجة الممتلكات:** وتحدث عندما يطلب المستفيد من المؤسسة الخدمية أن تقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات، وإنما تكون موجهة إلى أحد ممتلكاته المادية؛

3. خدمات المثير العقلي: تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات غير ملموسة موجهة إلى عقول الزبائن، وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية؛
4. خدمات معالجة المعلومات: تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة لممتلكات الزبائن أو موجوداتهم غير الملموسة.

### المطلب الثاني: سلوكيات التفاعل في اللقاء الخدمي

إن السلوكيات في اللقاء الخدمي تعتمد على العملية التفاعلية بين مقدم الخدمة (البائع) ومستقبل الخدمة (الزبون)، حيث تم وصف هذه العملية التفاعلية بأنها "مسرح" أو "عرض" أو "أداء". على الرغم من أهمية العملية التفاعلية في اللقاء الخدمي لا يزال بناء جودة الخدمة يفتقر إلى التطوير الشامل من حيث صفاته التفاعلية (Svensson, 2004, p. 279). في اللقاء الخدمي يتم تزويد كلا الطرفين بفرصة لتوصيل كميات كبيرة من المعلومات عن أنفسهم سواء بوعي أو بغير وعي، ويتأثر محتوى ما يتم التعبير عنه خلال هذا الوقت بعدد من المتغيرات تشمل المتغيرات الديمغرافية، مثل العرق والجنس، وكذلك المواقف والمعتقدات والتصرفات والمعرفة والخبرات السابقة. ويمثل اللقاء الخدمي إطار عمل يشارك فيه كل من مقدم الخدمة والزبون في عملية التبادل من خلاله يتم توجيه الاتصال وتفسير السلوك أثناء التفاعل (Sunita & Charmine, 2004, p. 05). كذلك سلوكيات التفاعل تظهر بشكل أوضح من خلال مخطط الخدمة "Blueprinting" وهي طريقة لتحديد كل جانب فردي من الخدمة، والذي يتضمن عادةً إنشاء رسم تخطيطي مرئي يتضمن وجهات نظر كل من الزبون ومقدم الخدمة والأطراف الأخرى ذات الصلة التي قد تكون معنية مع توضيح جميع نقاط الاتصال مع الزبون بالإضافة إلى العمليات التي تجري خلف الكواليس (Stickdorn & Schneider, 2011, p. 201).

### الفرع الأول: المكتب الأمامي والخلفي في اللقاء الخدمي

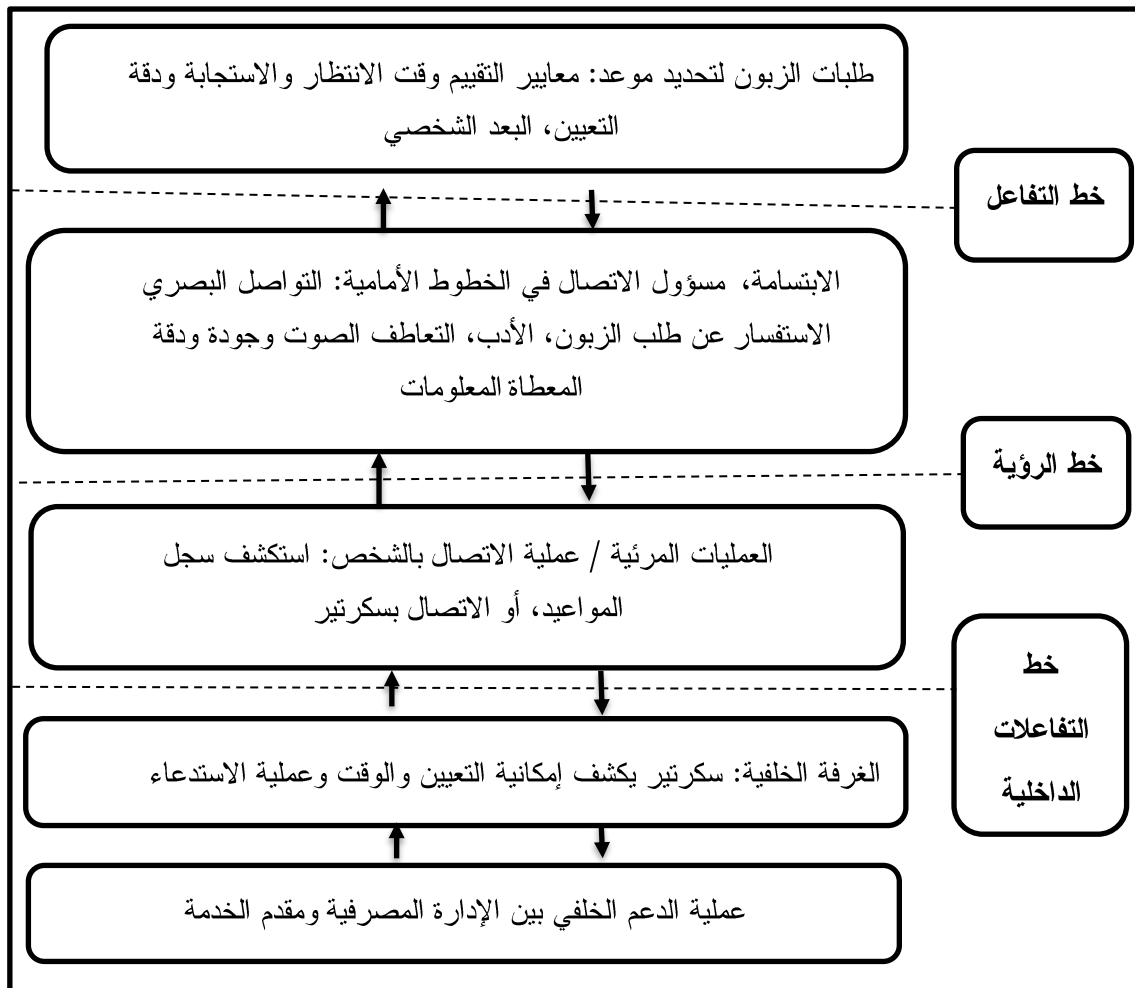
أظهرت الأبحاث السابقة\* أن التفاعل بين مقدم الخدمة في الخطوط الأمامية والزبون هو العامل الأكثر أهمية في تصورات الزبائن عن جودة الخدمة، نظراً لأهمية اللقاء الخدمي يجب

\* Shostack, (1982); Grove and Fisk, (1992); ton and Clark Johns, (2001); Groth, Thurau, & Walsh, (2009).



على مؤسسات الخدمة استكشاف طرق لإدارة موظفي الاتصال بالزبائن للتأكد من أن سلوكياتهم ومواقفهم تساهم في تقديم خدمة عالية الجودة (Luk & Lloyd, 2011, p. 176)، يمكن تقسيم نظام تقديم الخدمة إلى واجهتين: الواجهة الأمامية هي المكان الذي يتواصل فيه الزبون مع نظام تقديم الخدمة، لكن الجزء من النظام الذي يكون مخفياً عن نظر الزبون حيث يسمى بالواجهة الخلفية والتي تلعب وظيفة التمكين التي يمكن للخط الأمامي من خلالها إنشاء خدمة للزبائن (Verma, 2012, p. 171)، حيث يتم بالفعل استخدام مخطط الخدمة لالتقاط معلومات مهمة من لحظات تفاعل مقدم الخدمة مع المستفيد ولذلك يتم استخدام المخطط ليس فقط لتخطيط الخدمة وتصميمها ولكن أيضاً كأداة تشغيلية لتحليل مكان حدوث التكاليف والإيرادات وكيف أنها تؤثر على تجربة الخدمة ككل (Polaine, Lavrans, & Ben, 2013, p. 211). والشكل التالي يوضح هاتين الواجهتين:

شكل رقم (4.2): يوضح عملية التفاعل في الخطوط الأمامية وآثار عملية الدعم الخلفية



المصدر: (Verma, 2012, p. 138) بتصريف

يمثل خط التفاعل في الشكل السابق نقاط الاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة بينما يمثل خط الرؤية التمييز بين مقدمي الخدمات في المكاتب الأمامية المرئية والمكاتب الخلفية والعمليات غير المرئية للزبون، أما خط التفاعلات الداخلية تمثل عمليات الدعم بين الإدارة والموظفين في المؤسسة الخدمية.

إن نموذج المكتب الأمامي والمكتب الخلفي لمؤسسة الخدمة هو الطريقة الأكثر شيوعاً لتصور تأثير الاتصال بالزبون في نظام تقديم الخدمة، على الرغم من استخدام مصطلحات مختلفة مثل "على خشبة المسرح" "المسرح الأمامي" "المسرح الخلفي" "خط الأمامي" و"الغرفة الخلفية" "المكتب الأمامي" و"المكتب الخلفي". بحيث المكتب الأمامي هو الجزء الذي تتم فيه الأنشطة التي تتطلب الاتصال بالزبون من قبل ذوي الخبرة مباشرة، في حين أن المكتب الخلفي يحتوي على العمليات التي يتم تنفيذها عن بعد، وبالتالي لا يمكن رؤيتها أو تجربتها من قبل الزبائن (weeks, 2015, p. 373).

**أولاً: المكتب الأمامي:** يشكل موظفي الخط الأمامي حلقة وصل بين المؤسسة والجمهور الخارجي نتيجة اتصالهم المباشر مع الزبائن، وتعتبر وظائف الخط الأمامي من أكثر الوظائف طلباً في قطاع الخدمات، ويجب أن يتمتع موظف الخط الأمامي بالسرعة والكفاءة في تنفيذ الأعمال، كما يجب أن يتسم باللطف والقدرة على تقديم المساعدة النافعة للزبون أثناء عملية إيصال الخدمة، ويشكل موظفو الخط الأمامي المدخل الرئيسي لإيصال خدمة ممتازة وفوائد منافسة للزبون (Groth, Thureau, & Walsh, 2009, p. 962). هذا وغالباً ما تتوقع إدارة المؤسسة الخدمية من موظفي الخط الأمامي إظهار عواطف معينة أثناء التفاعل مع الزبون عند تقديم الخدمة ونجد من بينها (سويدان، 2010، صفحة 279):

- 1- اختيار وتدريب مقدمي الخدمات على إدارة الجهد العاطفي والمهارات اللازمة لمواجهة الظروف المختلفة مثل إظهار: التودد، والمجاملة وسرعة الاستجابة، فهذه المهارات تمثل تحدي عاطفي حقيقي لمقدم الخدمة، لأنه قد ينفذها وحالته النفسية تعاني من وضع مغاير؛
- 2- ضرورة توفير بيئة عمل تساعد الموظفين على اتخاذ مظاهر وسلوكيات ومشاعر معينة؛

- 3- معايشة الإدارة العليا لعمل موظفي الخط الأمامي لكي يفهموا ويقدرُوا الجهد المبذول من قبل موظفيهم، حيث من المفروض أن يجري المدراء اتصالاً مباشراً مع الزبائن بصورة دورية؛
- 4- إعطاء موظفي الخط الأمامي استراحة مؤقتة خاصة إذا واجه زبوناً صعباً استمر في إظهار اللباقة والتودد له لفترة طويلة؛
- 5- إذا واجه موظف الخط الأمامي زبوناً صعباً ولم يتمكن من معالجة احتياجاته كما يجب، هنا بالإمكان تحويل هذا الزبون إلى مسؤول آخر ليتابع معه حاجاته ولتخفيف الضغط عن الموظف؛
- 6- العلاقة بين مقدم الخدمة وتقييم الزبائن لتجربة الخدمة تتوقف على قدرة ودقة الزبائن في الكشف عن مستوى ما إذا كان مقدمي الخدمات يشاركون في التمثيل العميق أو السطحي بناءً على أدلة البحث النفسي الاجتماعي التي تتعلق بالاعتراف العاطفي الذي يوحى أن الموظفين سوف تكون لهم القدرة على إخفاء العواطف الحقيقية من الزبائن في لقاء الخدمة التفاعلية (Groth, Thureau, & Walsh, 2009, p. 962).

ثانياً المكتب الخلفي: في الخطوط الأمامية يتفاعل مقدمي الخدمات مثل مندوبي المبيعات بشكل شخصي مع الزبائن ويكون العرض مرئي بالنسبة للمؤسسة والزبون، على النقيض من ذلك يؤدي موظفي المكتب الخلفي أو مكتب الدعم وظائف منفصلة عن الزبائن مع أنهم غير مرئيين إلى حد كبير بالنسبة لزبائن، وهي تشير إلى تصور الزبون لعمليات الخدمة، وهنا العديد من المؤسسات تحاول بشكل فعال التوفيق بين أنشطة المكاتب الخلفية وهو شرط أساسي لنجاح تقديم الخدمة ورضا الزبائن (Kearney, et al., 2017, p. 185).

وفقاً لـ Shostack (1982)، Grove and Fisk (1992) و Clark Johns and ton (2001) يعرف المكتب الخلفي على أنه يحتوي على عمليات يتم إجراؤها عن بُعد من الزبائن وبالتالي لا يمكن رؤيتها أو تجربتها من قبل الزبائن وهنا يجب بالضرورة تخصيص أنشطة المكتب الخلفي لتنفيذها من طرف موظفين مختلفين ذوي المهارات العالية والكفاءات الرصينة من أجل مخرجات ذات جودة عالية ترضي زبائن المؤسسة (Zomerdijk & Vries, 2007, p. 110).

## الفرع الثاني: سلوك مقدم الخدمة في اللقاء الخدمي

لفهم اللقاء الخدمي الداخلي نبدأ بتعريف الزبون الداخلي بأنه أي شخص في مؤسسة يتم تزويده بمنتجات أو خدمات من قبل آخرين في المؤسسة أين يمكن اعتبار موظفي المؤسسة زبائن داخليين مثلهم مثل الزبائن الخارجيون يتطلعون إلى تلبية احتياجاتهم، وتركز التفاعلات بين الموظفين داخل المؤسسة والتي نسميها باللقاءات الخدمية الداخلية.

يصف Surprenant and Solomon (1987) اللقاء الخدمي الداخلي كتفاعل ثنائي بين زبون داخلي ومقدم خدمة داخلي، كما تحدد اللقاءات الخدمية التفاعلات التي يتمشى فيها سلوك مقدم الخدمة مع إستراتيجيات وضع العلامة التجارية، وقد يكون هذا التوافق الإستراتيجي واضحاً في عناصر مختلفة من السلوك المقدم ومظهره، والطريقة التي يمكن أن تعزز معنى العلامة التجارية أثناء تفاعلات الخدمة مع الزبائن (Sirianni, Bitner, Brown, & Mandel, 2013, p. 108)، هذا ويركز التفاعل بين الزبائن وموظفي الخدمة على سلوكيات تقديم الخدمة، من خلال تعزيز مستويات تقديم الخدمة حيث أن الزبائن ببساطة لا يبحثون عن ثراء الحياة المادية بقدر ما يرغبون في الحصول على قيم نفسية أخرى نتيجة سلوكيات التفاعل في اللقاء الخدمي (Cheng-Wen, 2014, p. 823). إذ يعتمد سلوك اللقاء الخدمي على مجموعة من المهارات المطلوبة من مقدمي الخدمات لإنجاح عملية التفاعل بين طرفي الخدمة، أطلق عليها المهارات الناعمة، وهي أهم بكثير من المهارات الصعبة التي تمثل المهارات التقنية عند تقديم الخدمة (سعدية و حميدي، 2020، صفحة 666). ومن بين مهارات التفاعل نجد:

**أولاً: عواطف مقدم الخدمة في اللقاء الخدمي:** وفقاً Girard (2007) من الضروري توجيه سلوك مقدم الخدمة بنشاط من أجل إنشاء تجربة كلية، وبالتالي أن إدراك التجربة هو تأثر بالكفاءة الاجتماعية لمقدم الخدمة والمؤهلات المهنية وكذلك الجاذبية الجسدية. باختصار لا يجب أن تكون السلوكيات الوظيفية فحسب بل السلوكيات الاجتماعية والعاطفية فهي تعتبر جزءاً من سلوك العلامة التجارية في تحقيق الكفاءات الاجتماعية خاصة مثل التعاطف والمجاملة والود وتولد تجارب عاطفية (Wästlund, Edvardsson, Gustafsson, Bitner, & Verma, 2013, p. 569). وتلعب العاطفة دوراً أساسياً في تجربة الاستهلاك في معظم الصناعات الخدمية، حيث يُطلب من موظفي

الخطوط الأمامية إظهار المشاعر الإيجابية، مثل الحماس والود. ويتضمن تقديم الخدمة العاطفية هذا مزيجاً من الكلمات وتعبيرات الوجه المقبولة اجتماعياً ونغمات الصوت على الرغم من أن ما يصل إلى 90% من هذا التسليم العاطفي يتم توصيله بصفة غير شفوية عن طريق لغة الجسد (Sheng, Cheng, & Lin, 2011, p. 185).

ويتم عرض عواطف مقدم الخدمة حسب Hochschild (1983) من خلال عملية "التمثيل العميق والتمثيل السطحي" للعواطف، في التمثيل العميق يحاول مقدمي الخدمات تعديل مشاعرهم بحيث يمكن أن يتبعها عرض عاطفي حقيقي مرغوب فيه تنظيمياً (Groth, Thureau, & Walsh, 2009, p. 958). أما التمثيل السطحي يعني أن مقدمي الخدمات يحاولون إدارة عرضهم للعواطف من أجل الامتثال لقواعد العرض التنظيمي بينما تظل مشاعرهم الداخلية دون تغيير، التمثيل السطحي ينطوي على محاكاة أو تزييف للمشاعر التي لم يتم اختبارها بالفعل من خلال السلوكيات اللفظية وغير اللفظية مثل تعابير الوجه والإيماءات ونبرة الصوت، يؤدي هذا التمثيل من قبل مقدمي الخدمات للحفاظ على وظائفهم بدلاً من مساعدة الزبون وتم وصفه بأنه "مزيف بسوء نية" (Yagil, 2008, p. 22). وهذا يقودنا للإشارة إلى عملية تبادل العواطف بين الزبون ومقدم الخدمة حيث اقترح Hennig-Thureau (2006) أن كلا من العدوى العاطفية البدائية والواعية يمكن أن تحدث في تفاعلات الخدمة. أي أن العدوى العاطفية البدائية قد لا تبقى طوال إتمام اللقاء الخدمي ومن المحتمل أن تحدث العدوى العاطفية الواعية عندما يتلقى الزبائن عروض عمل عاطفية حقيقية من مقدمي الخدمات. وبشكل أكثر تحديداً وجد boug (2001) أن الابتسام معدي وأن الزبائن معرضون لالتقاط المشاعر المعروضة لمقدمي الخدمات من خلال عملية العدوى العاطفية، أي أن العروض العاطفية الإيجابية ترتبط بشكل إيجابي بمشاعر الزبائن الإيجابية وتقييمات جودة الخدمة أثناء اللقاءات الخدمية (Jiangang, Xiucheng, & Tianjun, 2011, p. 450).

**ثانياً: العمل العاطفي:** ظهر مصطلح "العمل العاطفي" لأول مرة في كتاب The Managed Heart وينشأ العمل العاطفي عند وجود تناقض بين ما يشعر به مقدم الخدمة في مواقع الخطوط الأمامية والعواطف التي يجب أن ينقلها (إيماءات أو كلمات)، والتي من خلالها تتألق ممارسة وظائفهم. بعض مؤسسات الخدمات تبذل جهد كبير لتعيين مقدمي الخدمات في المكتب الأمامي يتمتعون

بطبيعة الحال بالميل السلوكي والشخصية الكاريزمية، وذلك في محاولة منها للحد من تعارض الأدوار أثناء اللقاءات الخدمية ( Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 334 ).

وتركز أبحاث إدارة الخدمة الحديثة بشكل متزايد على دور العواطف في تقديم الخدمة، ولا سيما العمل العاطفي الذي يقوم به مقدمي الخدمات ويتوقع من العاملين في الخطوط الأمامية إظهار بعض المشاعر (مثل السعادة) وقمع الآخرين في تفاعلاتهم اليومية مع الزبائن للامتثال لمتطلبات عملهم وتوقعاتهم التنظيمية. على هذه الخلفية فإن مفهوم العمل العاطفي "هو عملية تنظيم كل من المشاعر والتعبيرات للأهداف التنظيمية" (Groth, Thureau, & Walsh, 2009, p. 958).

### الفرع الثالث: سلوك المستفيد من الخدمة في اللقاء الخدمي

من أجل التعرف على سلوكيات الزبون في اللقاء الخدمي، وبغية تكوين فهم أفضل لخبرات المستفيد من الخدمة فهذا يقودنا إلى معرفة عوامل تساهم في توجيه سلوك وعواطف الزبون وكذا مستوى اتصال ومشاركة الزبون في لقاء الخدمة وهي كالتالي:

أولاً: عوامل توجه سلوك الزبون في لقاء الخدمة: تعتبر العوامل النفسية عوامل نابعة من ذات الفرد أي من ضميره وعقله وعواطفه ونفسه، فهي عوامل صنفها وطورتها الأحداث الداخلية التي مر بها الفرد، ومن ثم فإنها تحكم سلوكه وتؤثر في قراراته وفي اتجاهاته، وتشمل تلك العوامل كافة عناصر المجموعة التي تنشأ من داخل الفرد ذاته والتي يمكن إن تشكل عناصر تأثير على الزبون لمختلف الخدمات والمنتجات وتمثل هذه العوامل الداخلية في الإدراك، الدوافع، الغايات الرغبات الشخصية التعلم (شباع و الموسوي، 2015، صفحة 97)، ويعتبر نموذج قواعد السلطة الاجتماعية لـ French and Raven (1959) بمثابة إطار عمل مفيد لتحليل العوامل التي تؤثر على نفوذ مقدمي الخدمة والزبائن أثناء اللقاء الخدمي، وفقاً لهذا النموذج تكمن أسس القوة الاجتماعية في أساس التقييم من خلال هدف التأثير الذاتي المحتمل على أن التأثير الزبون سيتصرف بطريقة معينة في اللقاء الخدمي (Yagil, 2008, p. 52).

هناك العديد من التفاعلات البشرية في اللقاءات الخدمية كل فعل هو معاملة هادفة تعتمد على الإجراءات المنسقة من طرف المستفيد من الخدمة. كما هو الحال في العديد من أنواع التفاعلات الثنائية، بحيث لا يمكن للزبون أن يتنبأ بجودة النتائج بمعرفة سلوك عمل واحد فقط.

بدلاً من ذلك يتكون الكثير من السلوك الاجتماعي من نشاط مشترك. تتمثل المهمة الرئيسية للشخص المتفاعل في التنسيق المتبادل للسلوك المناسب تجاه الشخص الآخر ( Jui Wu, 2007, p. 1519). ويعكس توجه مقدمي الخدمة اتجاه الزبائن فيما إذا كان سلوكهم أثناء التفاعلات الشخصية يلبي احتياجات الزبائن. إن اهتمام مقدمي الخدمات بتلبية احتياجات الزبائن المتعلقة بالخدمة يمثل العناصر الأساسية لتوجيه الزبائن، وتعد تصورات الزبائن لتوجه مقدمي الخدمات نحو الزبائن عنصراً أساسياً في عملية خلق القيمة في مؤسسة الخدمة، حيث يؤثر توجيه الزبائن بقوة على تصورات الزبائن لجودة الخدمة وكذلك النتائج السلوكية مثل رضا والولاء (Groth, Thurau, & Walsh, 2009, p. 962).

**ثانياً: مستويات مشاركة واتصال الزبون مع مقدم الخدمة:** إن هذه المستويات لا تصف اتصال المستفيد فقط مع مقدم الخدمة، وإنما أيضاً مع البيئة المادية للخدمة، وذلك حتى يحصل الزبون على الخدمة المطلوبة، وسيتم شرح هذه المستويات على النحو التالي (العلاق و الطائي، 2009، صفحة 67):

- 1- خدمات ذات اتصال شخصي عالي:** وهي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم المستفيد بزيارة موقع تقديم الخدمة، وأن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة بشكل فاعل لكي يحصل عليها؛
- 2- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط:** هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع مقدمي الخدمة، حيث يقوم المستفيد بزيارة موقع تقديم الخدمة، إلا أنه في هذا النوع لا يبقى لحين إنجاز الخدمة، كما أنه لا يشارك مع مقدم الخدمة بتقديم الخدمة؛
- 3- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض:** إن هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة مادية ما بين الزبون ومقدم الخدمة، وبدلاً من ذلك فإن المشاركة تتم عن بعد من خلال قنوات التوزيع الإلكترونية.

أما فيما يخص مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة والتي تكون من خلال مستويات حضور الزبون أثناء اللقاء الخدمي، وهي موضحة في الجدول الموالي، مع إدراج أمثلة تحاكي الواقع الحقيقي.

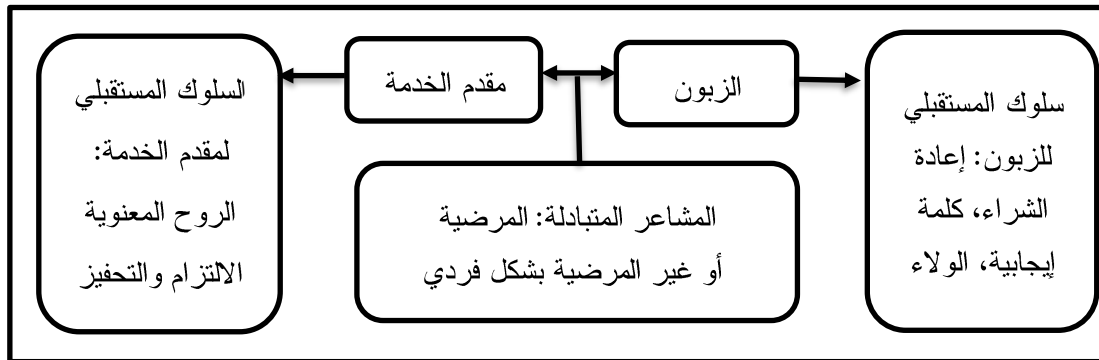
جدول رقم (1.2): يوضح مستويات مشاركة الزبون في اللقاء الخدمي

مستوى منخفض من المشاركة	مستوى متوسط من المشاركة	مستوى عالي من المشاركة
حضور الزبون مطلوب أثناء تقديم الخدمة: يم توفير الخدمة بغض النظر عن وجود أفراد في عملية الشراء، كما قد يكون الدفع هو المطلوب الوحيد لإدخال الزبون مثل: المسرح.	مدخلات الزبون مطلوبة أثناء تقديم الخدمة: لتقديم الخدمة يتطلب شراء الزبائن مثل: الحملات الإعلانية، خدمة الرواتب والأجور، نقل البضائع الفحص البدني.	حضور الزبون ضروري لإنتاج وتقديم الخدمة: إنتاج مشترك للخدمة ولا يمكن إنتاج الخدمة بشكل منفصل مع أن مدخلات الزبون ضرورية في إنتاج الخدمة مثل: حلاقة الشعر.

المصدر: (lovelock & wright, 2002, p. 70) بتصريف

ثالثاً: عواطف الزبون في اللقاء الخدمي: في دراسة قام بها كل من Edell and Burke (1987) توصلوا إلى أن المشاعر الزبائن تتشكل من خلال عرض متسلسلة من الإعلانات التسويقية، حيث أن هذه الدراسة تبين أن العواطف المتعددة والمتنوعة غالباً ما تكون من ذوي الخبرة في الاستجابة للمحفزات وأن هذه المشاعر بشكل منهجي متعلقة بنتائج التسويق من وجه نظر الزبون (Wong, 2004, p. 366). وبالتالي يحدث الانطباع الأكثر حيوية أثناء لقاء الخدمة أو لحظة الحقيقة، أي حينما يتفاعل الزبائن مع مقدم الخدمة (Gil, Berenguer, & Cervera, 2008, p. 922)، وفي اللقاء الخدمي قد يكون الزبون في الحالة عاطفية قد تكون إيجابية أو سلبية في بعض الحالات، وبالتالي من المرجح أن يتكلم الزبائن عن ضغوطهم العاطفية مع الزبائن الآخرين من خلال الكلمة المطوقة الإيجابية أو السلبية وهذا ينعكس على الأعمال الخدمية في المستقبل (Verma, 2012, p. 182).

شكل رقم (6.2): يوضح الحالة العاطفية التفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة



المصدر: (Verma, 2012, p. 182)



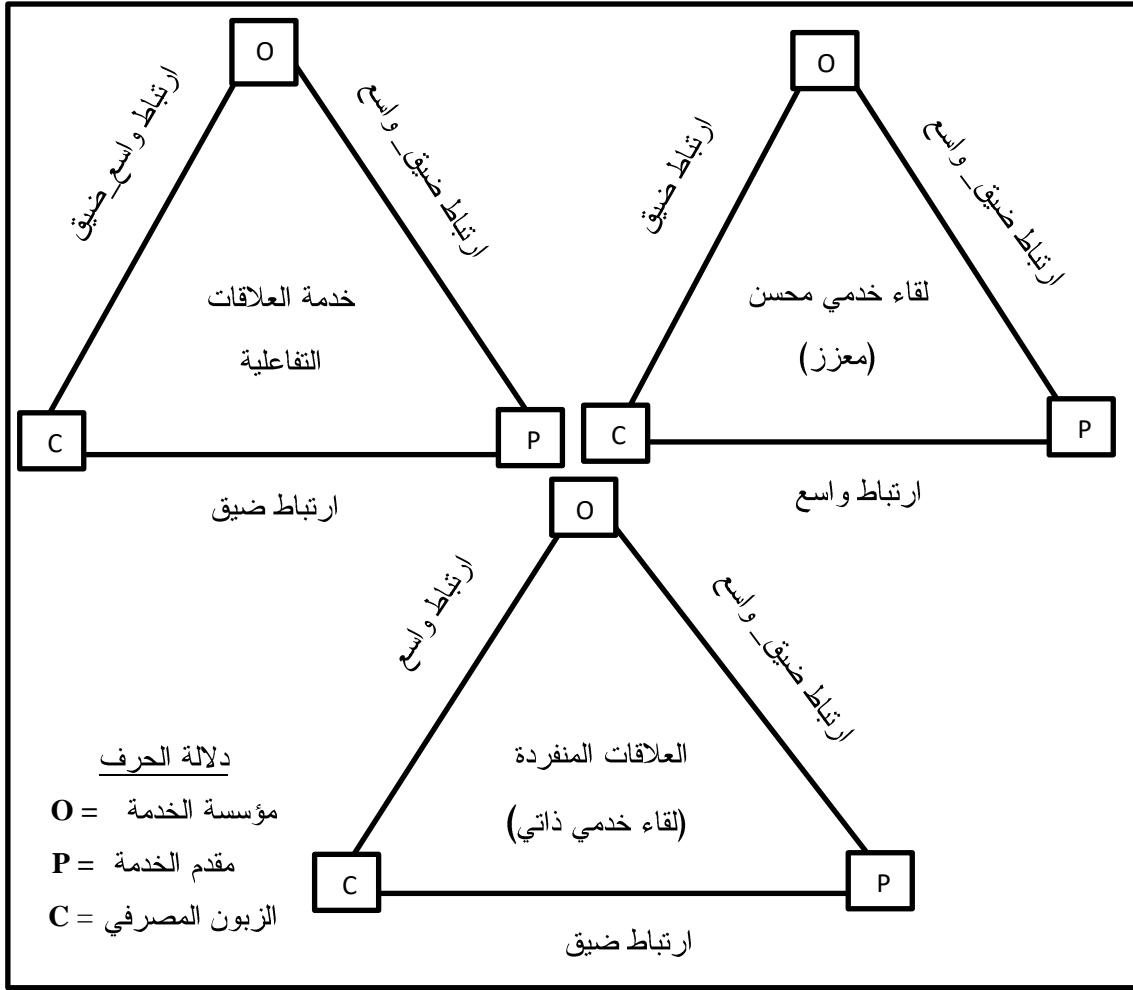
يوضح الشكل السابق الحالة العاطفية التفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة في المؤسسة، أي المشاعر المتبادلة بين الزبون ومقدم الخدمة، سواءً كانت المرضية أو غير المرضية بشكل فردي. فإذا كانت مشاعر الزبون مرضية فهذا يؤثر على السلوك المستقبلي للزبون والذي ينعكس في تصرفاته مع مؤسسة الخدمة من خلال إعادة الشراء، كلمة المنطوقة إيجابية، الولاء، ويحصل العكس في حالة المشاعر غير المرضية نحو مؤسسة الخدمة. أما فيما يخص عواطف مقدم الخدمة فهي تعكس السلوك المستقبلي (الوظيفي) له مع المؤسسة الخدمية، من خلال الروح المعنوية لمقدم الخدمة، التزام، التحفيز.

#### الفرع الرابع: العلاقات التفاعلية في اللقاء الخدمي

توصف العلاقات التفاعلية حسب Shostack (1985) على أنها عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل الزبون بشكل مباشر مع الخدمة، وتشير إلى أن الزبون يتفاعل مع عناصر البيئة المادية للخدمة، بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية الشخصية مع القائمين على تقديم الخدمة ومع المستفيدين الآخرين. وعليه فإن على مديري تسويق الخدمات أن يأخذوا بعين الاعتبار ليس فقط تأثير العلاقات التفاعلية الشخصية على مدارك وسلوك الزبون، وإنما أيضاً تأثير عناصر البيئة المادية للخدمة (العلاق و الطائي، 2009، صفحة 88). يوضح مثلث الخدمة قوة العلاقة بين الجهات الفاعلة والتي تكون محصورة بين الزبون ومقدم الخدمة ومؤسسة الخدمة، حيث أثناء اللقاء الخدمي تكون العلاقات التفاعلية بين الأطراف مبنية في شكل ارتباطات، إما ارتباط ضيق وهنا يكون إتصال مكثف بين الجهات الفاعلة في الخدمة أو ارتباط موسع لما تكون هناك ندرة أو تفاعلات السطحية بين أطراف التفاعل (lerouge, garfieldb, & webb collins, 2012).

تمت دراسة اللقاء الخدمي لكشف التفاعل الشخصي، لأن زيادة متعة اللقاءات الخدمية يمكنها تقليل المخاطر المرتبطة بشراء خدمة وتحسين تجربة الشراء، كذلك العلاقة التفاعلية بين الزبائن وموظفي الخدمة مهمة لتقييم الزبون وسلوك مقدم الخدمة. من ناحية أخرى يمكن أن يكون التفاعل بين الزبون والخدمة تسهياً اجتماعياً مما يؤثر بشكل إيجابي على التفاعل (Joseph & Shyun, 2018, p. 03). حيث يتم توضع العلاقات التفاعلية بين الأطراف الفاعلة في الشكل الموالي:

شكل رقم (7.2): يوضح العلاقات التفاعلية في اللقاء الخدمي



المصدر: (lerouge, garfieldb, & webb collins, 2012) بتصريف

يتضح من الشكل السابق أن العلاقات التفاعلية في اللقاء الخدمي تركز على مقدم الخدمة والزبون باعتبارهم جوهرًا مباشرًا في التفاعل مع الإشارة إلى المؤسسة المصرفية كخلفية مقدم الهياكل الداعمة لتسهيل عملية تقديم الخدمة، في حالة ارتباط ضيق بين الزبون ومقدم الخدمة، هنا يكون مقدم الخدمة غير معروف بالاسم، وبالتالي في هذه الحالة يتم تلبية الاحتياجات الفعالة ويكون تركيز المؤسسة المصرفية منصب على الحفاظ على العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة. أما في حالة اللقاء الخدمي المحسن أين يكون ارتباط واسع بين الزبون ومقدم الخدمة وارتباط ضيق بين الزبون ومؤسسة الخدمة هنا المؤسسة تركز على تلبية احتياجات الفعالة من خلال الانتماء التنظيمي، أما فيما يخص اللقاء الخدمي ذاتي فهو ينتج عن ارتباط واسع بين الزبون ومقدم الخدمة وهنا المؤسسة تركز على تقديم الخدمة للزبائن مع تحقيق نتائج ثابتة في الوقت المناسب.

### المطلب الثالث: اللقاء الخدمي كمسرح لتقديم الخدمة

لمعالجة هذا التحدي أو إدارته اعتمد بعض الباحثين على كتابات Erving Goffman وخاصة كتابه عرض الذات في الحياة اليومية حيث يصور لقاء الخدمة على أنه يعادل الأداء في المسرح وفي كلتا الحالتين سواءً لقاء الخدمة أو المسرح. الهدف ببساطة هو خلق الانطباع الإيجابي أو السلبي على السطح أمام الجمهور (Mudie & Pirrie, 2006, p. 112)، إن تقديم الخدمة تتكون من سلسلة من الأحداث التي يختبرها الزبائن أثناء الأداء والمسرح هو استعارة جيدة للخدمات وخلق خبرات الخدمة من خلال نظام الخدمة، هذه الاستعارة هي أسلوب مفيد بشكل خاص لمقدمي الخدمات ذات الاتصال العالي، مثل خدمات الأطباء والفنادق والمؤسسات التي تخدم العديد من الأشخاص في وقت واحد (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 46). وبالتالي يحمل لقاء الخدمة كل السمات المميزة للإنتاج المسرحي والمتمثلة في: (Mudie & Pirrie, 2006, p. 112)

1- المرحلة الأمامية: وهي المشهد والدعائم، بالإضافة إلى المزيد من الموصفات من الناحية العملية الديكور والمفروشات، الإضاءة، الجلوس المريح، المعدات، الضوضاء، مستوى الدليل المادي؛

2- الجمهور: الزبائن الذين لديهم توقعات وتصورات حول أداء الخدمة؛

3- العملية: الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة والإجراءات التي تشكل تجربة الأداء؛

4- الخط الأمامي: هم الممثلين في المسرحية الذين يطلق عليهم أيضاً اسم جهة الاتصال وهم طاقم الخط الأول الذي يلتقي فيه الزبائن في بداية الخدمات، حيث أن التفاعل بين الزبائن ومقدم الخدمة هو جوهر معظم تجارب الخدمة وغالباً ما ينظر الزبائن إلى سلوك موظفي الخدمة في عملية اللقاء الخدمي على أنها دليل على النجاح أو الفشل (Cheng-Wen , 2014, p. 823).

### الفرع الأول: نظريات اللقاء الخدمي

سلوكيات التبادل الاجتماعي التي تكون بين موظفي الخطوط الأمامية والزبائن خلال لقاء الخدمة يطلق عليها نظريات الدور والنص، وفقاً لهذه النظريات فإن مقدم الخدمة والزبون يتولى كل منها أدواراً أثناء لقاءات الخدمة تتم وفقاً لسيناريو محدد (Giebelhausen, Robinson, Sirianni, & Brady, 2014, p. 114)، حيث يتوقع الزبائن الحصول على الخدمة المطلوبة بسعر متفق عليه

بينما يسعى مقدم الخدمة إلى تقديم الخدمة وفقاً للمعايير المطلوبة والمحدد مسبقاً، بالإضافة إلى هذه الاحتياجات الوظيفية، فإن الزبائن وموظفي الخطوط الأمامية لديهم مجموعة من الاحتياجات النفسية والاجتماعية التي يجب تلبيتها حتى تكون لقاءات الخدمة ناجحة (Bradley, et al., 2010, p. 04). تساهم العديد من النظريات في فهم عمليات ونتائج لقاء الخدمة، غالباً ما تستدل أبحاث التسويق التي تبحث في تفاعلات الخدمة بواحدة من النظريات الثلاثة التالية: نظرية التوقع، ونظريات العدالة ونظرية الإسناد، هذه النظريات الثلاث تحدد المناهج المميزة للمتغيرات كوسطاء محتملين في العلاقات بين تقديم الخدمة وتقييمات الزبائن (Bradley, et al., 2010, p. 13). ويتطلب تقديم الخدمة المسرحية وجود ممثلين يجب عليهم أن يلعبوا أدواراً محددة ومن أجل تحقيق ذلك يتم استخدام نصوص محددة للتفاعل مع الزبائن. وفيما يلي يتم شرح نظرية الدور والنص فهما يوضحان اللقاء الخدمي على شكل مسرح من خلال التفاعلات المحدد مسبقاً وفق نصوص وأدوار يتم تمثيلها من الطرفين.

**أولاً: نظرية الدور:** إذا نظرنا إلى تقديم الخدمة من منظور مسرحي فإن كل من مقدمي الخدمات والزبائن يقومون بدورهم في الأداء وفقاً لأدوار محددة مسبقاً، يُعرف Stephen Grove and Ray الدور بأنه مجموعة من أنماط السلوك التي تم تعلمها من خلال الخبرة والتواصل والتي يجب أن يؤديها الفرد أثناء تفاعل معين من أجل تحقيق أقصى قدر من الفعالية في تحقيق الهدف المنشود (الطريفي، سويدان، و الفقير، 2018، صفحة 65). تتظر نظرية الأدوار إلى الأشخاص على أنهم ممثلين اجتماعيون يتعلمون السلوكيات المناسبة للمناصب التي يشغلونها، وتستند نظرية الأدوار إلى "الاستعارة الدرامية" التي تعتبر المشاركين ممثلين في الأداء على سبيل المثال اللقاء الخدمي المناسب "الأداء" هو ذلك التي يعرف فيه كل ممثل دوره أو أدائه ويؤديه كما هو متوقع. عندما لا يعرف الممثلون أدوارهم فإن النتيجة هي التوتر والإحباط وعدم الرضا وتضارب الأدوار (Steve, Richard, Wilfried, & Hendrick, 2005, p. 246)، ويستخدم مفهوم لعب أو أداء الأدوار كذلك في تطبيق مبادئ علم الاجتماع لتفسير التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلك الخدمة حيث يعتبر الأشخاص ممثلين يؤديون أدواراً يمكن تمييزها عن شخصيتهم الحقيقية (بالمر، 2009، صفحة 187).

ثانياً: نظرية السيناريو (النص): يُنظر إلى النص على أنه تسلسل نمطي ومحدد مسبقاً من الأفعال يختبر الأشخاص مئات النصوص كجزء من الحياة اليومية، على سبيل المثال السفر جواً، زيارة طبيب أسنان تناول الطعام في مطعم، حضور دورة تعليمية. في هذه المواقف يساعدنا معرفة النص في فهم تسلسل الأحداث والانخراط فيها وكذلك توقع تصرفاتنا وتصرفات الآخرين (Mudie & Pirrie, 2006, p. 112). ويحدد البرنامج النصي للخدمة تسلسل السلوك تماماً مثل نص الفيلم حيث من المتوقع أن يتعلم مقدمي الخدمة والزبائن ويتابعون تقديم الخدمة ويتلقون تدريباً رسمياً ويتعلم الزبائن النصوص من خلال التجربة والتواصل مع الآخرين، حيث كلما زادت خبرة الزبون لدى مؤسسة الخدمة كلما أصبح هذا النص المعين أكثر دقة ودراية لدى الزبون (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 50).

### الفرع الثاني: تعارض الأدوار في اللقاء الخدمي

إن اللقاءات الخدمية هي تفاعلات بشرية بين الزبائن ومقدمي الخدمات وفق أدوار يلعبونها أثناء اللقاءات الخدمية وربما بعدها وأن هذه الأدوار تعتمد على "التفاعلات الشخصية" بين المؤسسات والزبائن، وبالتالي تتأثر جودة الخدمة في جميع اللقاءات الخدمية بشكل جوهري بوجه نظر كل من مقدم الخدمة ومستقبل الخدمة (Prabha, Naidoo, & Soolakshna, 2010, p. 38). إن معرفة الأدوار المحتملة مهمة في تسويق الخدمات وذلك لأن هناك أدواراً متنوعة يقوم بها الزبون والتي تختلف وفقاً لعدة خصائص، وبالتالي تساهم كل من هذه الأدوار بشكل مختلف في خلق القيمة لمقدم الخدمة (Bruhn & Georgi, 2006, p. 83)، وكذلك يمثل لقاء الخدمة فرصة ذهبية لإحداث انطباع دائم لدى الزبائن لكن في نفس الوقت إذا لم تتم إدارته بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى انخفاض دائم في انطباعات الزبائن (Verma, 2012, p. 181). هذا وتوجد ثلاثة أسباب رئيسية هي أصل التعارض الشخصي عند الاتصال، وفيما يلي يتم شرح كل عنصر على حدا (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 282):

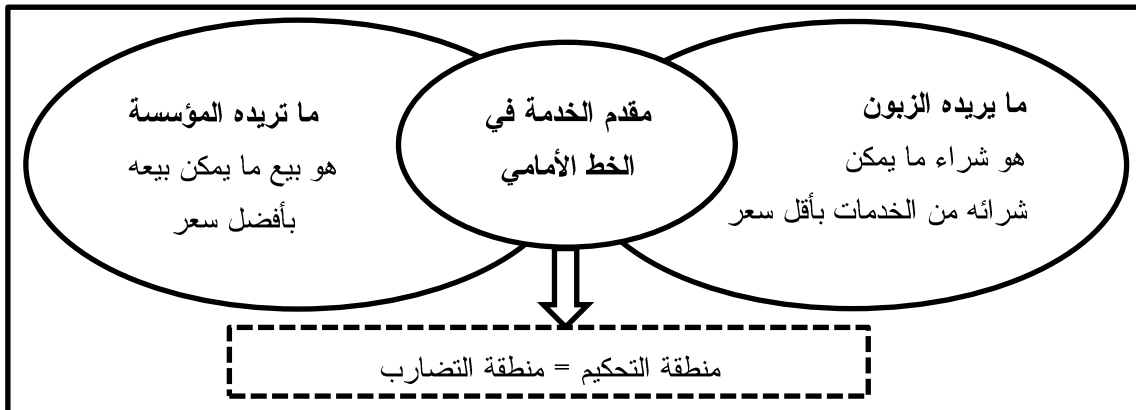
أولاً: تعارض الأدوار بين المؤسسة والزبون: في بعض الأحيان يكون مقدم الخدمة مسؤول عن تنفيذ جداول التسعير التي قد تتعارض بشكل مباشر مع الزبائن، هذا النوع من الصراع يسمى أيضاً معضلة الرئيسين حيث يعاني مقدم الخدمة من الأشياء غير السارة، حيث يكون مختار ما إذا

كان سيتم تطبيق قواعد المؤسسة الخدمية أو تلبية طلبات وحاجات الزبائن، وهذه المشكلة حادة وتتضح خاصة في المؤسسات الخدمية التي لا تركز على الزبائن، في هذه الحالات يتعين على مقدم الخدمة في كثير من الأحيان التعامل مع احتياجات الزبائن وطلباتهم المتضاربة مع القواعد والإجراءات التنظيمية والمتطلبات الإنتاجية (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 282).

ثانياً: التعارض بين شخصية مقدم الخدمة والدور الذي يمثله: قد يكون لدى مقدمي الخدمة تضارب بين ما تتطلبه وظيفتهم للقيام به، مع شخصياتهم الخاصة وتصورهم الذاتي، بحيث يتطلب تقديم خدمة عالية الجودة شخصية مستقلة، من المرجح أن توجد هذه السمات في الأشخاص الذين يتمتعون بتقدير أكبر لذاتهم، ومع ذلك يُنظر إلى العديد من وظائف الخطوط الأمامية على أنها وظائف منخفضة المستوى تتطلب القليل من التعليم وتتقاضى أجوراً منخفضة (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 331).

ثالثاً: تضارب الأدوار بين الزبائن في مكان تقديم الخدمة: النزاعات بين الزبائن ليست عادية في الأماكن ذات الاستهلاك الجماعي للخدمة، مثل تجاوز قوائم الانتظار، التحدث بصوت عالٍ وبالتالي مقدم الخدمة الذي هو على اتصال بالزبائن يجب أن يعمل كوسيط، فهي مهمة صعبة وغير سارة وفي بعض الأحيان مستحيلة لإرضاء الطرفين، يجب أن يعمل المتصل على ثلاث جبهات: تقديم الخدمة تحسين الإنتاجية، إرضاء الزبائن (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 334).

شكل رقم (8.2): يوضح تعارض الأدوار بين مؤسسة الخدمة والزبائن



المصدر: (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 331) بتصريف

من الشكل السابق يتضح أن تعارض الأدوار بين موظفو الخط الأمامي والزبائن ناتج لسببين هما: ما تريده المؤسسة وهو بيع ما يمكن بيعه بأفضل سعر، وبين ما يريده الزبون وهو شراء ما يمكن شراؤه بأقل سعر، وبالتالي يكون وضع موظفو الخطوط الأمامية مع الزبائن محرج، وبالتالي يحدث التضارب في عمليات الاتصال بين تلبية طلبات الزبائن وبين تنفيذ التعليمات الخاصة بالمؤسسة الخدمية.

### الفرع الثالث: تقنية الحوادث الحرجة في اللقاء الخدمي

استخدم Grove and Fisk (1997) تقنية الحوادث الحرجة أو الخطيرة فيما يتعلق بالعلاقات المرضية أو غير المرضية مع مؤسسات الخدمة، التي كانت بسبب وجود زبائن آخرين، حيث تم تحديد فئة الحوادث الحرجة في مجموعتين: المجموعة الأولى تضم الحوادث الجسدية في الخط والحوادث اللفظية في الطابور، المجموعة الثانية تضم الحوادث الودية وغير الودية وتُظهر الحوادث الخطيرة كيف أن مجرد وجود الآخرين في بيئة الخدمة جعل من كل شخص يشعر بشيء (Jui Wu, 2007, p. 1519)، وغالباً ما يحتوي استهلاك الخدمة على مشاركة البيئة المادية مع الزبائن الآخرين الذين قد يكونون إما أصدقاء أو غرباء مألوفون أو غرباء تماماً حيث تصادف فقط وجودهم في نفس بيئة الخدمة مع الزبون في لقاءات الخدمة، كل هذه اللقاءات تنطوي على وجود نوعان من الزبائن في تجربة الاستهلاك (Miao, 2014, p. 122). وتعرف Bitner (1990) الحوادث الحرجة على أنها تفاعلات معينة بين الزبائن ومقدمي الخدمات أثناء اللقاء تبعث على الشعور بالرضا بصفة خاصة أو على الشعور بالاستياء بصفة خاصة (بالمر، 2009، صفحة 214). هذا وتعد تقنية الحوادث الحرجة (CIT) Critical Incident Technique منهجية لجمع وتصنيف وتحليل الحوادث الخطيرة التي تحدث بين الزبائن ومقدمي الخدمات في لقاءات الخدمة. يوفر مثل هذا التحليل فرصة لتحديد ما هي الحوادث أثناء تقديم الخدمة التي يحتمل أن تكون ذات أهمية خاصة سواء كان الزبون راض أم لا (lovelock & wright, 2002, p. 55). وبالتالي كلما كان هناك تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة فهو يزيد من احتمال حدوث الحوادث الحرجة أثناء اللقاء الخدمي قد يكون هذا التفاعل من جهة بسيطاً على الزبون من حيث عواقبه أو النتائج المترتبة عليه، وقد يكون ذا أهمية كبيرة في إنجاح اللقاء الخدمي أو فشله من جهة أخرى (المجني، 2020، صفحة 238).

## الفرع الرابع: اللقاء الخدمي ما بين الثقافات

تتضمن القضية الرئيسية للتسويق المعاصر التفاعل والتكامل بين الجهات الفاعلة على خلفيات ثقافية متنوعة داخل السوق، زيادة إلى الهجرة في جميع أنحاء العالم مما ساهم في تشكيل ديناميكيات العديد من أسواق البلدان المضيفة بشكل كبير على وجه الخصوص (Guillaume, Yuvay, & Jerome, 2013, p. 38)، وتعد الثقافة بناء يصعب تعريفه ولكن أحد التعاريف الشائع يسميها "البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من أخرى، وتوصف كذلك بأنها العدسة التي يدرك الناس من خلالها وتقييم تجاربهم مما قد يؤدي إلى الاختلافات في تصوراتهم عن أنفسهم وعن الناس من الثقافات الأخرى (Sharma, 2019, p. 30).

وتشير الفروق الثقافية في اللغة والعادات والمعايير إلى قواعد وتوقعات مختلفة تتعلق بالتفاعلات بين الزبون ومقدم الخدمة وغالباً ما تؤدي مثل هذه الاختلافات إلى عدم الراحة الذي يشعر به كلا الطرفين في التفاعل الثنائي في محاولة لتلبية احتياجات زبائنها العالميين بشكل أفضل، حيث تصمم بعض مؤسسات الخدمات عروض خدماتها بالاعتماد على أساليب الاتصال على أساس الخلفية الثقافية للزبون (Wang, Miaob, & Mattila, 2015, p. 96). مع استمرار ارتفاع التنوع الثقافي يصبح تحيز الزبائن في اللقاءات الخدمية بين الأعراق مشكلة متزايدة للأطراف المعنية بين مؤسسة الخدمة والمجتمع ككل، ويأثر التحيز العرقي على غالبية الزبائن تجاه مقدمي الخدمات في شكل سلوكيات أقل إيجابية أثناء اللقاءات الخدمية بين الأعراق (Linzmajer, Brach, Walsh, & Wagner, 2019, p. 01).

تُعرّف اللقاءات الخدمية بين الثقافات على أنها تبادل الخدمة أو التفاعلات بين طرفين أو أكثر من خلفيتين ثقافيتين مختلفتين، على سبيل المثال إذا كان السائحون الذين يزورون اليابان من الأمريكيين وكان المرشد السياحي يابانياً فعندما يتفاعل السائحون الأمريكيون والمرشد السياحي الياباني يكون ذلك اللقاء الخدمي ما بين الثقافات (Defang & Ingrid, 2014, p. 290). كذلك يقصد بها المواقف التي يتفاعل فيها الزبائن ومقدمي الخدمة من ثقافات مختلفة مع بعضهم البعض لتحديد نتائج عملية تقديم الخدمة وترجع الزيادة الكبيرة في مثل هذه اللقاءات الخدمية إلى حد كبير إلى الهجرة المتزايدة والسياحة الدولية في أوقات العولمة السريعة (Paparoidamis, Thanh-Tran, &



(Leonidou, 2019, p. 56)، حيث يؤثر السلوك الملحوظ للزبائن الآخرين على تصورات الزبون ويمكن أن يؤثر على رضا الزبون للخدمة، لذلك يجب أن يكون المديرون حساسين لمثل هذه التفاعلات ويمكن أن يكون التفاعل بين الزبون والزبون تسهيلات اجتماعيا مما يؤثر بشكل إيجابي على التفاعل بين الزبائن (Joseph & Shyun, 2018, p. 03). هذا ولدى الزبائن من ثقافات مختلفة مواقف مختلفة بشكل ملحوظ تجاه مقدمي الخدمة وتوقعاتهم مما يؤثر على كيفية تفاعلهم مع مقدمي الخدمة من الثقافات الأخرى وتقييم أدائهم، وبالتالي ينغمس الزبائن أيضاً في التمييط الثقافي أو الوطني عند اختيار مقدم الخدمة في المقابل قد يلاحظ الزبائن من ثقافة الأقليات أيضاً درجة من التمييز في سلوك مقدم الخدمة، مما قد يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة والرضا (Sharma, Tam, Kim, Zhan, & Su, 2018, p. 453).

قد تؤدي التفاعلات في اللقاءات الخدمية بين الثقافات إلى خلق أو إزالة الحاجز بسبب الاختلافات في السلوك، وبالتالي فإن مقدمي الخدمات الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاتصال يظهرون احتراماً واستجابة أكبر للأشخاص من ثقافات أخرى ويستجيبون للسلوكيات غير المألوفة بطريقة خالية من الأحكام دون إظهار انزعاج مرئي (Ihtiyar & Ahmad, 2015, p. 148)، ويمكن أن تكون اللقاءات الخدمية بين الثقافات بمثابة ضغوط لمقدمي الخدمات وبالتالي إثارة المشاعر السلبية، بينما يستخدم بعض مقدمي الخدمة تقنيات مختلفة للتعامل مع هذا الموقف كما قد يميل آخرون إلى تجنب الزبائن الدوليين ذوي ثقافات مختلفة (Mattila & Wang, 2010, p. 328).

#### المطلب الرابع: اللقاء الخدمي الإلكتروني

كان للانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخير تأثير واسع النطاق على تقديم الخدمات حيث ظهر عدد متزايد من الخدمات القائمة على التكنولوجيا مثل خدمات الأنترنت وآلات الخدمة الذاتية، وبالتالي يتفاعل الزبون بشكل متزايد مع تقنيات الخدمة الذاتية والواجهات التكنولوجية التي تمكن من إنتاج خدمة مستقلة عن مشاركة مقدمي الخدمة مباشرة.

وتعد المعاملات الإلكترونية باعتبارها بيع أو شراء الخدمات التي يتم إجراؤها عبر الشبكات الرقمية في الواقع وفقاً لتقارير (Nielse (2010 فإن الجانب الأكثر تحولا في حياتنا بسبب الإنترنت. وهي الطريقة التي تسوق بها الخدمات حاليا مما أدى إلى الظهور المتزايد للمنصات الإلكترونية والذي يطلق عليه تسمية الطرف الثالث الذي يتوسط بين الزبائن ومقدمي الخدمات في عالم الإنترنت (Blitvich, Amaya, & López, 2019, p. 06).

ولكن في غياب العنصر البشري قد يجرّد الخدمة الإنسانية وتميل التفاعلات إلى أن تكون مزعجة بشكل آخر عند تقديم الخدمة خاص عندما يفتقر موظفي مراكز الاتصال إلى المهارات الفنية والشخصية، ومع ذلك فإن بعض السلوكيات التي تتطوي عليها اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه غير موجودة مثل المظهر الجسدي وتعبيرات الوجه، مما يجعل تقييم الزبون موجهاً بشكل أساسي نحو التكنولوجيا، وبالتالي يكون تقييم الزبون للخدمة منسوب في الغالب على المنظور الفني أو منظور النتائج (Verma, 2012, p. 168).

### الفرع الأول: التوجه نحو اللقاء الخدمي الإلكتروني

يُنظر إلى ثورة المعلومات المدفوعة عبر الأنترنت على نطاق واسع على أنها تعمل على تغيير الطريقة التي تقود الأعمال، يتضح هذا بشكل خاص في تلك المجالات من قطاع الخدمات ولا سيما الخدمات المالية حيث لا تتطلب المعاملات تفاعلاً بين الأشخاص، وبالتالي تعمل الإنترنت كقناة توزيع جديدة تتميز بمستويات عالية من التفاعل بين الأشخاص حيث تكون المعلومات والخبرة مكوناً مهماً لمنتج الخدمة (Hogg, Laing, & Winkelman, 2003, p. 476). إن ضخ التكنولوجيا يغير بشكل كبير طبيعة اللقاءات الخدمية حيث إن التحول من الاتصال المادي وجهاً لوجه إلى اللقاءات الخدمية عبر الإنترنت، يعني ضمناً تغييراً جوهرياً في طبيعة هذه اللقاءات، حيث أن اللقاءات الخدمية الحالية عبر الإنترنت لا ترتبط إلا قليلاً بالتصنيف التقليدي "اللمس العالية والتقنية المنخفضة" ولكنها أقرب إلى مفهوم "اللمس المنخفض والتقنية العالية" (Verhagen, van Nes, & Feldberg, 2014, p. 531).

ويعرف اللقاء الخدمي الإلكتروني على أنه تفاعلات مباشرة عبر الإنترنت في الوقت الحقيقي بين مجموعات الزبائن مع دور تنسيقي نشط لممثل مؤسسة الخدمة (Ruyter, 2002, p. 496) وبالتالي فإن البيئة الافتراضية تستخدم تقنيات الاتصالات والمعلومات والوسائط المتعددة للتواصل مع المستهلكين، كما تلعب التكنولوجيا بشكل متزايد دور مهما في عملية إنتاج الخدمات في هذا المجال. وأصبح الزبائن قادرين على تلقي الخدمة دون تفاعل مباشر مع مقدمي الخدمة بسبب التقنيات الجديدة التي تسمى تقنيات الخدمة الذاتية في الخدمات (Lee, 2015, p. 676)، وبالتالي يتفاعل الزبائن بشكل متزايد مع تقنيات الخدمة الذاتية (SSTs) والواجهات التكنولوجية التي تمكن الزبائن من إنتاج خدمة مستقلة عن مشاركة مقدمي الخدمة المباشرة (Snellman & Vihtkari, 2003, p. 217). وكل هذا زاد من توجه المؤسسات الخدمية إلى اللقاءات الخدمية الإلكترونية الناتجة عن التعامل مع تقنيات الخدمة الذاتية، مثل الصراف الآلي، وخدمات التسوق ومحطات الدفع وخدمات الوساطة عبر الإنترنت (Massad, Heckman, & Crowston, 2006, p. 77).

### الفرع الثاني: إدخال التكنولوجيا في اللقاء الخدمي

تعتبر اللقاءات الخدمية عبر الإنترنت أمراً بالغ الأهمية، وبالتالي هي أساسية لتحديد نجاح المؤسسة تدريجياً من خلال لحظات أو علاقات التفاعل الثنائي عبر الإنترنت، من خلال محادثات الزبائن عبر الوسائط الاجتماعية وهي تشمل (Verhagen, van Nes, & Feldberg, 2014, p. 529):

**أولاً: التفاعلات الخدمية عبر الهاتف:** المكالمات الهاتفية هي سمة منتشرة في الحياة اليومية للزبائن في الواقع لقد أثر ظهور تكنولوجيا الهاتف المحمول على كل جانب من جوانب الحياة الشخصية والمهنية للزبائن والمؤسسات، إما بشكل مباشر أو غير المباشر، باستخدام الهاتف يمكن تنفيذ كل شيء من المهام العادية مثل الاتصال بالعائلة والأصدقاء إلى الوصول إلى الخدمات المؤسسية المتخصصة عمليات كشف الرصيد وغيرها من الخدمات (Blitvich, Amaya, & López, 2019, p. 72). وقد أظهرت دراسة Callahan (2009) أن المستمعين يمكنهم تحديد أصل المتصل على أساس درجة عالية من الدقة لا تحتوي على معلومات كثيرة من عينة الكلام الصغيرة التي يتم سماعها عبر الهاتف، ويتم للتمييز بين المتحدثين الأصليين وغير الأصليين حتى عندما لا يكون المستمع متحدثاً أصلياً للغة قيد التقييم. على عكس اللقاءات الحقيقية التي تتم وجهاً لوجه فإن معرفة

كل طرف (زبون) بمحاورة أو محادثته تقتصر على ما يمكن الحكم عليه عن طريق الأقوال التي سمعت أثناء التبادل (Callahan, 2009, pp. 59-60).

ثانياً: المحاور الرئيسية للتفاعل مع الزبون عبر الوسائط التكنولوجية نجد من أهم المحاور الرئيسية للتفاعل مع الزبون عبر الوسائط التكنولوجية (Blitvich, Amaya, & López, 2019, pp. 103-105):

- 1- الاستماع النشط والفعال: يُنصح الوكلاء في جميع مراكز الاتصال بجعل المتصلين يشعرون وكأنهم يتم الاستماع إليهم، يتضح أن الاستماع بالنسبة للزبون لا يتم تفسيره فقط على أنه وسيلة تواصل بديهية والتي بدونها سيكون من المستحيل الانخراط في أي نوع من التفاعل؛
- 2- جعل الزبون يشعر بالفهم: ترتبط أهمية الإقرار بجعل الزبائن يشعرون بالاستماع إلى احتياجاتهم وجعلهم يشعرون بالفهم من خلال الإشارة إلى التلخيص، التأكيد، التي تشير إلى أن الزبون تم فهمه بشكل صحيح؛
- 3- تجنب المصطلحات الغامضة: يتم تقديم الفهم ليس فقط من وجهة نظر المتصل إنه مسار متساوٍ من الفهم بين المقدم والزبون، وهي تتمثل إحدى طرق للقيام بذلك في تجنب استخدام المصطلحات واللغة الداخلية للمؤسسة، يشير تجنب المصطلحات التي يحتمل أن تكون مربكة إلى الرغبة في إبراز القواسم المشتركة مع الزبائن من خلال عدم تفسيرهم، من ناحية أخرى فإنه يقلل من مخاطر طلب الزبون لمزيد من التوضيحات.

### الفرع الثالث: مصفوفة إدخال التكنولوجيا في اللقاء الخدمي

اللقاءات الخدمية المجهزة بالتكنولوجيا تنطوي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التفاعل بين الأشخاص وممثل المؤسسة، يستخدم المستفيد من الخدمة التكنولوجية مثل نظام قائمة الهاتف للوصول إلى ممثل خدمة الزبائن والتواصل معه. حيث كثيراً ما يستخدم المستفيد من تكنولوجيا المعلومات مثل مواقع الويب كنقطة اتصال أولية مع مقدم الخدمة (Suzanne, Susan, & Jeffrey, 2009, p. 134). وتستخدم مصفوفة الضخ التكنولوجي كإطار لتوضيح كيف يمكن أن تكون لقاءات الخدمة فعالة من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، كما هو مبين في المصفوفة

يمكن استخدام التكنولوجيا من قبل مقدمي الخدمات والزبائن كعامل مساعد في لقاء الخدمة (Bitner, Brown, & Meuter, 2000, p. 141).

وفي الشكل التالي يتم توضيح اللمسة البشرية (في البيئة الخدمية الحقيقية) مقابل الضخ التكنولوجي في اللقاءات الخدمية الافتراضية (البيئة الخدمية الافتراضية) القائمة على الوسائط التكنولوجية، أي الانتقال من اللقاء الخدمي الأساسي (الحقيقي أي وجه لوجه) إلى اللقاء الخدمي الموازي (الافتراضي) المجهز بالمنصات الرقمية ذات التدفق العالي للتكنولوجيا.

شكل رقم (9.2): يوضح اللمسة البشرية مقابل الضخ التكنولوجي في اللقاءات الخدمية



المصدر: (Verhagen, van Nes, & Feldberg, 2014, p. 532) بتصرف

ويشير الشكل أعلاه أن التصنيف بالاتصال بالزبون (المستفيد من الخدمة) الخالي من التكنولوجيا إلى بيئة اتصال تقليدية وجهاً لوجه مع مقدم الخدمة، حيث في حالة اللمسة البشرية المرتفعة يتم تقديم الخدمة للزبائن دون مساعدة الوسائط التكنولوجية، على النقيض من ذلك تمثل جهة اتصال بالمستفيد الناتجة عن التكنولوجيا في حالة اللمسة البشرية منخفضة بيئة خدمة ذاتية مؤتمتة بالكامل. بمعنى آخر تحل التكنولوجيا محل دور مقدم الخدمة في تقديم الخدمات المصرفية للزبون، بحيث يتم إنتاج وتسليم الخدمة للزبائن بالكامل عبر الوسائط التكنولوجية مثل أجهزة الصراف الآلي، وتتضمن الأساليب الأخرى للاتصال بالمستفيد درجات متفاوتة من التكنولوجيا جنباً إلى جنب مع الخدمة المقدمة.

## المبحث الثاني: بيئة اللقاء الخدمي

بعد اتخاذ قرار شراء خدمة معينة يواجه الزبائن جهة اتصال واحدة أو أكثر مع مقدم الخدمة وغالباً ما تبدأ مرحلة لقاء الخدمة مع تقديم طلب في مكان الخدمة، وتتخذ جهات الاتصال شكل التبادلات الشخصية بين الزبائن ومقدم الخدمة أو تفاعلات غير الشخصية مع الأجهزة الإلكترونية. وغالباً ما يواجه الزبائن مجموعة متنوعة من العناصر أثناء استلام الخدمة، قد توفر كل منها أدلة على جودة الخدمة، حيث تشمل بيئة الخدمة على جميع العناصر الملموسة التي يتعرض لها الزبائن كالمظهر الخارجي والداخلي للمباني، طبيعة المفروشات والمعدات، الرائحة الضوضاء، ويمكن أن يعمل مظهر وسلوك الزبائن الآخرين أيضاً على تشكيل التوقعات والتصورات الزبائن لجودة الخدمة.

## المطلب الأول: مفهوم بيئة اللقاء الخدمي

تتمثل إحدى المساهمات الرئيسية لنموذج Mary Jo Bitner (1990) الذي يعد من بين النماذج الكلاسيكية لعلم النفس البيئي أسمته "Servicescape" وتمت ترجمته للفرنسية من خلال مصطلح "Serviscene" في أنه يدرس ويتحقق من ردود أفعال مقدمي الخدمات على اتصال مع الديكور وبيئة الخدمة. في الواقع يقضي المقدم وقتاً أطول بكثير في نقطة تقديم الخدمة مع الزبائن لهذا السبب من الضروري أن يقيس المصممون مقدار زيادة أو عدم النقليل من إنتاجية مقدم الخدمة في الخط الأمامي وجودة الخدمة التي يقدمها (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, pp. 306-307).

ويستخدم مصطلح "بيئة الخدمة" لوصف البيئة المادية الملموسة التي تتم فيها الخدمة. حيث توفر هذه البيئة أدلة حيوية ملموسة وغير الملموسة تساعد الزبائن المرتقبين والزبائن الحاليين ومقدمي الخدمات وأصحاب المصلحة والرأي العام على فهم شخصية الخدمة وأيديولوجيتها والتمييز بين مختلف جوانب البيئة المادية، على سبيل المثال اللافتات والمعدات والأثاث والزي الرسمي وبطاقات العمل التي تقدم أدلة ملموسة حول عرض وتقديم الخدمة (Mudie & Pirrie, 2006, p. 65).

## الفرع الأول: تعريف بيئة اللقاء الخدمي

تم التعرف على بيئة اللقاء الخدمي كمحاولة للتصميم بيئة الشراء لزيادة إمكانية الشراء وإنشاء تأثيرات محددة على المشتريات من الخدمات، بأنه شيء يتضمن الرؤية والسمع، الشم والشعور باللمس من قبل الزبائن (Maeng & Park, 2015, p. 82).

يذكر Geographers Holloway And Hubbard (2001) أنه لا ينبغي لأحد دراسة الناس ومكان تقديم الخدمة بشكل مستقل ومنفصل عن الآخر لأن العلاقة بين الناس والمكان تسهل الروابط الاجتماعية بين الزبائن، كما أن بيئة الخدمات قد تربط الأشخاص ببعضهم البعض عبر استهلاكهم الجماعي للخدمة (Johnstone, 2012). وتشير بيئة الخدمة إلى أن المناطق المحيطة الداخلية تعمل كشكل من أشكال الاتصال غير اللفظي وتؤثر على معتقدات الشخص حول الخدمة الشاملة ومقدم الخدمة والزبون (Miles, Miles, & Cannon, 2012, p. 778). وفيما يلي يتم عرض أهم التعاريف حول بيئة اللقاء الخدمي:

**أولاً: التعريف الأول:** عرفت roy (2017) وآخرين بيئة الخدمة "Servicescape" على أنها أحد المكونات المهمة للعلامة التجارية والتي وصفت بأنها "البيئة المبنية (أي البيئة المادية من صنع الإنسان بدلاً من البيئة الطبيعية أو الاجتماعية)، والتي تؤثر على الزبائن ومقدمي الخدمات في المؤسسات الخدمية (Roy, Mutum, & Nguyen, 2017, p. 64).

**ثانياً: التعريف الثاني:** يعرف "Bitner and Booms" بيئة اللقاء الخدمي على أنها البيئة التي يتم فيها تجميع الخدمة ويتفاعل فيها البائع مع الزبون، علاوة على السلع المادية التي تسهل أداء أو توصيل الخدمة، ويكون الزبون في المصنع جزءاً في العملية ويكون إنتاج الخدمة واستهلاكها متزامنين (بالمر، 2009، صفحة 191).

**ثالثاً: التعريف الثالث:** يستخدم مصطلح "Servicescape" حسب Rao (2011) على نطاق واسع لوصف البيئة المادية لمؤسسة الخدمات من خلال التصميم الخارجي والداخلي ومنفذ الخدمة، والجو الذي يشمل درجات الحرارة، الملموسات الضجيج الرائحة واللافتات المستخدمة للاتصال هي جزء

من بيئة الخدمات وبالتالي يمكن النظر إلى بيئة الخدمات كشكل من أشكال التواصل غير اللفظي (Rao, 2011, p. 261).

من مجمل التعاريف التي قدمت لبيئة اللقاء الخدمي يوجز الباحث تعرف لبيئة الخدمة "Servicescape" على أنها محيط مادي من صنع الإنسان الذي تتم فيه عمليات إنتاج الخدمة وفيها يتم تقديم وتسليم الخدمة واستهلاكها من طرف المستفيد، كما يتفاعل فيها كل من مقدم الخدمة مع الزبون. وتتضمن جميع المكونات ملموسة التي تسهل تأدية وإيصال الخدمة، بحيث تعمل كل هذه القرائن على تشكيل استجابات الزبائن العقلانية والعاطفية والسلوكية في مكان تواجد الخدمة مع مقدمها.

### الفرع الثاني: أهمية بيئة اللقاء الخدمي

تكمن أهمية بيئة أو مكان اللقاء الخدمي في النقاط التالية (جسام، 2016، الصفحات 65-66):

- 1- تفيد في إضافة القيمة لخدمة الزبون؛
- 2- تُسهل عملية الخدمة بتقديم المعلومات للزبون، من خلال الرموز واللافتات للإرشاد والتتقيف؛
- 3- بناء التصور الذهني المطلوب لدى الزبون المحتمل بالتأثير في إدراكه للتقليل من مستوى مخاطر قرار الشراء، لأنه عنصر مهم في تصميم الخدمة والعناصر الترويجية؛
- 4- يحقق التعاون بين مقدمي الخدمة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الزبون من جهة أخرى عن طريق المعلومات والتقنيات الخدمة المستخدمة؛
- 5- التقييم القبلي للخدمة: تتعلق بتقييم مستوى الجودة التي تتمتع بها هذه المؤسسة قبل تجربة الخدمة. هنا يكون التركيز على البيئة المادية الخارجية؛
- 6- تقييم الخدمة بعد التجربة: تتعلق بتقييم مستوى الجودة التي تتمتع بها هذه المؤسسة الخدمية أثناء وبعد تجربة الخدمة، هنا يكون التركيز على البيئة المادية الداخلية.

كذلك يجب أن تكون بيئة الخدمة "Servicescape" مهمة وتشجع الزبائن على تكرار زيارتهم لموقع ومكان تقديم الخدمة، ولا تعمل على ترك صورة سلبية عن الخدمة في ذهن الزبون، مثل



الاصطفاف في الطوابير المزعجة في المؤسسات الخدمية، والتي تؤدي إلى مواقف سلبية اتجاه مقدم الخدمة بين الحين والآخر (عبد الرسول و جايد، 2018، صفحة 46).

### الفرع الثالث: أبعاد بيئة اللقاء الخدمي

يمكن أن تشمل أبعاد بيئة اللقاء الخدمي جميع العوامل المادية الموضوعية التي يمكن أن تسيطر عليها المؤسسة لتعزيز (أو تقييد) إجراءات مقدمي الخدمات والزبائن. هناك قائمة لا حصر لها من الاحتمالات: الإضاءة، اللون، اللافتات، جودة المواد، الأثاث، التصميم ديكور، الجدران ودرجة الحرارة، وفيما يلي يتم تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الظروف المحيطة، التخطيط والوظائف المكانية، والعلامات والرموز والتحف (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 300).

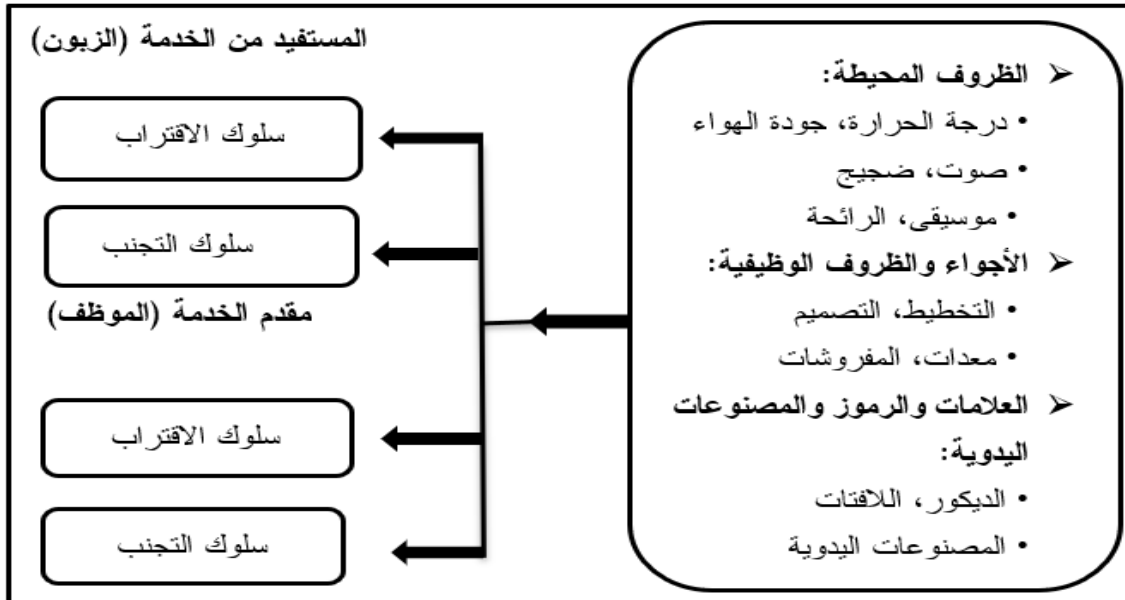
**أولاً: الظروف المحيطة:** تشير الظروف المحيطة إلى خصائص البيئة ذات الصلة بالحواس الخمسة حتى وإن لم يتم ملاحظتها بوعي فقد يستمر تأثيرها على الرفاهية العاطفية للشخص وتصوراتهم وحتى على المواقف والسلوكيات، يتم إدراك الظروف المحيطة بشكل منفصل وشامل وهي تشمل الموسيقى والأصوات والروائح والضوضاء وأنظمة الألوان والإضاءة ودرجة الحرارة وحركة الهواء. يمكن أن يؤدي التصميم الجيد والذكي لهذه الظروف إلى استجابات سلوكية مرغوبة من طرف الزبائن (Wirtz & Lovelock, 2018, pp. 308-309).

**ثانياً: التخطيط المكاني والوظائف:** إن التخطيط المكاني لوظائف البيئة المحيطة مهمة بشكل خاص. حيث يشير التخطيط المكاني إلى الطرق التي يتم بها ترتيب الآلات والمعدات والمفروشات وحجم وشكل تلك العناصر والعلاقات المكانية فيما بينها. وتشير الوظيفة إلى قدرة نفس العناصر على تسهيل تحقيق أهداف الزبائن ومقدمي الخدمات. يعد التخطيط المكاني ووظائف البيئة مهمين بشكل خاص للزبائن في بيئات الخدمة الذاتية، حيث يجب عليهم أداء الخدمة بأنفسهم ولا يمكنهم الاعتماد على مقدمي الخدمات لمساعدتهم. وبالتالي فإن وظائف أجهزة الصراف الآلي ذاتية الخدمة والتسوق عبر الإنترنت ضرورية لتحقيق النجاح ورضا الزبائن (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2016, p. 412).

ثالثاً: اللافتات والرموز والمصنوعات اليدوية: العديد من عناصر بيئة الخدمة لها دور واضح أو ضمنى لنقل صورة المؤسسة والإشارة إلى القواعد التي يجب إتباعها من طرف الزبون من خلال تحديد كيفية الوقوف في الطابور والممرات الإجبارية وما إلى ذلك، هذا ينطبق بشكل خاص على الزبائن الجدد الذين ليسوا على دراية بمكان الخدمة وسيبحثون عنها تلقائياً من خلال المعلومات الموجودة في العلامات والرموز والمصنوعات اليدوية التي تكون أولاً تكون مرئية (Lovelock .C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 317).

غالباً ما تُدخل مؤسسة الخدمة تغييرات في البيئة الخدمة لخلق انطباع عن الحداثة، ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات تشرع في إجراء تغييرات دون أن تفهم تأثير هذه التغييرات في تصميم بيئة الخدمات بشكل صحيح على المستخدمين النهائيين، بشكل عام أبعاد بيئة الخدمات من شأنها أن تؤثر على سلوك الأشخاص المشاركين في عمليات الخدمة، حيث يتم تحديد ثلاثة أبعاد لبيئة الخدمة في الشكل التالي: وهي الظروف المحيطة، التخطيط المكاني والوظائف، اللافتات والإشارات والرموز والمصنوعات اليدوية (Rao, 2011, p. 263).

شكل رقم (10.2): يوضح أبعاد بيئة اللقاء الخدمي



المصدر: (Rao, 2011, p. 264) بتصريف

يوضح الشكل السابق أبعاد بيئة اللقاء الخدمي والتي تتضمن الظروف المحيطة من خلال درجة حرارة المكان، جودة الهواء، الصوت والموسيقى، الضجيج، الرائحة، ويتضمن بُعد الأجواء والظروف الوظيفية كل من التخطيط والتصميم العام لمكان الخدمة، بالإضافة إلى المعدات والمفروشات، أما فيما يخص بُعد العلامات والرموز والمصنوعات اليدوية فهي تضم كل من الديكور واللافتات وغيرها. وكل هذا يؤثر على سلوك الاقتراب والتجنب لكل من الزبائن ومقدمي الخدمات في بيئة اللقاء الخدمي.

#### الفرع الرابع: أنواع بيئة اللقاء الخدمي

إن تصميم بيئة الخدمة المناسبة ينبغي أن يراعي بوضوح الحالات الانفعالية والتوقعات المحتملة للزبائن المستهدفين، وهنا يمكن تصنيف بيئة الخدمة الى نوعين، حسب نوع المعلومات ونجد بيئة الحمل المرتفع يعني معدل معلومات مرتفع وتعد الألوان الزاهية والأضواء الساطعة والضجيج وازدحام الناس والحركة عناصر نموذجية في بيئة الحمل المرتفع، بينما تمثل بيئة الحمل المنخفض معدل معلومات منخفض وهي توحى بالاطمئنان والتجانس والبساطة الوضوح (بالمر، 2009، صفحة 191). وحسب المبدأ الأساسي الذي تصمم عليه بيئة الخدمة الذي هو سهولة الاستخدام من طرفي اللقاء الخدمي، يمكن تصنيف بيئة الخدمات إلى ثلاثة أنواع: الخدمة الذاتية والخدمة الشخصية والخدمة عن بعد (Rao, 2011, pp. 262-263).

أولاً: بيئة الخدمة الذاتية: في بيئة الخدمة الذاتية يكون أداء الأنشطة هو لأفضل للزبون، حيث يوجد عدد قليل من مقدمي الخدمات المعنيين، وتعتبر مراكز أجهزة الصراف الآلي والوجبات السريعة ودور السينما أمثلة على بيئات الخدمة الذاتية، وهنا الخدمات تكون سهلة الاستخدام وتكون جذابة لشريحة السوق المستهدفة والمناسبة؛

ثانياً: بيئة الخدمة الشخصية: في هذا النوع من الخدمات تعطى أهمية كافية لكل من مقدمي الخدمات والزبائن كما في حالة المؤسسات التعليمية والبنوك، حيث يتم تخطيط وتسهيل بيئة الخدمات وذلك لجذب وإرضاء كل من مقدمي الخدمات والزبائن في نفس الوقت، وذلك حتى تساهم بيئة الخدمات في التفاعلات الاجتماعية؛

ثالثاً: بيئة الخدمة عن بعد: هنا يمكن تقديم خدمات بالطلب مثل خدمات الاستشارات دون أن يرى الزبون مقدم الخدمة، ولهذا عند تصميم بيئة الخدمة يتم أخذ احتياجات مقدمي الخدمات بعين الاعتبار، وذلك للحفاظ على تحفيزهم وتسهيل الإنتاجية والعمل الجماعي والفعالية التشغيلية.

### المطلب الثاني: تصميم بيئة اللقاء الخدمي

كزبائن نواجه أنواعا عديدة من بيئة الخدمات التي صممت لخلق تجارب لنا والبعض مصممة لدعم تحديد الاتجاه، والبعض تكون مصممة لدعم راحة الزبائن، في المقابل تم تصميم بعضها لتناسب أغراض ثقافية على سبيل المثال تخطيط قاعة دراسية أو مسرح محاضرة. كما أن البعض يكون مصمم لجذب الزبائن المحتملين والاحتفاظ بهم، على سبيل المثال مراكز التسوق ومحلات البيع بالتجزئة ربما تجنبنا لبيئة خدمة معينة يرغبون في تركها في أقرب فرصة، حيث أن أول لقاء للزبائن مع الخدمة يكون غالباً في بيئة فيزيائية حقيقية (Steve & Kim , 2003, p. 59).

### الفرع الأول: نموذج تصميم بيئة اللقاء الخدمي

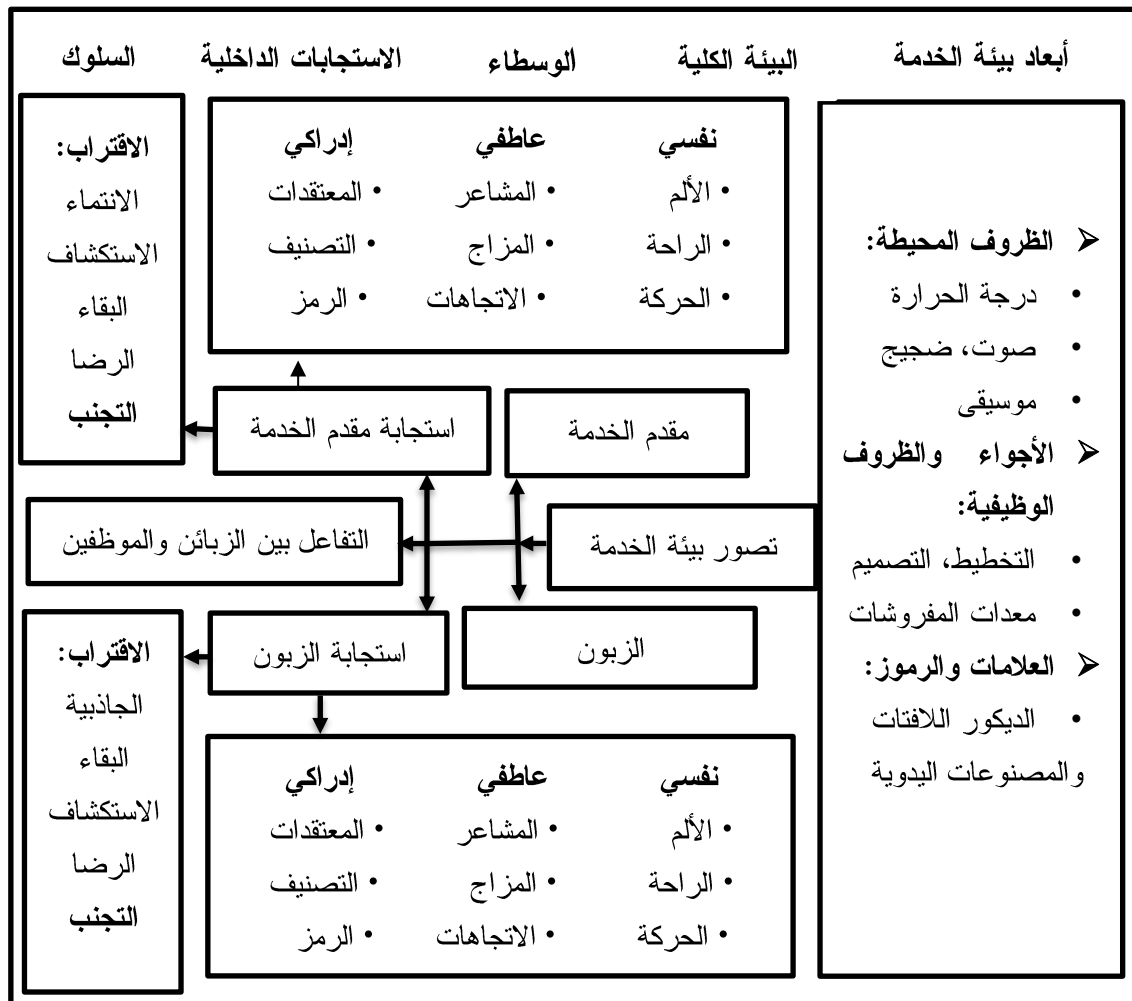
إن إنشاء بيئة لطيفة لتقديم خدمة ممتازة للزبائن يعتمد على مدى نجاعة مديري المؤسسات في تصميم بيئة الخدمة التي تتكون من العديد من العناصر مثل اللون والموسيقى والرائحة والتخطيط والتصميم، وهناك أدلة كثيرة تشير إلى أن بيئة الخدمات لها تأثير قوي على تجارب الاستهلاك (Ingrid & Anna, 2010, p. 819)، وتؤثر بيئة الخدمة على كل من الزبون مقدمي الخدمات، حيث يقوم المديرون "بتصميم" أو "إنشاء" بيئات الخدمة الخاصة بهم لإنشاء الانطباع واستنباط استجابة معينة من الجمهور المستهدف (Verma, 2012, p. 199). كذلك يجب أن تشجع عملية تصميم بيئة الخدمة الزبائن المستهدفين على دخولهم في المقام الأول وأن تحفظ بهم بعد ذلك من خلال سلوك الاقتراب Approach Behavior الذي يتضمن سلوكيات الاستجابة مثل انتقال الزبائن جسدياً لاستكشاف بيئة الخدمة غير مألوفة والتواصل مع بعضهم البعض. في المقابل يتضمن السلوك التجنب Aboidance Behavior مجموعة عكسية من الاستجابات من طرف الزبائن (بالمر، 2009، صفحة 192). وقد بين كل من (Bitner, Brown, & Meuter, 2000) أن اللقاءات الخدمية يمكن أن تكون وجياً لوجه بشكل فعلي في بيئة حقيقية أو عبر الإنترنت في البيئة

الافتراضية، وأن التكنولوجيا الجديدة قد غيرت من جوهر وسياق اللقاءات الخدمية إلى الأفضل مثل سرعة إتمام الخدمة إذ أن الأسواق الحديثة لا تحتاج إلى بائع ومشتري متواجدين في نفس المكان لأجل تقديم والحصول على الخدمة. فهي قلصت من عدد مرات تواجد مقدم الخدمة في مكان الخدمة، وأكدت Bitner وزملائها (1990) على أن كل لقاء خدمة سواء كان واقعياً أو افتراضياً ما هو إلا فرصة للمؤسسة الخدمية لترويج وتعبير عن نفسها لأجل تعزيز عروضها وإرضاء زبائنها. وفي الشكلين المواليين يتم عرض النموذجين لبيئة اللقاء الخدمي:

أولاً: نموذج تصميم بيئة اللقاء الخدمي الحقيقية (وجهاً لوجه)

يعرض الشكل التالي نموذج تصميم بيئة اللقاء الخدمي الحقيقية (وجهاً لوجه):

شكل رقم (11.2): يوضح نموذج بيئة اللقاء الخدمي الحقيقية



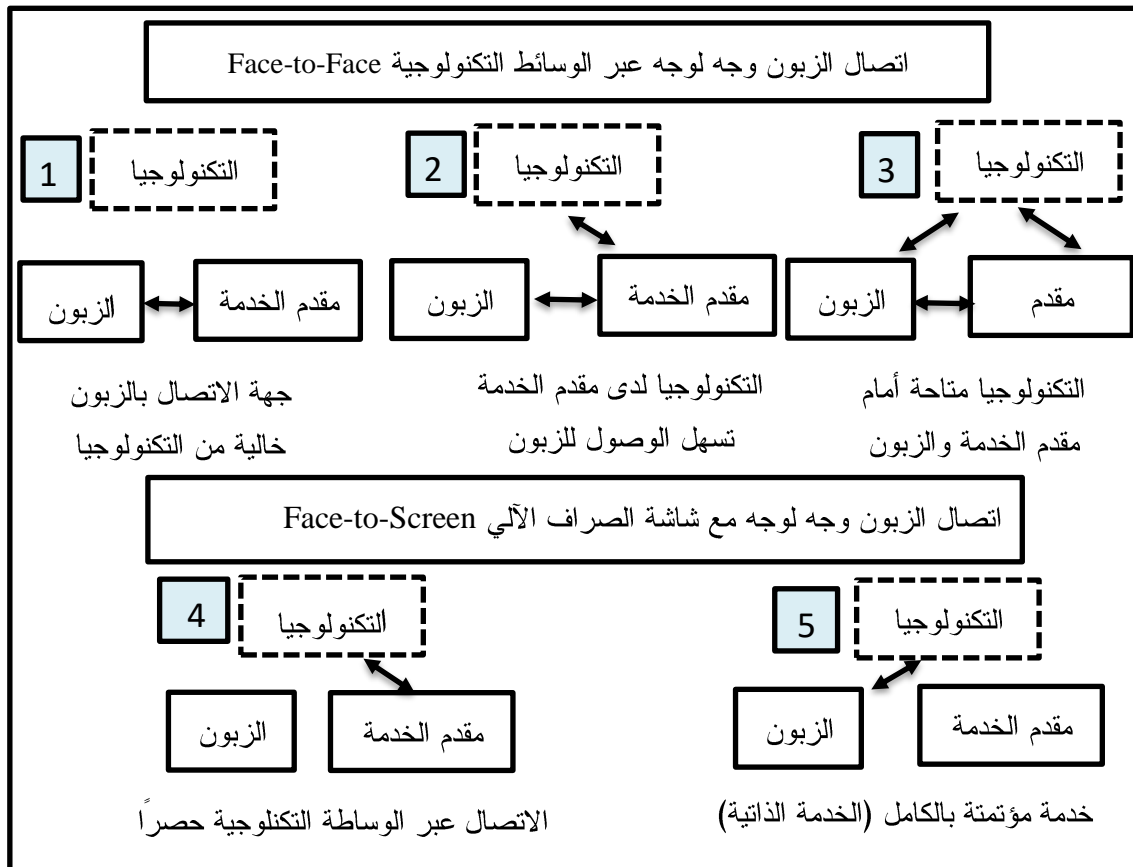
المصدر: (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 261)

يوضح الشكل السابق نموذج تصميم بيئة اللقاء الخدمي (وجها لوجه)، بدءاً من تحديد أبعاد بيئة الخدمة والتي تتضمن الظروف المحيطة، الأجواء والظروف الوظيفية، العلامات والرموز والمصنوعات اليدوية. وكل هذا يؤثر على سلوك الاستجابة لمقدم الخدمة والزبون وفي تصورهم لمكان الخدمة، من خلال عملية التفاعل وما ينتج عنها من أنواع الاستجابة لطرفي اللقاء سواءً كانت استجابة فسيولوجية ناتجة عن الظروف المحيطة، والتي تشجع على الارتياح أو الاستياء أو استجابة معرفية من خلال تكوين الفكر الذي يحقق المعنى للزبون عن مكان الخدمة بالإضافة إلى الاستجابة السلوكية التي تدفع مقدم الخدمة والزبون إلى تحديد سلوك الاقتراب والتجنب في بيئة الخدمة، وأخيراً الاستجابة العاطفية السلبية أو الإيجابية من خلال مشاعر الإثارة أو الغضب.

### ثانياً: نموذج بيئة اللقاء الخدمي الافتراضية

يعرض الشكل التالي نموذج تصميم بيئة اللقاء الخدمي الافتراضية:

الشكل رقم (12.2): يوضح نموذج بيئة اللقاء الخدمي الافتراضية



المصدر: (Froehle, 2006, p. 08) بتصرف

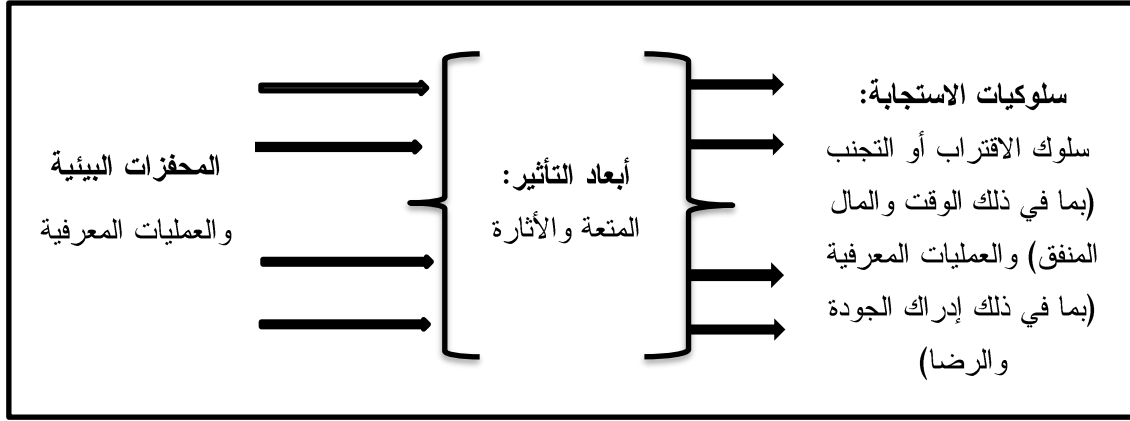
وفق الشكل السابق يتضح أن هناك خمس حالات في استعمال التكنولوجيا في لقاءات الخدمة الافتراضية، في الحالة الأولى هي عدم استخدام التكنولوجيا من قبل طرفي اللقاء، والحالة الثانية هو استعمال التكنولوجيا من قبل مقدم الخدمة ويتم اتصال الزبون بمقدم الخدمة بمساعدة التكنولوجيا أما الحالة الثالثة فهي استعمال التكنولوجيا من قبل الزبون ومقدم الخدمة لأجل تحسين اللقاء وتسريع العملية بفاعلية وكفاءة. والحالات الثلاثة المذكورة أنفاً تتم خلال اللقاء وجه لوجه Face-To-Face أما في الحالة الرابعة فهي توفير التكنولوجيا للزبون واستعمالها ليتم التواصل من خلالها حصراً مع مقدم الخدمة، إذ أن التواصل لن يتم إلا من خلال الأداة التكنولوجية التي سوف تحددها مؤسسة الخدمة للتواصل مع موظفيها أما الحالة الأخيرة فهي وضع تكنولوجيا كاملة ومؤتمتة يقوم الزبون من خلالها بصنع الخدمة بنفسه (Self-Service)، مثل تواجد خدمة الصراف الآلي في المصرف.

### الفرع الثاني: نموذج الاستجابة التحفيزي في بيئة اللقاء الخدمي

هناك أدلة قوية في علم النفس البيئي تشير إلى أن التفاعلات البشرية أو اللقاءات الخدمية هي جزء لا يتجزأ من البيئة المادية ولكن تم تجاهل هذه الفكرة إلى حد كبير في أدبيات سلوك المستهلك (Ingrid & Anna, 2010, p. 819)، لذلك تعتبر المشاعر محركاً رئيسياً لاستجابات الزبائن لبيئات الخدمة. في هذا الصدد يذكر الباحث نموذجا مهما لـ مهربان وراسل يساعد على فهم استجابات الزبائن لبيئة الخدمة بشكل أفضل (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 304). ومن بين نماذج الاستجابة الأكثر شيوعاً في مجال الخدمات نموذج الاستجابة التحفيزي لـ مهربان وراسل Russell Le modele de reponse aux stimuli de Mehrabian، هنا يتم استخدام نموذج استجابة الكائن التحفيزي في مجموعة متنوعة من سياقات الخدمة، ومن بين أكبر المجالات تطبيقاً لهذا النموذج نجده في سلوك المستهلك (Verma, 2012, p. 196)، يعد هذا نموذج أساسي لكيفية استجابة الناس للبيئات الخدمة ويبين أن الإدراك الواعي واللاواعي وتفسير البيئة تؤثر على شعور الناس في هذا المكان (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 304)، ويساعد نموذج الاستجابة التحفيزي على شرح وإرساء العلاقة بين بيئة الخدمات والعواطف والرضا. وقد اعتمد هذا النموذج في مجال علم النفس البني والتسويق. وفقاً لهذا النموذج تؤثر المحفزات البيئية على معالجة الأفراد للإشارات البيئية التي يتم تلقيها واستجابات الأفراد للحالات العاطفية من خلال المتعة والإثارة والهيمنة، ثم

تدفع عواطف الأفراد إلى مختلف الاستجابات أو السلوكيات مثل سلوك الاقتراب أو التجنب  
(Ingrid & Anna, 2010, p. 820).

شكل رقم (13.2): يوضح نموذج مهرايان وراسل للتأثير



المصدر: (Lovelock & Wirtz, 2016, p. 551)

يوضح الشكل أعلاه أن المؤثرات البيئية تؤثر على المشاعر أي حالات المتعة والإثارة والتي بدورها تؤثر على سلوك الزبون، فالمتعة هي حالة شعور مشابه للحب ولكنها ترتبط أيضاً بالإثارة. عوامل الإثارة هي المميزات المادية (اللون والإضاءة والموسيقى والعوامل المحيطة) الحالات العاطفية التي تسببها البيئة من حيث المتعة أو الإثارة تتضمن سلوكيات الاقتراب، مثل الاستعداد أو الرغبة، لذلك فإن سلوكيات التجنب هي مصدر المشاعر السلبية حول مكان الخدمة الذي يتجلى في عدم الرغبة في الشراء، وبالتالي له تأثير على سلوك كل من الزبائن ومقدمي الخدمات وذلك وفق ما أشار إليه Rao (2011). ويظهر الزبون كذلك سلوكيات الاقتراب في شكل الرغبة في البقاء مع مؤسسة الخدمية لاستكشاف جوهر بيئة الخدمة والتفاعل معها والتواصل مع الزبائن الآخرين والشعور بالرضا.

### الفرع الثالث: أنواع الاستجابة في بيئة اللقاء الخدمي

يقترح علماء النفس البيئي أن مشاعر الناس وعواطفهم تحدد ما يفعلونه وكيف يفعلونه. هذا يعني أن الناس لا يتفاعلون مع المواقف فقط على أساس الخصائص أو المواقف الشخصية وإنما لتعرضهم باستمرار لبعض المواقف (Morone, Nemore, & Schirone, 2018, p. 256) يشير إطار عمل بيئة اللقاء الخدمي إلى مزيج معقد من العوامل البيئية والنفسية التي تؤثر على



الاستجابات الداخلية والسلوكيات الخارجية للزبائن ومقدمي الخدمات. إن بيئة الخدمات هي التي تؤثر على شعور الزبائن بشكل مباشر أو غير المباشر. كما تؤثر على تقدير الزبون الحسي للمكان وأهميته بمعنى آخر إنها تساعد الزبائن على توضيح كل من توقعاتهم ورضاهم عن تجربة الخدمة (Nilsson & Ballantyne, 2014, p. 375)، إن آثار المنبهات البيئية مثل الموسيقى أو اللون أو الرائحة على سلوكيات الزبائن تظهر سلوك تجنب أو الاقتراب من خلال كيف يتفاعل الزبائن مع هذه المنبهات العامة لبيئة الخدمة، وعند استجابة الزبائن لبيئة الخدمة فإن التكوين الكلي للمنبهات هو الذي يحدد استجاباتهم. نظراً لأن الزبائن يتوقعون أن تكون البيئة المادية مناسبة للخدمة (Ingrid & Anna, 2010, p. 825).

يمكن تجميع استجابات الزبائن ومقدمي الخدمات الداخلية في استجابات معرفية على سبيل المثال تصورات الجودة والمعتقدات، والاستجابات العاطفية، مثل المشاعر والحالات المزاجية والاستجابات الفسيولوجية، مثل الألم والراحة، هذه الاستجابات الداخلية تؤدي إلى تجنب الاستجابات السلوكية، مثل تجنب المتاجر المزدحمة أو الاستجابة بشكل إيجابي لبيئة مريحة من خلال البقاء هناك لفترة أطول وإنفاق المزيد من المال على المشتريات الاندفاعية، الاستجابات السلوكية للزبائن ومقدمي الخدمات يجب أن يتم تشكيلها بطرق تساعد على إنتاج وشراء خدمات عالية الجودة من المؤسسة الخدمية (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 307).

**أولاً: الاستجابة الفسيولوجية:** خاصية عدم فصل الخدمة عن مزود الخدمة يتطلب من الزبائن التنقل فعلياً إلى نظام الخدمة لاكتساب خبرة استهلاك الخدمة، في بعض الحالات قد تتطور البيئة بحيث يكون وجود الزبون مريحاً بينما من ناحية أخرى قد يعاني الزبون من مضايقات فسيولوجية بسبب الظروف السائدة ويمكن أن توفر العناصر مثل الرؤية والضوضاء ودرجة الحرارة وجودة الهواء الراحة الفسيولوجية للزبون. هنا يجب أن يفهم مقدم الخدمة تأثير هذه العناصر على فسيولوجية الزبون لأن التأثير الفسيولوجي يؤثر على سلوك الزبون، كما يمكن للأجواء أن تزيد من متعة وإثارة استجابة الزبون (Verma, 2012, pp. 201-202).

**ثانياً: الاستجابة المعرفية (الإدراكية):** يمكن أن يلعب محيط الخدمة دوراً مهماً في تكوين الفكر ويمكن أن يوفر إشارات حيوية تنقل المعنى من خلال ما يشار إليه باسم لغة الكائن. حيث تؤثر

التركيبات والأثاث في الفندق غالباً على معتقدات الزبون حول مستوى الخدمة المتوقعة والسعر الذي يجب دفعه. في بعض الحالات يمكن تصنيف الصناعات إلى أنواع مختلفة من البيئات الاعتقاد هو أن الإشارات والأدلة المقدمة تشكل استجابة عقلانية للزبائن، فهي تساعد في إعلامهم بما هو متوقع، ومع ذلك إذا كانت هناك معالجة ذات مستوى عالي فهي التي تحدد الاستجابة الفعالة للزبون (Mudie & Pirrie, 2006, p. 69).

**ثالثاً: الاستجابة العاطفية:** لا تؤثر بيئة الخدمات على الإدراك فقط، بل قد يكون تأثيرها على عواطف المقدم والزبون، وبالتالي عقل الزبون هو مخزن للعواطف، بحيث يمكن لبيئة الخدمة أن تثير المشاعر العاطفية التي تجعل الزبون سعيد ومتحمس بينما يفعل الآخرون العكس، لكن نفس البيئة المليئة بالضجيج والصاخبة والناس يمكن أن تجعل الشخص الأكبر سناً محبطاً، وبالتالي الاستجابات العاطفية هي مفيد في التنبؤ بسلوكيات مقدم الخدمة والزبون على حد سواء (Verma, 2012, pp. 200-201).

**رابعاً: الاستجابة السلوكية:** في علم النفس البيئي هناك نتيجة محتملة للاستجابة السلوكية من خلال نهج الاقتراب أو التجنب. استجابات عاطفية ممتعة تؤدي إلى سلوك الاقتراب والسلوكيات غير السارة تؤدي إلى التجنب. من المرجح أن يكلف المسؤول عن تصميم بيئة الخدمات بتوجيه الاستجابات السلوكية التي تؤدي إلى الاقتراب. كذلك قد يتم تصميم البيئة لتشجيع الزبون على البقاء على أساس أن هذا من المحتمل أن يزيد من قيمة التسوق الخاصة به (Mudie & Pirrie, 2006, pp. 70-71).

#### الفرع الرابع: التأثير الفيزيائي لبيئة اللقاء الخدمي

قد تؤثر بيئة الخدمة على الأشخاص بطرق فسيولوجية بحتة، حيث قد تسبب الضوضاء العالية جداً إزعاجاً جسدياً، وقد تتسبب درجة حرارة الغرفة في ارتعاش الناس أو التعرق، وقد تجعل جودة الهواء من الصعب التنفس، وقد يؤدي الإضاءة الزائدة إلى تقليل من القدرة على الرؤية وقد يسبب عدم الراحة الجسدية وقد تؤثر كل هذه الاستجابات الجسدية بدورها بشكل مباشر على بقاء الناس في بيئة معينة والاستمتاع بها (Gremler, 2016, p. 409 & Zeithaml, Bitner).

يؤكد علماء النفس البيئي أن تفاعل الأفراد مع أماكن تقديم الخدمة يكون في حدود شكلين للسلوك: الاقتراب والتجنب، تشمل سلوكيات الاقتراب جميع السلوكيات الإيجابية التي قد يتم توجيهها إلى مكان معين مثل الرغبة في البقاء والاستكشاف. وتعكس سلوكيات التجنب الرغبة في عدم البقاء أو الاستكشاف أو العمل أو الانضمام. حيث في دراسة أجريت على الزبائن في بيئات البيع بالتجزئة في أحد متاجر شغل المالكون "موسيقى سهلة الاستماع" لإبعاد شريحة الشباب من السوق التي كانت تنتقص من صورة المتجر (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2016, p. 404)، قد يشعر مقدم الخدمة أثناء أو بعد اللقاء الخدمي بالاشمئزاز أو التوتر، ومن ناحية أخرى قد يشعر مقدمي الخدمة بالإنجاز والسعادة حيث من المحتمل أن تؤدي هذه التداعيات إلى حالات إيجابية لدى مقدمي الخدمات، في المقابل قد يكون الزبون في الحالة عاطفية قد تكون إيجابية أو سلبية في بعض الحالات، وبالتالي من المرجح أن يتكلم الزبائن عن ضغوطاتهم العاطفية مع الزبائن الآخرين، وهذا ينعكس على الأعمال الخدمية في المستقبل (Verma, 2012, pp. 181-182).

إن مظهر وسلوك كل من موظفي الخدمة والزبائن يمكن أن يقوي الانطباع الناتج عن بيئة الخدمة أو إضعافها، يستخدم دينيس نيكسون وزملاؤه colleague Dennis Nickson and his مصطلح "العمل الجمالي" لالتقاط أهمية الصورة المادية لخدمة الأفراد الذين يخدمون الزبائن مباشرة، مثلاً يطلق على مقدمي الخدمات في حدائق ديزني Disney parks الترفيهية أعضاء فريق التمثيل، قد يكونون بمثابة سندريلا أو أحد أقزام بياض الثلج السبعة، في كل حالة يجب عليهم ارتداء الملابس لتحقيق "أداء" من أجل إلهام الضيوف بالنظر (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 315). وبالتالي التفاعلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعلات الخدمية بشكل خاص لا تستمر دائماً بسلاسة حيث تؤثر جميع الخدمات على الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمشاركين ولكن تشكل التفاعلات المليئة بالنزاعات والمرهقة والصعبة أعظم التفاعلات تهديدات لهذه الاحتياجات (Bradley, et al., 2010, p. 16).

## المطلب الثالث: الأدوار الإستراتيجية لبيئة اللقاء الخدمي

قد يكون الدور الرئيسي لبيئة الخدمة هو تسهيل أدوار وأداء المشاركين (الزبائن ومقدمي الخدمات). ولتحقيق ذلك غالباً ما يكون الهدف الرئيسي هو تحسين الإنتاجية أو تقليل التكاليف لذا يتعين على مؤسسات الخدمات في استخدامها المتزايد للخدمة الذاتية أن تصمم بيئات خدماتها بطريقة مختلفة عن تلك التي كانت سائدة من قبل، كذلك قد يكون الدور الأساسي في تصميم بيئة الخدمة هو تشجيع التنشئة الاجتماعية بين مقدم الخدمة والزبون (Mudie & Pirrie, 2006, p. 69).

يمكن أن تلعب بيئة الخدمات العديد من الأدوار الإستراتيجية في وقت واحد، ويوضح فحص تنوع الأدوار وكيفية تفاعلها مدى الأهمية الإستراتيجية لتقديم الدليل المادي المناسب للخدمة، في الواقع تعد بيئة الخدمات في كثير من الأحيان أحد أهم العناصر المستخدمة في تحديد موقع المؤسسة الخدمية (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 288)، إن تصميم وتنظيم بيئة خدمة ليست مهمة سهلة لأنها فن يستغرق وقتاً وجهوداً إبداعية من أجل التصميم ويمكن أن يكون مكلفاً. ولبينة الخدمة أربع أدوار وهي المساعدة في بناء تجربة الزبائن والتأثير على سلوكهم، نقل صورة المؤسسة وموقعها المساهمة بشكل كبير في تحديد قيمة الخدمة، تسهيل لقاءات الخدمة والمساهمة في جودة الخدمة (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 300). وفيما يلي يتم تفصيل كل دور على حدا:

## الفرع الأول: تشكيل تجارب وسلوكيات الزبائن

بالنسبة للمؤسسات التي تقدم خدمات عالية الاتصال فإن تصميم البيئة المادية وتحديد الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام من قبل موظفي الاتصال بالزبائن تلعب دوراً حيوياً في تشكيل طبيعة تجارب الزبائن، حيث تساعد البيئة المادية على "هندسة" المشاعر وردود الأفعال المناسبة لذي الزبائن ومقدمي الخدمات، والتي بدورها يمكن أن تساعد في بناء الولاء للمؤسسة الخدمية (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 300)، على سبيل المثال قد يفهم مقدم الخدمة الجديد مهنة منصبه في التسلسل الهرمي جزئياً من خلال ملاحظة المكتب الذي تم تخصيصه له وجودة أثنائه وموقعه بالنسبة للآخرين، في المقابل يمكن أن يقترح تصميم المرفق للزبائن أيضاً ما هو دورهم بالنسبة

لمقدمي الخدمات وكيف ينبغي أن يتصرفوا أثناء تواجدهم في بيئة الخدمة وأنواع التفاعلات التي يتم تشجيعها (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 400). وتؤثر البيئة الخدمية والعناصر المصاحب لها سلوك الزبائن بثلاث طرق مهمة وهي على النحو التالي (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 255):

1. بيئة الخدمة هي وسيط باستخدام الإشارات الرمزية للتواصل مع الجمهور المستهدف حول الطبيعة المميزة للخدمة وجودتها؛
2. تعتبر وسيلة لجذب الانتباه لجعل مجال الخدمات متميزاً عن المؤسسات المنافسة من خلال جذب الزبائن والشرائح المستهدفة؛
3. تعتبر كتأثير يخلق وسيطاً يستخدم الألوان والأصوات والروائح والتصميم المكاني لتعزيز تجربة الخدمة المطلوبة.

#### الفرع الثاني: تعزيز صورة المؤسسة الخدمية وتحديد التموضع

في لقاء الخدمة يستخدم الزبون جميع العناصر الملموسة المرئية لتقييم مستوى الجودة المعلن عنها، وهنا يجب على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار من خلال اختيار مؤشرات الجودة التي تكون ذات مغزى للزبون، وعلى العكس من ذلك فإن بيئة الخدمة غير الملائمة أو سيئة التصميم لا تشجع الزبائن على إكمال تجربة الخدمة (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 301). في المقابل تسعى المؤسسات الخدمية إلى نقل الانطباع عن الخدمة المنخفضة السعر عن طريق تحديد موقع الخدمة في أحياء غير مكلفة، تمييز المباني بمظهر بسيط، إدارة أوقات الانتظار ولباس مقدمي الخدمات زياً عملياً وغير مكلف، ومع ذلك لا تشكل بيئة الخدمات دائماً تصورات الزبائن وسلوكهم بطرق مقصود، لأن غالباً ما يستخدم الزبائن المساحة المادية والأشياء بطريقة إبداعية لأغراض مختلفة (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 255). وقد تم تصميم بيئة الخدمات لتصور صورة معينة ولإثارة رد فعل حسي أو عاطفي معين. تقوم بيئة الخدمة بنفس الشيء من خلال تفاعل العديد من المحفزات المعقدة، لذلك فإن بيئة الخدمات هو المظهر الخارجي للمؤسسة الخدمية، وبالتالي يمكن أن يكون حاسماً في تكوين الانطباعات الأولية أو إعداد توقعات الزبائن فهي استعارة مرئية للخدمة غير الملموسة (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 397).

## الفرع الثالث: بيئة الخدمة كجزء من عرض القيمة وتقوية العلامة التجارية

تساعد البيئة الخدمة في تشكيل المشاعر وردود الفعل المناسبة لدى الزبائن ومقدمي الخدمات وقد ثبت مدى فعالية استخدام مفهوم بيئة الخدمة "servicescape" في العديد من المنتزهات الترفيهية لتعزيز عروض خدماتهم بالإضافة إلى مقدمي الخدمات الذين يرتدون أزياء ملونة لإحساس الزوار بالمرح والإثارة من خلال زيارتهم وعند وصولهم للمنتزهات (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 256). وغالباً ما تلعب بيئة الخدمات دوراً مهماً في بناء صورة العلامة التجارية للمؤسسة، على سبيل المثال يرتبط تصميم بيئة الخدمة ارتباطاً وثيقاً بهوية العلامة التجارية للمؤسسة حيث تشتهر مؤسسة Apple بتصميمها الأنيق وتعد متاجرها المتميزة بفضل التصميمات الداخلية الجيدة والبسيطة والإضاءة البيضاء والفولاذ والأخشاب الفضية، كل هذا يجعل من متاجر Apple مكاناً مشرقاً ومفتوحاً ومستقبلياً للخدمات التي توفر الراحة لمجموع الزبائن (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 302).

## الفرع الرابع: يسهل لقاء الخدمة ويحسن من الجودة والإنتاجية

في معظم الأحيان يتم تصميم ديكور مؤسسة الخدمة لتسهيل التواصل مع الزبون وتحسين الإنتاجية (Richard Chase and Douglas Stewart highlighted) كلاهما يعملان في إدارة العمليات في كلية إدارة الأعمال في جامعة جنوب كاليفورنيا. حيث سلط الضوء على كيفية استخدام أساليب الأمن والحماية في بيئة الخدمة الذي يقلل من الأخطاء ويمكن أن تكون عملية التشغيل سريعة ومرنة (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 302)، ويمكن أن تؤدي كيفية تصميم بيئة اللقاء إلى تعزيز أو منع التدفق الفعال للأنشطة في بيئة الخدمة مما يجعل من السهل أو من الصعب على الزبائن ومقدمي الخدمات تحقيق أهدافهم. يمكن لوظيفة جيدة التصميم أن تجعل الخدمة ممتعة للتجربة من وجهة نظر الزبون وأن تسعد بأداء الموظف من ناحية أخرى (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 290). على سبيل المثال في مراكز رعاية الأطفال تستخدم الخطوط العريضة والإشعارات على الجدران والأرضيات لتوضيح المكان الذي يجب أن توضع فيه الألعاب بعد الاستخدام وهذا حتى يتم توضيح كيف يساعد التصميم على تعافي الخدمة ويعمل مقدم الخدمة بشكل أفضل (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 257).

## المبحث الثالث: أبعاد اللقاء الخدمي

هناك العديد من الأبعاد الأساسية والفرعية التي يتضمنها متغير اللقاء الخدمي والتي تكون ملزمة لطرفي التفاعل أثناء التفاعلات الخدمية، والتي تشمل مقدم الخدمة والمستفيد من الخدمة سواءً وجهاً لوجه بطريقة مباشرة أو بطريقة غير المباشرة عبر الوسائط التكنولوجية ومع ذلك قد لا يتفق الباحثين المبادرون أو السباقون في هذا المجال على وجه التحديد في وصف الأبعاد، فكل باحث قام بتحديد أبعاد اللقاء الخدمي وفق نظرة بحثية خاصة به.

## المطلب الأول: وصف أبعاد اللقاء الخدمي

تعد عملية التفاعل وجهاً لوجه بين الزبون ومقدم الخدمة عنصراً أساسياً في العلاقات التفاعلية مع الزبون، وبالتالي موقف مقدمي الخدمات له أهمية كبيرة في إظهار أبعاد عملية التفاعل مع الزبون. فإذا وفرت المؤسسة الخدمية بيئة عمل جيدة، يقوم مقدمي الخدمات بتقديم تجربة جيدة للزبائن، إذ يعتمد اللقاء الخدمي على مجموعة من المهارات المطلوبة من مقدمي الخدمات لإنجاح عملية التفاعل بين طرفي الخدمة وفق عدة أبعاد (سعدي وحميدي، 2020، صفحة 666). وعليه يمكن وصف أبعاد اللقاء الخدمي وفق مبدأ القياسات الأساسية والقياسات التكميلية وهي كالتالي:

## الفرع الأول: مقاييس اللقاء الخدمي الأساسية

إن دراسة مقاييس موضوع اللقاء الخدمي الذي أكدت فيه Mary Jo Bitner (1990) وآخرين على أن اللقاء الخدمي ينظر إليه من ثلاثة أبعاد أساسية والمتمثلة في: (الانتعاش أو الاستجابة التكيف، العفوية). البعد الأول وهو الانتعاش والذي يقصد به استجابة مقدم الخدمة لخدمة الزبون أما البعد الثاني فهو التكيف وهي استجابة مقدم الخدمة لطلبات واحتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم البعد الثالث هو الإجراء العفوي المرغوب فيه وغير المرغوب فيه أحياناً من طرف الزبون تجاه مقدم الخدمة أو من طرف مقدم الخدمة اتجاه الزبون (عبد الرسول و جايد، 2018، صفحة 44). فيما أضافت Mary Jo Bitner (2000) وآخرين أبعاد أخرى للتفاعل بين مقدم الخدمة والزبون تضمنت: استعادة الخدمة الممتازة التحصيل، المرونة، والفرحة العفوية (الخفاجي، 2015، صفحة 62)، أما Berry وآخرين (2002) قد حددوا خمسة (05) أبعاد يميزوا بها متغير اللقاء الخدمي وهي (الوقت

والجهد للوصول إلى الخدمة والذي يعكس أهمية الوقت الانتظار والوفاء، والمرونة أو التخصيص لمقدم الخدمة واستجابة مقدم الخدمة لطلبات واحتياجات الزبون). فالزبون يأمل من مقدمي الخدمة أن يفهم بسرعة احتياجاته الفريدة وذلك حتى يتم تلبيتها، (Makarem, Mudambi, & Podoshen, 2009, p. 135).

### الفرع الثاني: مقاييس اللقاء الخدمي التكميلية

في دراسة قام بها Kathryn Frazer Winsted (2000) من أجل فحص أدبيات التسويق وإدارة الخدمات فقد حدد ثمانية أبعاد تكميلية من المحتمل أن تكون ذات صلة بتقييم الزبائن لمتغير اللقاء الخدمي وكانت الأبعاد المختارة متمثلة في: الأصالة، الراحة، الرعاية، التحكم، المجاملة، الشكليات الود والتخصيص (Winsted, 2000, p. 400). في الآونة الأخيرة تم الكشف عن بُعد الراحة في اللقاء الخدمي الذي تم التفاوضي عنه حتى الآن، ليكون العامل الأكثر أهمية في جودة الخدمة، حيث يكون الشعور بالأمان والراحة مع مقدم الخدمة أمراً بالغ الأهمية لتقييم جودة الخدمة، وتم تصور الراحة بطرق مختلفة على الرغم من أنها يمكن استخلاص بعض أوجه التشابه من تعريفاتها المختلفة والتي تعتبر حالة نفسية، حيث يتم تخفيف قلق الزبون بشأن الخدمة ويتمتع براحة البال والهدوء وتفادى القلق بشأن لقاءات الخدمة (Luk & Lloyd, 2011, p. 178). في حين أن waheed (2006) كان قد بين أن أبعاد اللقاء الخدمي تتمثل في أربع أبعاد، وهي (الانتعاش التكيف، التعافي والمواجهة) إذ أنه أضاف بعد تكميلي رابع لأبعاد Mary Jo Bitner (1990) وهي المواجهة أو التغلب على المشاكل التي تواجه الزبون أثناء اللقاء الخدمي عند تسليم الخدمة وتقديم ما يمكن تقديمه للزبون أثناء التفاعل. كما أن هناك عدة باحثين في مجال الخدمات من بينهم (Söderlund, 2017) و (Oikarinen, 2018 & Söderlund) وآخرين\* كلهم قد أجمعوا في كتاباتهم وبحوثهم على أن اللقاء الخدمي ينظر إليه من خلال بعدين وهما ثنائية اللقاء الخدمي، مقدم الخدمة (التفاعل البشري) والبيئة المادية (التسهيلات المادية لتقديم الخدمة) (عبد الرسول و جايد، 2018، صفحة 44).

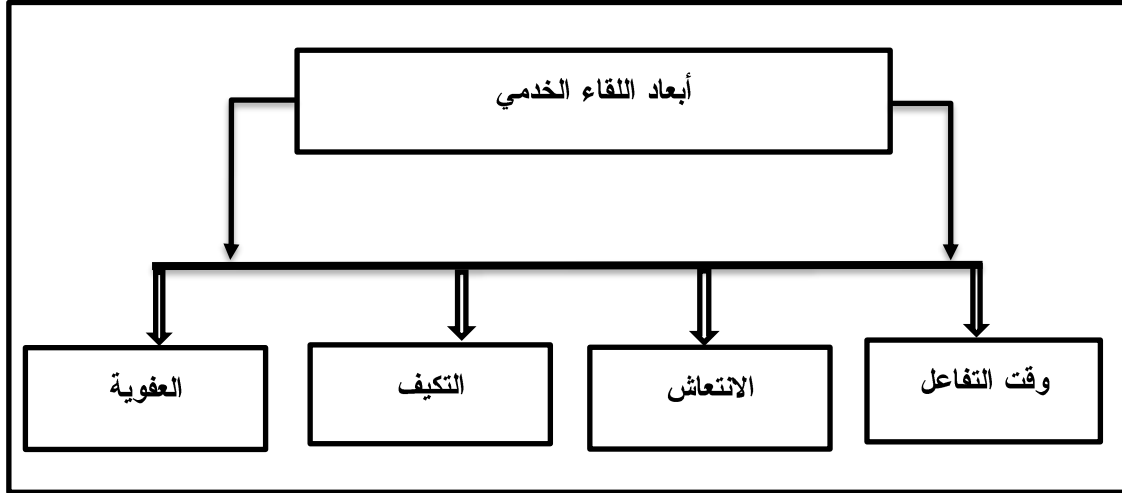
ونظراً للطبيعة والخصوصية التي تتميز بها دراستنا فقد ارتأينا إلى الاستعانة على دراسة كل من Bitner وآخرين (2000) و Berry وآخرين (2002) في تحديد الأبعاد وذلك لملائمة ظروف

\* Chandon (1997), Dietz (2004), Wong and Tsa (2010)



الدراسة التطبيقية وتوضيح الأثر محل الدراسة، وكانت الأبعاد المعتمدة الخاصة بمتغير اللقاء الخدمي كالتالي: الوقت (مدة التفاعل أو وقت الانتظار)، الانتعاش (الاستجابة) التكيف، العفوية.

شكل رقم (14.2): يوضح أبعاد اللقاء الخدمي المعتمدة في الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة Bitner وآخرين (2000) و Berry وآخرين (2002).

#### المطلب الثاني: بعد الوقت (وقت التفاعل أو وقت الانتظار) Interaction time

يذكر كل من Rocha and Oliveira (2008) أنه على الرغم من حقيقة أن الغالبية العظمى من اللقاءات الخدمية هي تجارب تمتد بمرور الوقت، إلا أن القليل من الباحثين قاموا بتحليل الجوانب الزمنية لتقديم الخدمة على شكل لحظات من الحقيقة (weeks, 2015, p. 363)، وبالتالي سواءً عن بعد أو وجهاً لوجه فإن التفاعل بين الزبون ومؤسسة الخدمة يكمن في تقديم الخدمة ويأخذ هذا التفاعل عدة أشكال من لقاء قصير المدة إلى لقاء مطول مع مقدم الخدمة، ومهما كانت طبيعة الاتصال فكل منهما يعتبر لحظة صدق بالنسبة للزبون (Mudie & Pirrie, 2006, p. 112). وقد أشارت Mary jo Bitner (1990) في تعريفها أن اللقاء الخدمي هو الفترة الزمنية التي يتفاعل من خلالها الزبون مع مقدم الخدمة (Massad, Heckman, & Crowston, 2006, p. 74). ويقصد بوقت التفاعل أو فترات الانتظار الوقت والجهد للوصول إلى الخدمة والوفاء بها، ويعكس كذلك أهمية وقت الانتظار (Suzanne, Susan, & Jeffrey, 2009, p. 135)، ويمكن التعبير عنه بمدة اللقاء الخدمي أو مدة التفاعل والانتظار وهي الرغبة في مساعدة وتقديم خدمة للزبائن في الوقت المحدد يؤكد هذا البعد كذلك على الاهتمام والسرعة في التعامل مع طلبات الزبائن والأسئلة والشكوى

والمشكلات، حيث يتم إيصال الاستجابة إلى الزبائن من خلال طول أو قصر المدة التي يتعين عليهم انتظارها للحصول على متطلباتهم وحاجاتهم (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 90). وحسب Lovelock وآخرين (2014) يشير الوقت إلى الفترة التي يتفاعل من خلالها الزبون مع مقدم خدمات، حيث نجد بعض التفاعلات قصيرة جداً كإجراء مكالمة هاتفية، سحب الأموال عبر أجهزة الصراف الآلي، والبعض الآخر على العكس من ذلك يكون في الوقت ويتطلب الإدراك لإجراءات متعددة وتكون أكثر أو أقل تعقيداً، مثل تنظيم رحلة سياحية أو التسوق في سوبر ماركت (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 58). ويمكن تفسير الوقت كذلك من خلال وقت التفاعل أو فترات الانتظار بالإضافة إلى الضغوطات التي يواجهها الزبائن في لقاءات الخدمة الصعبة ويتم فرض عبء عمل إضافي على العمال بسبب فشل الخدمة. فمثلاً عندما تكون الخدمة معيبة قد يضطر مقدمي الخدمات إلى تكريس وقت طويل لتحقيق التعافي، وقد يتأخرون في عملهم وقد تتراكم قوائم وطوابير الانتظار، وهنا تصبح الوظيفة أكثر صعوبة، وبالتالي يضطرون إلى تخطي فترات الراحة أو العمل في وقت متأخر مع الزبائن (Bradley, et al., 2010, p. 09). قام Maister في عام (1985) بوضع عدداً من الافتراضات عن الحالة النفسية للانتظار في كتابه عن تقديم الخدمات، ومنذ ذلك الحين وهذه الافتراضات تعتبر مرجعاً رئيسياً، وقد أظهرت عدة أبحاث صحة هذه الافتراضات ومن بين هذه الافتراضات نذكر: (خثير و مرايمي، 2017، صفحة 43)

أولاً: الأوقات الفارغة تمر ببطيء بينما الأوقات المشغولة تمر بسرعة: عندما يكون لدى الزبون شيء يفعله أثناء وقت الانتظار هنا الوقت يمر بسرعة والعكس صحيح؛

ثانياً: أوقات الانتظار قبل البدء في إجراءات الخدمة تمر ببطيء مقارنة بأوقات التشغيل: عندما يأخذ منك الموظف الأوراق ويبدأ في الإجراءات، فإن تقبلك للخدمة يكون أقل من تقبلك للانتظار قبل البدء؛

ثالثاً: القلق يجعل الوقت يمر ببطيء: خاصة أوقات انتظار النتائج والاختبارات فهو يمر ببطيء؛

رابعاً: الانتظار غير عادل يبدو أطول من الانتظار العادل: فالانتظار في طابور منظم لمدة (15) دقيقة يكون شعورك أفضل بكثير من انتظارك في طابور عشوائي وغير منظم لمدة 20 دقيقة؛

خامسا: كلما زادت قيمة الخدمة كلما زاد تقبل الانتظار: فذهاب المريض للطبيب يكون أكثر تقبلا للانتظار منه في طابور المحل التجاري، فكلما كانت الخدمة مهمة بالنسبة لنا كان تقبلنا للانتظار أكثر؛

سادسا: الانتظار المنفرد يكون أطول من الانتظار في جماعة: فعند الانتظار لوحدهك تشعر بالملل ولكن وجود صحبة معك يجعل الوقت يمر بسرعة نظرا للنقاش والحوار الذي يدور بينكم أثناء المهمة.

وتفسر فترات الانتظار كذلك من خلال طول الوقت الذي ينتظره الزبون لتلقي المساعدة (الإجابة على الأسئلة والاهتمام بالمشاكل، وكذلك المرونة والقدرة على تقديم الخدمة الجيدة لاحتياجات الزبون)، ومن أجل التفوق ببعد وقت التفاعل يجب على مؤسسة الخدمة أن تكون واثقة من صورة المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات من نقطة رؤية الزبون أكثر منها من نقطة رؤية المؤسسة. وبالتالي المعايير الخاصة بالسرعة والمدة المحددة التي تعكس رؤية المؤسسة للإجراءات الداخلية المطلوبة والتي ربما تختلف كثيرا عن متطلبات الزبون للسرعة والمدة (شياخ و الموسوي، 2015). ويتأثر الزبون بوقت الانتظار للحصول على الخدمة أي كم من الوقت المنتظر من طرف الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة التعامل الفعال مع متطلبات الزبون والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بالسرعة والكفاءة اللازمة وإشعارهم بأنهم محل تقدير من طرف المؤسسة التي يتعاملون معها. (علي، 2011، صفحة 34). هذا ولوقت الانتظار أربعة جوانب مهمة: جانب موضوعي، جانب ذاتي (الشخصي)، جانب معرفي وجانب عاطفي (Bielen & Demoulin, 2007, pp. 175-176)

جانب آخر خاص بالبعد الزمني يشمل إدارة الوقت في لقاءات الخدمة، والتي تشير إلى الممارسات الخاصة بالتحكم في مدة استخدام الزبائن لخدمة معينة، إن جانب التحكم في المدة الزمنية وتقليل وقت الانتظار بين الزبائن على وجه التحديد هو التحكم في مدة لقاء الخدمة ذات الصلة بهذه الخدمة، في بعض الخدمات يتم منح الوقت بشكل صريح حيث يتم تحديده لفترة زمنية متعاقد عليها على سبيل المثال غرفة في فندق لليلة الواحدة أو سيارة مستأجرة ليوم واحد (Song

(38, p. 2017, & Noone). وبالتالي الهدف من التحكم في مدة لقاء الخدمة خلال فترات الطلب المرتفع هو تعظيم معدل إنتاجية مقدم الخدمة وزيادة إيرادات مؤسسة وتحقيق متطلبات الزبائن.

### المطلب الثالث: بعد الانتعاش (التعافي) Recovery

على الرغم من أن المؤسسات تعمل باستمرار على تحسين تقديم الخدمات والعروض التسويقية إلا أن جميع اللقاءات ليست ناجحة. حيث يتوقع الزبائن استرداداً فعالاً للخدمة عند حدوث إخفاق، وقد تم وصف استرداد الخدمة على أنه الإجراءات التي يتخذها مقدم الخدمة استجابة لفشل الخدمة، وتمثل استعادة الخدمة لحظة حرجة من الحقيقة توفر فرصة للمؤسسات الخدمية لإرضاء والاحتفاظ بالزبائن (Bitner, Brown, & Meuter, 2000, p. 144).

وتعترف المؤسسات التي تتبنى وجهة نظر عملية أنها قد ترتكب أخطاء، والواقع أن ندرة الشكوى هي في الغالب إشارة خطر أكثر من كونها سبباً للاطمئنان. حيث من مصلحة المؤسسة تشجيع الزبائن على التعبير عن آرائهم ويجب عليها إعداد إجراء لمعالجة الشكوى عند فشل الخدمة. وكما يقول رئيس الجودة العالمية في أمريكا إكسبريس "المعادلة التي أستخدمها هي: معالجة الشكوى بشكل أفضل تساوي رضا أعلى للزبائن وتساوي ولاءً أعلى للعلامة التجارية وتساوي ربحية أعلى للمؤسسة" (Mudie & Pirrie, 2006, p. 256)، حيث تواجه المؤسسات الخدمية ضغوطات شديدة بخصوص خدمة الزبائن أكثر من أي وقت مضى، خاصة عندما يحدث إخفاق في الخدمة فإن استجابة المؤسسة سيكون لديها احتمال إما استعادة رضا الزبائن وتعزيز الولاء أو احتمال تفاقم الوضع وبالتالي لجوء الزبون إلى مؤسسة منافسة، وهنا يشير استرداد أو انتعاش الخدمة إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة الخدمية استجابة لفشل الخدمة أثناء اللقاء الخدمي.

عرفها Lovelock and Wirtz (2002) الانتعاش على أنه مصطلح شامل للجهود الممنهجة التي تبذلها المؤسسة لتصحيح المشكلة بعد حدوث فشل في الخدمة والاحتفاظ بالزبائن، فهي عملية تحويل فشل الخدمة إلى فرصة جديدة وغير متوقعة للحصول على رضا الزبائن، ولا بد للنتيجه إلى أن عملية معالجة الشكوى أو إنعاش الخدمة يجب أن تنفذ بالشكل الصحيح ومن أول مرة، لأن الفشل في معالجة الشكوى لا يمكن تداركه وسيؤدي إلى حالة عدم الرضا لدى الزبائن عن الخدمة ويكون غير قابلة للانتعاش (بوقجاني و شام، 2019، صفحة 326). ويعكس بعد الانتعاش مدى قدرة

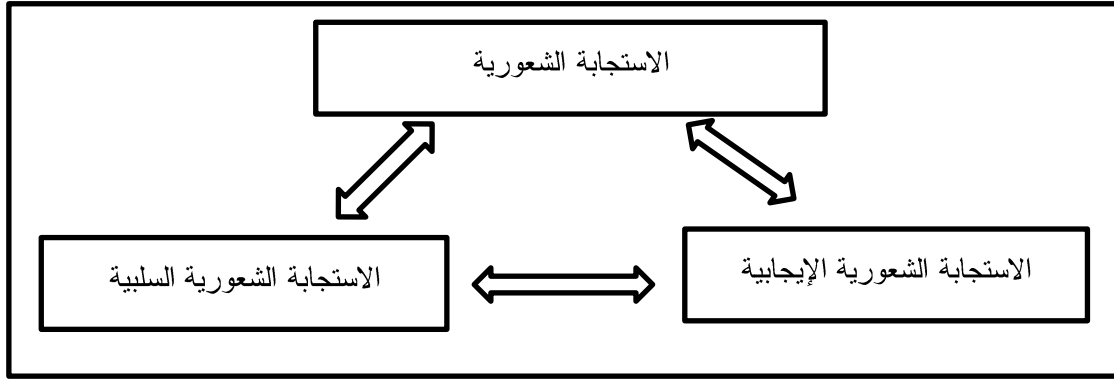
المؤسسة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات الزبائن والتي يتم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات. ومن وجهة نظر نشاط التخطيط فهو يعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية، يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ مختلف البرامج التسويقية (بوزورين، 2018، صفحة 197).

وتكتسب المؤسسات الأسواق في وقتنا الحالي عن طريق الاستجابة بصفة خاصة للزبائن من خلال مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة للزبون، والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوبة (بوزورين، 2018، صفحة 196). بحيث يجب على المؤسسة عرض عملية تقديم الخدمة والتعامل مع الطلبات وفق نظرة الزبون وليس من وجهة نظر المؤسسة وقد تكون معايير السرعة التي تعكس وجهة نظر المؤسسة لمتطلبات العملية الداخلية مختلفة تماماً عن متطلبات الزبون، ولتمييز المؤسسة نفسها حقاً في مجال الاستجابة تحتاج إلى إدارة خدمة الزبائن وتكون مجهزة جيداً بالإضافة إلى استجابة الخطوط الأمامية في جميع مواقع الاتصال، كذلك سهولة الوصول إلى موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 169).

كذلك تأتي الاستجابة لتوضيح السلوك بين الطرفين في شكل نهج الاقتراب أو التجنب، وبالتالي تنعكس سلوكيات النهج الإيجابي في الرغبة في البقاء والاستكشاف والانتساب والعمل ويميل المستفيد في حالة النهج الإيجابي إلى قضاء المزيد من الوقت وشراء المزيد والتعاون مع الزبائن الآخرين واتباع القواعد بإخلاص وتنفيذ الغرض الذي وجد لأجله نظام الخدمة (Verma, 2012, p. 146).

كما أكد tumbat (2011) في دراسته أن الاستجابة من قبل الزبون أثناء اللقاء الخدمي تكون في شكلين أساسيين، إما استجابة إيجابية مثل البهجة والسعادة والفرح والسرور. أو تكون استجابة سلبية مثل الخوف والإحباط والقلق، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (15.2): يوضح تصنيفات الاستجابة الشعورية



المصدر: (عبد الرسول و جايد، 2018، صفحة 47)

من ناحية أخرى يكون لدى بعض المؤسسات الخدمية زبائن غير راضين في البداية عن تجربتهم للخدمة ثم يواجهون مستوى عالٍ من عملية انتعاش الخدمة الممتازة، وهذا يؤدي بهم إلى أن يكونوا أكثر رضا وأكثر احتمالاً لإعادة الشراء كأن لم تحدث مشكلة على الإطلاق (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 182). وهنا يمكن فهم آثار التعافي المبكر للخدمة عند إتباع مسارات آثار الفشل في الخدمة، حيث كلما كانت آثار استعادة الخدمة ناجحة يساعد الاسترداد على تجنب حالات الفشل المتتالية في المسار الداخلي لمخطط الخدمة. وعموماً الانتعاش الناجح للخدمة يؤدي إلى رضا الزبائن علاوة على ذلك يؤدي إعادة توجيه سلوك الزبائن إلى تحقيق أرباح نظراً لارتفاع مستوى الولاء والكلمات الشفهية الأكثر إيجابية، وهو ما يساهم أيضاً في توقع إيرادات مع الزبائن الحاليين والمحتملين (Bruhn & Georgi, 2006, p. 94). حيث يتكون نظام فشل تقديم الخدمة من ردود مقدي الخدمة ويشمل على ثلاثة أنواع من الاستجابات لحالات الفشل: الاستجابة للخدمة غير المتوفرة الاستجابة للخدمة البطيئة بشكل غير معقول، الاستجابة لفشل الخدمة الأساسية (Verma, 2012, p. 515). وتنعكس مميزات الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن من خلال تركيز المؤسسة على ما يلي (بوزورين، 2018، صفحة 198):

- 1- التركيز على الزبائن وخدمة احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة؛
- 2- التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات ويلغي الخطوات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة؛
- 3- تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل؛

- 4- توليد أسرع للعائد وزيادة التدفقات النقدية مع سرعة التسليم؛
- 5- اتصالات أفضل بسبب خطوط الاتصالات المباشرة؛
- 6- مع وقت أقل للتسليم، يوجد وقت أقل للتغيرات في أوامر وطلبات الزبائن؛
- 7- تحسين معنويات العاملين بسبب النتائج الإيجابية المحققة من خلال مجهوداتهم المبذولة وعملهم الجاد في تحقيق طلبات ورغبات الزبائن خدمة لأهداف المؤسسة الخدمية.

وعند حدوث الإخفاق في اللقاء الخدمي يمكن أن تتخذ الاستجابة لحالات الفشل شكلين: أولاً تجاهل الفشل وعدم القيام بأي شيء. ثانياً التعرف على الفشل والاستعداد للتعافي منه، في هذا الصدد وعلى سبيل المثال في محلات الوجبات السريعة في الهند يتم تقديم البيئرا للزبائن في وقت قياسي ولكن عندما لا يتم الوفاء بالوعد ويتأخر التسليم بسبب حدث غير متوقع فيتم منح البيئرا مجاناً للتعويض عن خيبة الأمل وضمان رضا الزبائن (Verma, 2012, p. 510)، وبالتالي إنها فرصة المؤسسة في إظهار التزامها تجاه زبونها من خلال جهودها لحل الشكوى واستعدادها لمناقشة الحلول المرضية بصراحة (Dushyenthan, 2012, p. 59).

وبهدف إنعاش عملية الخدمة من طرف مؤسسة فهي ملزمة باتخاذ إجراءات أساسية تتضمن ما يلي: (بوقجاني و شمام، 2019، صفحة 326)

- 1- تسهيل الحصول على آراء الزبائن من خلال تخفيف الحواجز وجعلها أكثر ملاءمة وإزالة كل الشكوك لدى الزبائن حول قيام المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح فشل الخدمة؛
- 2- وضع استراتيجيات إنعاش فعالة للخدمة، وهذه الخطوة تتطلب قيام المؤسسة بوضع خطوات واضحة ومنظمة والالتزام بها؛
- 3- توفير مستويات ملائمة من التعويضات المادية والمعنوية للزبائن تبعاً لطبيعة المؤسسة ومكانتها وتبعاً لنوع الفشل الحاصل بجودة الخدمة المطلوبة من قبل المؤسسة الخدمية.

## المطلب الرابع: بعد التكيف Adaptability

تأكد الأبحاث السابقة الذكر أن الزبائن يتوقعون ويطالبون بالمرونة والتخصيص في لقاءات الخدمة إذ أن الزبائن لا يحبون القواعد الصارمة، فهم يريدون خدمات تناسب احتياجاتهم الفردية حيث تسمح الخصائص الفريدة للخدمات لمقدمي الخدمة بتقديم خدمات مخصصة بشكل فردي تتناسب مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم (Bitner, Brown, & Meuter, 2000, pp. 142-143) حيث يعرف قاموس Webster (1988) القابلية للتكيف على أنها القدرة على احتواء استخدام موقف جديد غالباً يكون عن طريق التعديل، ويمكن القول إن مصطلح قابلية التكيف لا يطبق إلا إذا كان النظام قيد الدراسة قادراً على: تكيف هياكل المؤسسة بشكل سريع مع المهام المتغيرة وغير المتوقعة وتطوير نفسها وفق المبادئ التطورية ضمن إطار الطلب الثابت. (Andresen & Gronau, 2005, p. 2213).

ويمثل التكيف قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة وفقاً لما يريده الزبون وحسب حاجاته ورغباته المتغيرة، وبما أن الزبائن يختلفون من حيث التركيبة النفسية والشخصية والخلفية التفاعلية لهذا يجب أن يتمتع مقدم الخدمة بالقدرة على التعامل مع المفاجآت التي تصدر من الزبون، في هذه الحالات يحكم الزبون على الخدمات عالية الجودة أثناء اللقاء الخدمي من حيث المرونة التي يمتلكها مقدمي الخدمات وفي قدرة نظام الخدمة على استيعابها (الجبوري، 2018، صفحة 264).

مفهوم آخر متعلق بالتكيف هو التخصيص والذي تعني قدرة مقدمي الخدمة على تعديل سلوكهم الشخصي لمتطلبات لقاء الخدمة واحتياجات الزبون، ولتخصيص الخدمة يتعامل مقدم الخدمة مع كل زبون بنفس الطريقة حيث يجب على مقدم الخدمة التكيف مع خدمة الزبائن بشكل فردي، وتعد القدرة على التكيف مجالاً بحثياً جديداً، وقد انتقل إلى مركز اهتمام المؤسسات الخدمية في التسعينيات (Yagil, 2008, p. 107). والتكيف يشار إليه أيضاً باسم القابلية للتحويل من خلال التخطيط للخدمة قبل الدخول في مجال التفاعل مع الزبائن، بحيث ينظر إليه على أنه هدف تصميم جديد في تخطيط الخدمات للزبائن (Andresen & Gronau, 2005, p. 2212). وفق الباحثان Tiedens and Fragale (2003) يحدث التكيف عادةً عندما يضبط مرسل أو المتصل مضمون وشكل الرسالة وفق حالة المستلم (Wang, Miaob, & Mattila, 2015, p. 97)، وغالباً ما يكون



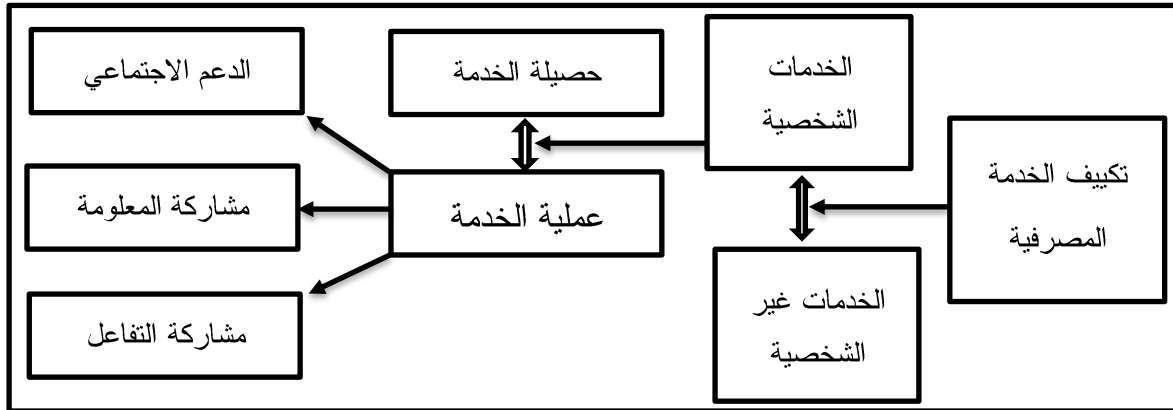
تكييف الخدمة من أولى الخطوات التي يجب أن يتمتع بها الزبون والتي تعتبر نقطة انطلاق في إنشاء تجربة فريدة، لأنها تشير من وجه نظر الزبون على أن مقدم الخدمة على استعداد لتغيير أدائه لتحسين تجربة الخدمة (Colliera, Barnesb, Abneyc, & Pelletierd, 2018, p. 153).

هذا ويمكن أن تدخل التكنولوجيا في عملية التخصيص لعرض الخدمات التي تقدمها المؤسسات والذي يتم عن طريق قدرة مقدمي الخدمات الموهوبين في الاتصال والتعرف على الحاجات المستجدة للزبائن وقدرتهم في التكيف معها وهذا ما يُعرف بالتخصيص الشامل customization mass هو استخدام العمليات والهياكل التنظيمية المرنة لإنتاج منتجات وخدمات متخصصة ومتنوعة وبشكل فردي وبأسعار معيارية وبدائل ذات الإنتاج الواسع (الجبوري، 2018، صفحة 263). وتعد مؤسسة Individual In نموذج الناجح في عمليات التخصيص وهي مؤسسة خدمتية رائدة في صناعة متنامية توفر للزبائن بشكل فردي أخبار ومعلومات مخصصة، حيث تخصص عروضها للزبائن وتزود موظفي الاتصال بأحدث التقنيات من خلال أتمتة المكتب الأمامي الذي يضمن العديد من المهام، مثل قواعد البيانات القوية، إدارة مركز الاتصال، وتتضح فوائد تخصيص أدوات المكتب الأمامي هذه من خلال قدرتها على أن تكون مولدات عالية الجودة، مما يعني أنه يمكنهم بالفعل زيادة الإيرادات وتحسين الاحتفاظ بالزبائن (Bitner, Brown, & Meuter, 2000, p. 143). وتكمن سعادة الزبائن الخارجيون والذبابون على حد سواء في بذل مزود الخدمة جهداً لاستيعاب وتعديل النظام الخدمة لتلبية متطلباتهم. على الجانب الآخر يشعر الزبائن بالغضب والإحباط بسبب عدم الرغبة في محاولة تكييف الوعود التي لا يتم الوفاء بها أبداً، في المقابل يرى موظفي الاتصال أن قدراتهم على تكييف النظام كمصدر بارز لرضا الزبائن لكن غالباً ما يشعرون بالإحباط بسبب القيود التي تمنعهم من المرونة (Gremler, & Zeithaml, Bitner, 2016, p. 182). هذا وقد تكون مهمة التكيف أسهل في ظل المستويات العالية الاتصال بين الأشخاص مما يسمح بمشاركة المزيد من المعلومات فيما يتعلق بتوقعات الزبائن وقدرة مقدم الخدمة، يجمع مقدم الخدمة بين المعلومات ذات الصلة في الوقت الفعلي مما يوفر لديهم البصيرة اللازمة لتكييف احتياجات الخدمة (Yagil, 2008, p. 108). ومن بين أولى الخطوات التي يجب أن يحصل عليها الزبون من خدمة فريدة حقاً هي الخبرة. أي أن مقدم الخدمة يحتاج إلى تكييف

التجربة مع الاحتياجات المحددة للزبون وفق تطلعاته، وبالتالي إن تكييف الخدمة من منظور الزبون يحسن من لقاء الخدمة ويجعلها تجربة فريدة في عقل الزبون، حيث غالباً ما تكون الخدمة نقطة انطلاق في إنشاء تجربة فريدة للخدمة بالنسبة للزبون، فهي تشير إلى أن مقدم الخدمة على استعداد لتغيير أدائه من أجل تعزيز تجربة الخدمة (Colliera, Barnesb, Abneyc, & Pelletierd, 2018). في الأخير يمكن تنمية القدرة على التكيف من خلال ممارسة السلوكيات المرتبطة بأنماط المرونة القيادية وهي: المرونة المعرفية من خلال استخدام إستراتيجيات التفكير العملية العقلية المختلفة المرونة العاطفية وهي القدرة على تنويع أسلوبك في التعامل مع مشاعرك ومشاعر الآخرين المرونة المزاجية وهي القدرة على الاحتفاظ بالنظرة المتفائلة والواقعية في آن واحد (كالاركو و جيرفز، 2009، صفحة 17).

وفيما يلي يتم عرض شكل يوضح عملية تكييف الخدمة بما يتماشى مع الخدمات الشخصية وغير الشخصية للزبائن أثناء مرحلة اللقاء الخدمي.

شكل رقم (16.2): يوضح عملية تكييف الخدمة



المصدر: (Yagil, 2008, p. 108) بتصريف

يتضح من الشكل أعلاه أن عملية تكييف الخدمة حسب متطلبات الزبون تكون من خلال شكلين أساسيين، أولاً خدمة غير الشخصية أي خدمة واحدة لفئة معينة من الزبائن، ثانياً خدمة شخصية أي خدمة ذاتية لكل زبون، وتكون من خلال التركيز على إطفاء الطابع الشخصي وهنا يتم معاملة كل زبون كشخص فريد وفي وقت واحد، هذا بالإضافة إلى مشاركة التفاعل والمعلومات بين الزبائن ومقدمي الخدمات، وذلك من خلال ربط سلوكيات الاتصال بجميع أشكال الخدمة

الشخصية التي تتطوي على التفاعل عند مشاركة المعلومات مع أحد الزبائن ومقدمي الخدمات المعنيين، أما فيما يخص الدعم الاجتماعي فهو يعزز من إحساس الزبائن بالسيطرة وتقليل عدم اليقين لديهم، وبالتالي يحسن من تقدير الزبائن لذاتهم من خلال إظهار الاهتمام برفاهية الزبون عند تقديم الخدمة.

### المطلب الخامس: بعد العفوية Spontaneity

الطريقة الفعالة لإرضاء الزبائن أثناء لقاءات الخدمة هي تزويدهم بتجارب ممتعة لا يتوقعونها ويمكن أن تؤدي هذه المفاجآت السارة إلى ما نسميه بالبهجة العفوية. التي تُعرّف بأنها تعبير إيجابي ناتج عن الأداء الجيد المدهش، وبالتالي ينصب التركيز هنا على إسعاد الزبائن تلقائياً من خلال مفاجأتهم بسرور الخدمة المتميزة. على النقيض من ذلك فإن سلوك مقدم الخدمة غير المرغوب فيه بصفة عفوية يؤدي إلى نتائج سلبية غير المرغوب فيها من طرف الزبائن (Bitner, Brown, & Meuter, 2000, p. 146).

ويشير الأدب الخاص بالسلوك التنظيمي إلى مقدمي الخدمة على أنهم مفاتيح ربط حدودية فهم همزة وصل ما هو بداخل المؤسسة مع العالم الخارجي من خلال العمل على حدود المؤسسة غالباً ما يكون للمفاتيح الحدودية أدوار متضاربة في وظائف الخدمة بسبب المنصب الذي يشغلونه والسلوكيات العفوية الخاص بهم اتجاه الزبائن ومؤسسة الخدمة (Wirtz & Lovelock, 2018).

وتشير العفوية على عمل مقدم الخدمة المرغوب أو غير المرغوب فيه حتى لو لم يكن هناك فشل في نظام تقديم الخدمة، وأن الزبائن يرون أن الخدمة مرضية جداً أو غير مرضية وأن إجراءات مقدم الخدمة العفوية تؤدي إلى خدمة جيدة للغاية أو غير جيدة، وبذلك تكون نتيجتها إما سلوكيات إيجابية أو سلبية من الزبون أو إدارة مؤسسة الخدمة، أي أن سلوك مقدم الخدمة غير المتوقع أثناء التفاعل (الخفاجي، 2015، صفحة 68). وحتى في حالة عدم وجود فشل في النظام الخدمة وعدم وجود طلب، لا يزال بإمكان الزبائن تذكر لقاءات الخدمة على أنها مرضية للغاية أو غير المرضية للغاية. فهي تمثل عفوية المقدم في تقديم خدمة جيدة أو سيئة بشكل لا يُنسى. وتمثل الحوادث المرضية في هذه المجموعة مفاجآت سارة للغاية للزبون (اهتمام خاص، المعاملة

الجيدة، تلقي شيء لطيف)، في حين أن الحوادث غير المرضية في هذه المجموعة تمثل سلوكيات مقدم الخدمة السلبية وغير المقبولة (الوقاحة، السرقة، التمييز، تجاهل الزبون) (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 182).

وبالتالي مقدم الخدمة غير الموجه أو غير المرغوب فيه فهو لا يتصرف وفقاً للمعايير الثقافية المتعارف عليها داخل مؤسسة الخدمة، أي أن مقدم الخدمة يعمل في ظروف معاكسة وهذا ما ينتج عنه سلوك غير المتوقع ويكون سبب في عدم رضا الزبائن (Akhtar, Huda, & Dilshad, 2009, p. 20). هذا ويمثل بعد العفوية إسهامات الفاعلية الذاتية لمقدم الخدمة التي تحسن من اللقاء الخدمي. خاصة في حالة قيام مقدم الخدمة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة منه والتي ستأثر بشكل إيجابي على تصورات الزبائن تجاهها، وهذا ما يفسر أن مقدمي الخدمة الذين يؤدون الأعمال الخاصة بهم يمتلكون القدرات المناسبة وهم على دراية أكبر فيما يخص التعامل مع الصعوبات الكامنة في وظائفهم في القطاع الخدمي (الجبوري، 2018، صفحة 164).

وقد بدأت العفوية تزداد في الوقت الحاضر على مستوى مقدمي الخدمات في كل المؤسسات الخدمية وخاصة الخدمات التي تتطلب التفاعل وجها لوجه مع الزبون، وذلك لمجموعة من الأسباب نذكر منها: (الطائي و الخفاجي، 2015، صفحة 113)

- 1- أنه كلما كانت معايير العمل محددة وبشكل شامل لأداء العمل فإن مقدم الخدمة يجد مبررات تجعله يتصرف بعفوية عند مقابلة الزبون أثناء اللقاء الخدمي؛
- 2- إجراء العفوية ينتج عن الحرج الذي يلاقيه مقدم الخدمة من الزبون عند طلبه لحاجة معينة؛
- 3- قد تكون عفوية مقدم الخدمة ناتجة عن معايير أداء الخدمة التي قد تتسم بالبطء مما يجعله يتخذ قرارات عفوية لأداء الخدمة أسرع من وجهة نظره؛
- 4- وهناك سبب آخر للعفوية من مقدمي الخدمة فالبعض منهم يهدف منها المصلحة الشخصية والفائدة التي يحصل عليها من الزبون كهدايا أو مبالغ مالية؛
- 5- يخشى بعض مقدمي الخدمة من فقدان عملهم في المؤسسة عند عدم تلبية بعض طلبات وحاجات الزبائن رغم مخالفتها لمعايير أداء الخدمة وفق مبدأ "الزبون دائماً على حق"؛

6- مقدم الخدمة بطبعه يميل إلى التصرفات العفوية لأنها ترتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية نفسية لذا يصعب عدم حدوثها سواء كانت إيجابية أو سلبية (الخفاجي، 2015، صفحة 69).

كذلك تمثل العفوية إحدى الطرق الفعالة في إرضاء الزبائن خلال اللقاء الخدمي من خلال حصولهم على تجارب مرضية لا يتوقعونها، وهذه المفاجآت يمكن أن تؤدي إلى ما نسميه بالفرحة العفوية فالفرحة هي تعبير شديد عن التأثير الإيجابي الناتج من الأداء الجيد المدهش، فعملية خلق الفرحة العفوية للزبائن هي المحرك الرئيس في اللقاء الخدمي، وبشكل عام فهي تخلق إعجابا للزبائن عندما تحدث أشياء ممتعة في اللقاء الخدمي (الجبوري، 2018، صفحة 264).

وفي هذا الصدد أفرزت نتائج مشروع بحث لـ Richard Oliver, Roland Rust, and Sajeed Varki (1997) أن فرحة الزبون هي فرحة وظيفية مكونة من ثلاثة عناصر: مستويات عالية من الأداء بشكل غير المتوقع، الإثارة على سبيل المثال المفاجأة، التأثير الإيجابي على سبيل المثال اللذة أو الفرح أو السعادة، على عكس ذلك الرضا العالي هو وحده يمثل وظيفة التوقعات الإيجابية غير المؤكدة وذات التأثير الإيجابي. وبالتالي يتطلب تحقيق السعادة التركيز على ما هو غير المتوقع حالياً من قبل الزبون من خلال التركيز على إستراتيجية صفر عيوب في تقديم الخدمة (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 53).

وفي الأخير يخلص الباحث إلى أهم النقاط التي يجب إتباعها من طرف مقدم الخدمة لتوضيح أبعاد اللقاء الخدمي أثناء عملية التفاعل وما يجب فعله أو تجنبه من طرف مقدم الخدمة مع الزبون. مع التركيز على تحفيز مقدم الخدمة من طرف المؤسسة والتدريب وإعداد مقدم الخدمة في الخط الأمامي على التعافي والتكيف والعفوية أثناء وقت التفاعل (وقت الانتظار) مع الزبائن، والجدول الموالي يلخص ذلك.

جدول رقم (2.2): يوضح أبعاد اللقاء الخدمي وما يجب فعله أو تجنبه من طرف مقدم الخدمة مع الزبون

البعد	ما يجب فعله أثناء الحدث	ما لا يجب فعله أثناء الحدث
الانتعاش	الاعتراف بالمشكلة أشرح الأسباب الاعتذار والتعويض	تجاهل الزبون اللوم على الزبون التصرف وكأن لا شيء خطأ
التكيف	إدراك جدية الحاجة الاعتراف وشرح القواعد ضبط نظام الخدمة مع رغبات الزبائن	تجاهل وعد الزبون أظهر عدم الرغبة في المحاولة المزاح وإجراج الزبون
العفوية	كن منبهاً وملتحمساً مع الزبون توقع احتياجات الزبون الاستماع الجيد للزبون	أظهر نفاذ الصبر مع تجاهل الزبون الصراخ والدجر والضحك مع الزبون الاعتداء على الزبون
وقت التفاعل	خذ وقتك مع الزبون الاستماع والشرح للزبون التركيز والاستيعاب والسرعة في التنفيذ	خذ استياء الزبون على محمل شخصي دع عدم رضا الزبون عن وقت الانتظار والتفاعل يؤثر على الآخرين

المصدر: (Zeithaml, Bitner, & Dwayne, 2013, p. 104) بتصريف

## خلاصة

نادراً ما يشارك الزبون في عملية إنتاج سلعة ما، على النقيض من ذلك إحدى الخصائص الأساسية في الخدمات هي على وجه التحديد أنه لا يمكن أن يكون هناك إنشاء أو توزيع للخدمات دون تفاعل مباشرة مع الزبون في نظام إنتاج وتسليم الخدمة، لكون اللقاء الخدمي حزمة من العروض الخدمية لكل منها فرصة لإرضاء الزبون. حيث كثيراً ما يُنظر إلى اللقاء الخدمي كخدمة واحدة لكنه في الواقع سلسلة من عروض الخدمية الفريدة والمتراصة، ويتيح تقسيم اللقاءات الخدمية إلى مراحل متسلسلة إلى تحديد أي من عناصر اللقاء الخدمي المفضلة والأكثر تأثيراً على عمليات الخدمة المتكررة والمخطط لها، حيث يمكن حينئذٍ التأكيد على هذه العوامل في الاتصالات المباشرة عند حدوث التفاعلات بين موظفي الخط الأمامي والزبون.

في الوقت الحاضر أصبح تطوير والحفاظ على علاقة مع الزبائن الجدد والحاليين إستراتيجية عمل رئيسية، ومع ذلك طوال فترة التفاعلات مع الزبائن هناك موقف حازم قد تحدث مشكلات غير متوقع مثل فشل الخدمة ويجب على المؤسسات الخدمة معالجة هذه المشاكل بشكل فعال من خلال طرق الانتعاش والتعافي للحفاظ على رضا الزبائن وولائهم. لذلك إن أداء الخدمة الذي يفشل في تلبية توقعات الزبائن يعني ضمناً أنه يجب أن يكون هناك استرداد ملائم للخدمة لضمان تعافي اللقاء الخدمي في الوقت المحدد وذلك لتحقيق رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة.

---

# الفصل الثالث

---

---

علاقة اللقاء الخدمي برضا الزبون

المصرفي

---



## تمهيد

بعد مرحلة الشراء الخدمة يقوم الزبون بعملية التقييم سواءً تقييم الخدمة من ناحية المنافع ومدى إشباعها لحاجاته ومتطلباته الضرورية، أو من ناحية المعاملة على أساسي تقييم الجانب الحسي والذاتي الحاصل أثناء لقاء الخدمة، فالزبون دائماً ما يبحث عن الأدلة المادية الملموسة والمؤشرات القياسية لأجل تقييم جودة التفاعلات الخدمية التي يتلقاها في بيئة الخدمة الملائمة. ومدى فعالية نظام إنتاج وتسليم الخدمة وطريقة استرجاع أثناء حصول الإخفاقات بما يضمن سلامة الخدمة، وكذلك موظفي المكتب الأمامي المميزين كل هذا يساعد في رسم صورة إيجابية أو سلبية عن المؤسسة الخدمية في أذهان زبائننا تؤثر على رضاهم عن الخدمة.

من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: قياس رضا الزبون المصرفي؛
- المبحث الثاني: ضمان سلامة وأمن اللقاء الخدمي المصرفي؛
- المبحث الثالث: أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي.

## المبحث الأول: قياس رضا الزبون المصرفي

تدرك المؤسسات المصرفية اليوم حقيقة الأهمية البالغة للقياسات المتعلقة برضا الزبون وضرورتها في توجيه القرارات الاستراتيجية المرتبطة بتلبية حاجات زبائنها بكفاءة، والتي هي مجموعة من التساؤلات تطرحها باستمرار أي مؤسسة مصرفية ولا يمكن الإجابة عليها إلا بقياس رضا الزبون عما تقدم لهم من خدمات. وإن هذه القياسات تمثل مواضيع جد حساسة لمعرفة وضعية المؤسسة في السوق من منظور زبائنها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها.

## المطلب الأول: أساسيات حول قياس رضا الزبون المصرفي

يعبر قياس رضا الزبون المصرفي عن تلك الجهود الممنهجة التي تقوم بها المؤسسة المصرفية للوقوف على مدى رضا زبائنها عما تقدمه لهم من خدمات مالية ومصرفية بهدف الاستجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع وقاعدة الزبائن التي تستهدفها.

ومن المتفق عليه أن قياس رضا الزبائن المصرفي يتعلق بالفجوة بين توقعات الزبون حول الخدمة وتصورات الزبون بعد الاستهلاك أو الاستخدام للخدمة المصرفية. حيث يعتمد ذلك على مدى تلبية الخدمات للمتطلبات الزبائن وهو مرتبط بشكل مباشر بتجانس أداء عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمة (Arboretti, et al., 2018, p. 19). وإسناداً إلى Pathwardhan (2009) فإن تحسين جودة الخدمة المصرفية يستوجب استخدام أساسيات لاستطلاع آراء الزبائن من خلال المسوحات لفهم احتياجات وتوقعات الزبائن خلال فترة زمنية معينة، ضمن تقاليدهم الثقافية وأولوياتهم الشخصية والتفضيلات الاجتماعية وأسلوب الحياة، وبالتالي إذا حدث خطأ في عملية تصميم المسح فهو لا يؤدي بهدر أموال المؤسسة المصرفية فحسب بل قد يؤدي إلى توجيه البنوك في الاتجاه الخاطئ، كما أن ترجمة المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلى تحسين إستراتيجية ملموسة تتطلب قوة عاملة ماهرة وإدارة صحيحة للبنية الأساسية المصرفية (European commission, 2016, pp. 10-11). حيث عندما يتم عمل بحوث قياس رضا الزبائن المصرفي، فمن خلال هذه الأداة يمكن معرفة أهم تطلعات الزبائن في السوق المصرفية، وما حقيقة الخدمة الموجودة على أرض الواقع. فكثير من الزبائن يهتمهم في إحدى الأسواق محور الوثوقية أكثر بكثير من محور العلاقات الشخصية (المهيدب، 2017، صفحة 118). وبالتالي تعتمد

دراسات الرضا بشكل أساسي على استبيانات لجمع البيانات، على غرار استخدام دراسات الحالة والمقابلات وملاحظة المشاركين في بعض الأحيان ومعالجة شكاوى الزبائن بينما تتمتع استطلاعات الرضا بالعديد من المزايا، إلا أنه يمكن تقييدها أحياناً (Wang, 2016, p. 15). وقد تمت دراسة رضا الزبون المصرفي بشكل عام في الأبحاث السابقة باعتبارها بناء أحادي البعد يقيس الرضا العام عن مؤسسة المصرفية نتيجة للحكم الكلي على جميع التفاعلات بين مقدم الخدمة والمستفيد وكذلك نقاط الاتصال مع المؤسسة المصرفية (Eladly, 2018, p. 02).

كما يعتمد اختيار أسلوب القياس على هدف قياس الرضا ومستوى وأهمية الرؤى التي تريد المؤسسة المصرفية الحصول عليها، على سبيل المثال إذا أرادت المؤسسة المصرفية تحديد مجالات الأداء الضعيف فقد يكون أسلوب عدم تأكيد التوقعات وأسلوب الأداء فقط كافيين، ومع ذلك فإن هذه الأساليب لا تكشف ما إذا كان التحسين في الخدمات المصرفية المحددة سيكون مهماً بالفعل للزبائن حيث إذا كان الهدف هو تحديد مدى جودة أداء المطلوب مقابل منافسيها، فقد يكون الأسلوب المعياري هو الأفضل (Wang, 2016, p. 24).

حيث هناك العديد من الأساليب المستخدمة في قياس رضا الزبون المصرفي حيث أن نجاح المصرف يتوقف بدرجة كبيرة على مدى قدرته على خدمة زبائنه وتحقيق رضاهم ونجد من بين أهم هذه الأساليب فيما يلي (حميدي و وزاني ، 2016، صفحة 177):

- 1- تحليل شكاوى ومقترحات الزبائن.
- 2- القيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضا الزبائن.
- 3- تحليل الزبائن الذين فقدهم المصرف، وأسباب ذلك؛
- 4- قيام بعض المسؤولين بالمصرف بتمثيل أدوار الزبائن، وملاحظة كيفية معاملة العاملين بالمصرف لهم كزبائن.

وبالتالي يمكن القول إن قياس رضا الزبون المصرفي يمكن المؤسسة المصرفية من معرفة مركزها التنافسي بالإضافة إلى معرفة تموضعها في أذهان زبائنها، كما يمكنها من معرفة مستوى أدائها لتصحيح الانحرافات، إذ أن إهمال المؤسسة المصرفية لقياس رضا زبائن يجعلها تواجه الكثير من المخاطر التنافسية في محيطها الداخلي والخارجي (عمر، 2015، صفحة 86).

## الفرع الأول: أسباب قياس رضا الزبون المصرفي

من منتصف الثمانينات حتى عام 2000 وما يزيد، عملت مؤسسات الخدمات والأكاديميون بجد لإنشاء أفضل الطرق لقياس رضا الزبائن. كان هذا التركيز على الرضا في محاولة لفهم العلاقة بشكل كامل بين رضا الزبائن وولائهم، وكيف أن العلاقات طويلة الأمد أكثر ربحية من العلاقات قصيرة الأمد ومع تراكم نتائج البحث خلص البعض إلى أن الزبائن الراضين قد لا يتطورون بالضرورة إلى زبائن مخلصين (Baran & Galka, 2017, p. 275). كما تساعد البيانات التي يجمعها الزبائن في مرحلة ما بعد الشراء في فهم مدى جودة التجربة في كل مرحلة وأيضاً كيفية تحسين التجربة للزبائن الحاليين والمرتبطين وقد يكون السبب هو أن الزبائن لديهم انطباعات أولية رائعة ولكن تجربة الخدمة سيئة، وبالتالي القياس في عمليات الشراء المختلفة واللاحقة فهي تساعد في تحديد فرص تحسين الرضا (Sauro, 2015, p. 154). كذلك من بين أسباب القياس أن هناك افتراض أساسي قائم على أن الزبون كلما كان راضي فهو يسعى للحصول على المزيد من الخدمات المصرفية، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة المصرفية على المدى الطويل، كما أن قياس الرضا يستخدم لتحفيز المؤسسة وتزويدها بمعلومات أكثر دقة لكي تتمكن من مواجهة المستقبل التنافسي (عمر، 2015، صفحة 86). وبشكل عام يمكن تلخيص الأسباب الرئيسية لقياس رضا الزبائن في النقاط التالية (Grigoroudis & Siskos, 2010, p. 02):

- 1- يشكل رضا الزبائن أكثر معلومات السوق ذات موثوقية، وبهذا الطريقة فإن المؤسسة المصرفية قادرة على تقييم وضعها الحالي مقابل الوضع التنافسي، وبالتالي تصميم خططها المستقبلية؛
- 2- يتجنب عدد كبير من الزبائن التعبير عن شكاواهم أو عدم رضاهم عن المنتج أو الخدمة المصرفية المقدمة إما بسبب موقف معين أو لأنهم غير متأكدين من قيام المؤسسة المصرفية بأي إجراء تصحيحي؛
- 3- قياس رضا الزبائن قادر على تحديد فرص السوق الجذابة والمحتملة للمؤسسة المصرفية؛
- 4- تتطلب المبادئ الرئيسية للتحسين المستمر تطوير عملية قياس رضا الزبائن المحددة وفق طرق علمية أي تحسين يستند إلى إجراء معايير تأخذ في عين الاعتبار توقعات واحتياجات الزبائن؛

- 5- قد يساعد قياس رضا الزبائن المؤسسات المصرفية على الفهم سلوك الزبائن، وخاصة لتحديد وتحليل توقعات واحتياجات ورغبات الزبائن؛
- 6- قد يكشف تطبيق برنامج قياس رضا الزبائن عن الاختلافات المحتملة في تصورات جودة الخدمة بين الزبون وإدارة المؤسسة المصرفية.

### الفرع الثاني: خطوات قياس رضا الزبون المصرفي

في الوقت الحالي لا توجد أداة عامة مقبولة لقياس رضا الزبون المصرفي والتي تأخذ في الاعتبار جميع المكونات المطلوبة للقياس، بالإضافة إلى ذلك لا يزال هناك الكثير من الجدل حول تحديد مؤشرات وخطوات القياس (Turriziani, et al., 2016, p. 807)، حيث يمكن للمؤسسة من إنشاء أسئلة حول رضا الزبائن الخاصة بها، ولكن يجب أن تتذكر ذلك جيداً لأن غالباً ما تقيس المؤسسات المدافعة عن المستهلك رضا الزبائن على مجموعة متنوعة من الأشياء من خلال المنتجات والخدمات والمواقع الإلكترونية (Sauro, 2015, p. 158)، بالتالي إن قياس الرضا يعد أداة مفيدة للمسؤولين عن إدارة المؤسسة المصرفية في الكشف عن المستوى الحقيقي لأداء الخدمة من وجهة نظر الزبون، حيث يحدد ذلك إلى أي مدى كانت الخدمة ملاءمة لأذواقهم ومتماشية مع توقعاتهم السابقة قبل الشراء والاستخدام (طلعت، الخطيب، و خزندار، 2005، الصفحات 114-117)، وعند قياس رضا الزبون فإننا نكون أمام عدة خطوات تستوجب علينا دراستها حتى نقرر القياس الملائم للرضا وهذه الخطوات هي:

أولاً: **تحديد الهدف من القياس:** في هذه الخطوة يتم توضيح بدقة المغزى من عملية المسح في الدراسة كما يجب تضمين ومعرفة الزبائن الحاليين والسابقين وزبائن المنافسة بالنسبة للمجموعات المختلفة، وذلك لوجد أهداف بحثية مختلفة بشكل طبيعي (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, p. 74). كما أن قياس رضا المصرفي يحقق منافع عدة والتي حددها كل من (Hany, Taghreed, & Mahdi, 2018, p. 12) في النقاط التالية:

- 1- الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات الزبائن؛
- 2- تنفيذ المقارنات المرجعية بما يحقق الاستفادة من تجارب الآخرين؛
- 3- تعزيز ودعم الجهود التنظيمية من خلال تبني آراء ووجهات نظر الزبون.

لذلك يعتبر قياس مستوى رضا الزبون المصرفي مهما، إذ يعبر عن مدى نجاح المؤسسة المصرفية في التعامل مع زبائنهم، فالزبون الراضي يعود للشراء مرة أخرى ويعمل على نقل صورة جيدة للجمهور الخارجي مما يؤدي الى كسب زبائن جدد (عطا الله، 2019، صفحة 431).

**ثانياً: تحديد طبيعة المقياس المستخدم في قياس الرضا:** إن قياس الرضا يخضع لنوعين من المقاييس، المقياس الشخصي والمقياس الموضوع وهما كالتالي (طلعت، الخطيب، و خزندار، 2005، صفحة 116):

**1- المقياس الشخصي:** إن المقياس الشخصي يتأثر بالصفة الشخصية للفرد القائم بالقياس والتي قد تختلف في الواقع كثيراً عن نظرة أشخاص آخرين نحو الخدمة فيكون القائم بالقياس هو الحكم في التقييم الذي يقوم به اعتماداً على خبرته، وبالإضافة إلى هذا فإن المقياس الشخص تقيد به العديد من المشاكل التي تقلل إلى حد كبير من صلاحيته للقياس ومن أهمها:

- أن المقياس الشخصي للرضا يتغير تبعاً للتغيير في الحالة النفسية والوجدانية للفرد القائم بالقياس؛

- إن الرضا الشخصي يرتبط بمستوى الرضا السابق، حيث أنه كلما كان المستوى مرتفعاً فإن الفرد يقوم برفع مستويات طموحه التي يستخدمها في التقييم الخدمة.

**2- المقياس الموضوعي:** يعني قيام الباحث بقياس الرضا بموضوعية تجاه خصائص الخدمة دون التأثير بالنظرة الشخصية، ومن تم فإن هذا المقياس تقل فيه احتمالات التحيز والتقدير الشخصي.

**ثالثاً: توقيت قياس الرضا:** هذه الطريقة تستند إلى مفهوم معالجة المعلومات العرضية وافترض أن الرضا هو نتيجة للحوادث من ذوي الخبرة فيما يتعلق باستهلاك الخدمات المصرفية، وفقاً لذلك يفترض أن عروض السوق لا يُنظر إليها ولا تُخزن في الذاكرة كمجموع "من السمات" بدلاً من كونها حوادث مدمجة في سياق محلي وزمني ملموس (Stauss & Seidel, 2019, p. 38). حيث نجد من يؤيد قياس رضا الزبون خلال فترة حياة الخدمة ويبرر هذا الاتجاه من خلال (طلعت، الخطيب، و خزندار، 2005، صفحة 117):

- 1- أن قياس الرضا بعد عملية الاستهلاك مباشرة لا يظهر التغيرات التي تحدث في مستوى الرضا خلال فترة استخدام الخدمة؛
- 2- أن المستوى الأولي من الرضا قد يتغير بفعل عوامل عديدة مثل ظهور خدمات مالية جديدة أفضل من الخدمة الحالية، أو قد يتغير إدراك الزبون نتيجة للتغير في مستوى دخله، أو مستوى خبراته. ولهذا الأساس يكتسي قياس الرضا المصرفي أهمية كبيرة في مجال الأعمال، خاصة لدى المؤسسات المصرفية الراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في السوق على المدى الطويل ( الخفاجي، 2012، صفحة 84).

### الفرع الثالث: أهداف قياس رضا الزبون المصرفي

إن سعي المؤسسة المصرفية لتحقيق رضا الزبائن يخضع لضرورة اقتصادية حتمية. وهذا يعني أن نتائج تحليل رضا الزبائن يجب أن تجلب أكثر من تكاليفها، وبالتالي فإن إرضاء الزبون يعني زيادة الربح للمؤسسة، لذلك يجب أن يكون الهدف من أبحاث رضا الزبائن هو تقييم حالة الزبون قدر الإمكان بشكل منهجي وموضوعي وشامل، وأن يمارس على نطاق واسع بحيث يتم تمييزه وفقاً لقطاعات السوق (Raab, Ajami, Gargeya, & Goddard, 2008, p. 73).

وهذا يمكن المؤسسة المصرفية من استخدام هذه المصادر المنشورة حول رضا الزبائن كمعيار لجهودها الخاصة من خلال رؤية كيف يقارن المنافسين خدمتك مع الخدمات المماثلة. كما لا ينبغي أن يكون الهدف من هذه التحليلات القياسية هو مجرد إيجاد طرق لخفض التكاليف أو تحسين كفاءة فريق الدعم (Sauro, 2015, p. 159). وبشكل عام يهدف قياس رضا الزبائن إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية والتي يتم سردها كالتالي (مرسي و أبو بكر، 2009، صفحة 106):

- 1- الحصول على تغذية مرتدة حول مدى رضا الزبائن عن المؤسسة المصرفية وخدماتها؛
- 2- توفير أساس للحوار المفتوح والبناء حول مجالات القوة والضعف في الخدمة المصرفية؛
- 3- التعرف الدقيق والتشخيص الجيد لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم لمستويات الأداء للخدمة؛
- 4- توفير مقياس لاستقراء مجالات وفرص التطور المستقبلي؛
- 5- المساعدة في تصميم استراتيجية الترويج على ضوء المزايا التنافسية التي تهدد الزبائن؛
- 6- تصميم أولويات ومقاييس المصارف لمعرفة كيف تحقق احتياجات وتوقعات زبائنهم.

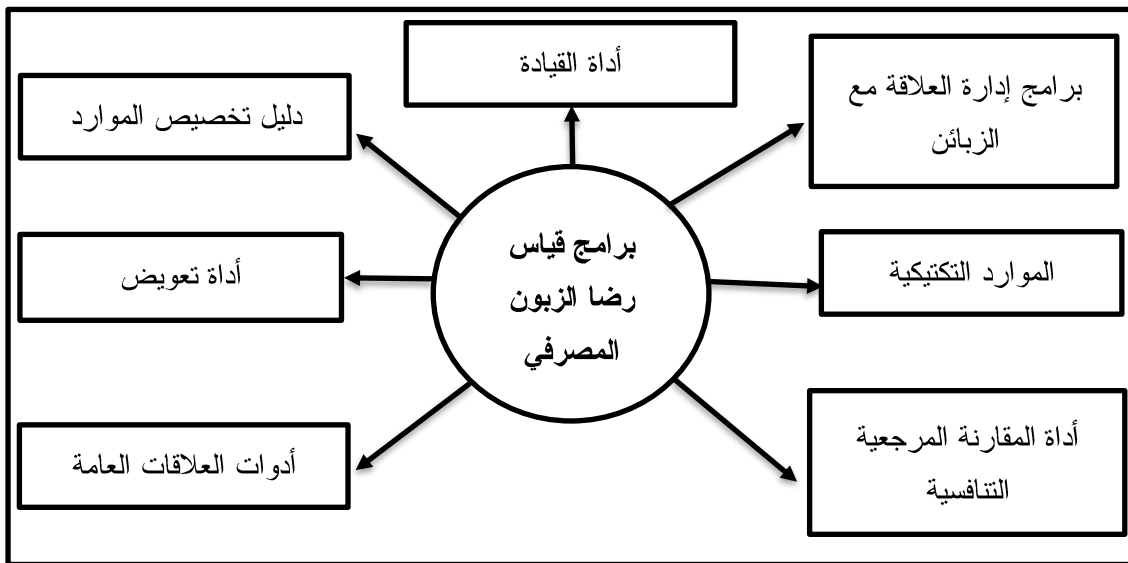
هذا ومن الممارسات الشائعة على مستوى الأعمال يتم دمج أهداف القياس في برنامج ضمان جودة الأعمال التجارية، على سبيل المثال يترك الباحث في المؤسسات المصرفية استبياناً مختلف الدرجات للحصول على بيانات حول الرضا، والتي يمكن للمعني استخدامها لقياس ورصد الأداء، وما إن كان الزبون راض عن جوانب الخدمة بشكل عام (Wang, 2016, p. 11).

### المطلب الثاني: القياسات التقريبية لرضا الزبون المصرفي

الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المؤسسة المصرفية بصياغة أسلوب مثالي لقياس رضا الزبون وبما ينسجم وطبيعة الخدمات المصرفية المقدمة باعتباره مؤشر حيوي لمعرفة نتائج الخدمة المقدمة (البرزنجي و الجبوري، 2007، صفحة 204)، حيث عادة ما تكون جهود قياس رضا الزبائن عبارة عن برامج متكاملة داخل المؤسسات الخدمية، بحيث يمكن فصل برامج قياس الرضا عموماً إلى فئتين وفق ما يلي (Grigoroudis & Siskos, 2010, pp. 13-14):

- 1- برامج القياس المباشر: تعتمد هذه الأنظمة على مصادر البيانات المتأتية مباشرة من مجموعة الزبائن، مثل استطلاع رضا الزبائن، شكاوى الزبائن والمقابلات الشخصية؛
- 2- برامج القياس غير المباشر: هذه البرامج بالرغم من كونها غير المباشرة، لكنها تقدم معلومات قيمة تعكس نتيجة رضا الزبائن، مثل مستوى المبيعات والحصة السوقية.

شكل رقم (1.3): يوضح أدوار متعددة لبرامج قياس رضا الزبائن



المصدر: (Allen, 2004, p. 20) بتصرف



من الواضح أن برامج إرضاء الزبائن المبينة في الشكل السابق قد لا تتمتع بتعدد الأدوار في جميع المؤسسات، ومع ذلك تؤثر على مختلف المستويات التنظيمية، حيث مثل هذا البرنامج لرضا الزبائن لها أقصى فائدة للمؤسسات بما يكفي لربط ردود فعل الزبون مع أنظمة متعددة. كما يمكن أن تؤثر على العمليات التنظيمية في المصرف بعدة طرق منها: أنها أداة القيادة لكونها تُستخدم بفعالية من قبل الإدارة العليا، بحيث يمكن أن يكون رضا الزبائن بمثابة أداة تحفيزية لتوفير التوجيه والتغذية الراجعة للموظفين، كما أنها أداة المقارنة المرجعية التنافسية من خلال معرفة ما إذا كان المنافسون يلبون توقعات الزبائن وما يدفع ولاء الزبائن لدى المنافسين وهذا يمكن أن يساعد جهات التسويق في صياغة الخطط الاستراتيجية، كذلك المورد التكتيكي من خلال حل المشكلات والدقة في العمليات التسويقية الأخرى، أداة العلاقات العامة فبمجرد إجراء استقصاء آراء الزبائن ينقل ضمناً الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، وعدم وجود متابعة فيما يتعلق بمحلول المشاكل قد تأتي بنتائج عكسية وتسبب المزيد من الهواجس، وبالتالي يجب تنفيذ برنامج إرضاء الزبائن بشكل احترافي ويتضمن آليات معالجة مشاكل الزبائن الملحة يومياً.

#### الفرع الأول: التسويق الخفي (بحوث الزبون الخفي)

تتم بحوث الزبون الخفي من خلال عملية المطابقة بين الشروط المثلى التي تحقق رضا الزبون مع تلك الشروط المتوفرة (زعباط، 2016، صفحة 85). حيث يُعرف الزبون الخفي على أنه تقنية يعتمد عليها في قياس رضا الزبون، بما أن إدراك الزبون وإرضائه مرتبط بجودة المعلومات والخدمات، فبحوث التسويق الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي الزبون مع تلك المتوفرة، أي أن الغرض ليس معرفة رضا الزبون أو عدم رضاه بصفة مباشرة (علي، 2008، صفحة 34). لذلك تعمل بعض المؤسسات المصرفية في تغذية معلوماتها للتعرف عن رضا الزبون بأسلوب مغاير، إذ تقوم بإرسال أحد موظفيها إلى المؤسسات الخدمية الأخرى للتعرف على طبيعة ومستوى أداء الخدمات، أو تقوم بإبداء تذمرها لمعرفة رد الفعل من قبل العاملين لدى الإدارة من مستوى الخدمة المقدمة. الغرض من ذلك هو التعرف على مدى رضا الزبون على نوعية هذه الخدمات ومن ثم مقارنة ذلك مع ما هو متوفر في مؤسساتها من خلال برنامج التسويق الخفي (البرزنجي و الجبوري، 2007، صفحة 204). هذا النوع من البحوث تستخدم

بكثرة في المؤسسات الخدمية التي تدار بتقنية الشبكات، وهذا من أجل التأكد من مطابقة المعلومات والخدمات مع بعضها لضمان استمرارية رضا الزبون (علي، 2008، صفحة 34).

كما يركز التسويق الخفي على فرضية أن الكلام الشفهي يبقى الشكل الأكثر فعالية للترويج وكذلك التوصية هي سلاح التسويق النهائي. كما تساعد حملات التسويق الخفية المسوقين على تجاوز الحملات الإعلانات التقليدية (Kaikati & Kaikati, 2004, p. 06). وبالتالي التسويق الخفي استراتيجية تستخدمها المؤسسات المصرفية، والتي تستهدف الزبائن خلسة دون علمهم وموافقهم على توصيل "الرسالة المخفية". كما يتضح أن التسويق الخفي يكمن في شكلين: أولاً تعد الكلمات الشفهية أداة ترويجية واعدة بشكل فعال، وثانياً تلعب التوصيات الشخصية من خلال المجموعات المرجعية دوراً حاسماً في نجاح التسويق (Zhechev, 2015, p. 04). ومن خلال ما أفرزته التجارب الناجحة لتطبيق التسويق الخفي وما آلت إليه تلك النتائج الإيجابية على نجاح النشاط التسويقي برمته، ومن وجهة نظر بحثية نجد أن التسويق الخفي لم يخرج عن بوتقة الفكر التسويقي ومراميه الساعية إلى خلق الطلب وتعزيز السلوك الشرائي من خلال انتهاج أساليب من شأنها أن تجد مفتاح الولوج إلى ذهن الزبون المصرفي المستهدف (رعد، 2018، صفحة 176).

#### الفرع الثاني: بحوث الزبائن المفقودين

اليوم ومع تزايد المنافسة بين المؤسسات الخدمية على المستوى الوطني وعلى المستويات الدولية، بالإضافة إلى الكثير من التغييرات في بيئة الأعمال، يحتاج الباحثين والمدراء في مجال التسويق إلى التعرف على المنافسين والقدرات الداخلية للمؤسسة لفهم استراتيجيات تسويق خدماتها، ومنع تحول الزبائن على خدمات منافسة (Zainab, Mahdi, & Naeem, 2019, p. 364). وذلك من خلال مراقبة ومتابعة تصرفات الزبائن أثناء أو بعد اللقاء الخدمي، بحيث يمكن التوصل إلى معلومات قيمة حول تفضيلاتهم الاستهلاكية (ابراهيم، نوزاد، و بسام، 2017، صفحة 48). هذا النوع من البحوث يهتم بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة الخدمية ومحاولة كشف هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة من أجل معرفة هذا التغيير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء خدمات المؤسسة ومحاولة تقليل معدلات فقدانهم (علي، 2008، صفحة 33). انطلاقاً مما سبق يجب على المؤسسة الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع

المؤسسة الخدمية وذلك من أجل التقصي عن الأسباب الحقيقية التي أدت على التحول وهناك أربع خطوات لتحقيق ما سبق (قطاف، 2010، صفحة 165):

- 1- تعريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛
  - 2- على المؤسسة أن تقدر الأرباح التي تفتقدها حينما يتخلى عنها الزبائن بدون مبرر؛
  - 3- على المؤسسة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل فقدان؛
  - 4- تجميع البيانات حول المؤثرات التي أدت بالزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وكذلك تشخيصها بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها بغرض إعادة إرضاء الزبائن والتقليل من معدلات فقدانهم؛
- والجدير بالذكر أن السبب الأكثر شيوعاً للزبون المفقود هي الخدمة سيئة الإدراك، وهذا يوحى بعدم التطابق بين ما تعزم المؤسسة المصرفية تقديمه وما قد يطلبه الزبائن أو يتوقعونه (Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002, p. 124). كما أن فقدان زبون يعني ضياع صفقة كاملة، وهذا يعني ضياع سلسلة من المشتريات المالية التي كان يمكن أن يقوم بها الزبون وكذلك ضياع فرص تعامل أخرى جراء الكلام السلبي لهذا الزبون (كوتلر، 2002، صفحة 41).

### الفرع الثالث: استبيان رضا الزبائن

الاستبيانات وهو أحد المصادر الأكثر استخداماً من أجل الحصول على آراء وتفضيلات واتجاهات رضا الزبائن عن الخدمة المصرفية، وتتم عملية تطبيقه إما بتوزيعه أو عن طريق الهاتف أو البريد لعينة من الزبائن الذين يمثلون المجتمع المدروس، ويجب أن تتسم بالإيجاز والوضوح (ابراهيم ، نوزاد، و بسام، 2017، صفحة 47)، بالإضافة إلى الاستبيانات الخاصة بالزبائن نجد كذلك التواصل مع الزبائن من خلال المقابلات الشخصية بالإضافة الى التقارير الخاصة بالزبائن الصادرة من المؤسسة وجمعيات حماية مستهلك (Détie, 2001, p. 22).

ويعكس الاستقصاء البيانات التي ترغب إدارة المؤسسة في الحصول عليها لغرض تحليلها واتخاذ أنجع القرارات بموجبها. بما أن الخدمات لا تخلو من نسبة الخطأ (عدم التجانس) إلا إن إصرار الإدارة في التحري عن مواقع الخلل ومعالجته بأسرع وقت ممكن خير كفيلاً لدعم رضا الزبون (البرزنجي و الجبوري، 2007، صفحة 204). هذا وتعد بيانات استقصاء رضا الزبائن

من بين أكثر مؤشرات السوق التي يتم جمعها بشكل متكرر (Paul, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2006, p. 40)، حيث إن إحصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف لذا نقوم بإجراء سبر آراء لعينة والنتائج نقوم بتعميمها على المجتمع (معلا، 2006، صفحة 189). هذا وقبل إعداد استبيان الدراسة يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة ونوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء، لذلك إن الأسئلة المستخدمة في استقصاء الزبائن تأخذ شكلين (عبيدات، 2008، صفحة 118):

### 1- الأسئلة ذات النهايات المفتوحة: هي التي لا تكون لها إجابات بديلة ثابتة يلتزم بالأخذ

بها المستقصي منه، مثل ما هو اقتراحك لحل مشكلة ارتفاع أسعار السلع باستمرار؟؛

### 2- الأسئلة التصنيفية المغلقة: وهي الأسئلة ذات البدائل المحددة، مثل الإجابة بـ نعم- لا.

هذا وبعد القيام بجمع البيانات يكون الباحث قد حصل على كم معين من البيانات الخام وهذا ما يتطلب من المعني بالإمام بمختلف طرق لمعالجتها (علفة، 2007، صفحة 125). إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فتعتمد على برامج التحليل الإحصائية المناسبة (الطائي، 2008، صفحة 63).

### الفرع الرابع: نظام تسيير شكاوى الزبائن أو نظام المقترحات

إن المؤسسات المصرفية التي تتبنى نموذج الإدارة الناجح الذي يركز على الزبون تؤمن بذلك ترتيبات تسهل تدفق المعلومات والتي تعطي الأفكار الجيدة التي تمكن من الاستجابة السريعة لحل المشكلات، وهنا المؤسسات المصرفية تقدم استمارات لزبائنهم كي يسجلوا ما يحبونه أو يكرهونه كي تسهل على زبائنهم تقديم الاقتراحات (زويد، 2009، صفحة 09). إذ تشكل المقترحات إحدى المصادر الهامة للمؤسسة والتي تعتمد في تحليل رضا الزبائن فكلما زادت عدد الانتقادات المقدمة عن الخدمة فهذا مؤشر على عدم رضا الزبائن، وبالتالي على المصرف تحليل هذه الشكاوي من أجل الوقوف على نقاط الضعف في الخدمة والعمل على علاجها (ابراهيم، نوزاد، و بسام، 2017، صفحة 47)، بالإضافة أن العمل بالمقترحات يتيح للزبائن قنوات اتصال مباشرة لسماع الشكاوي من خلال الإعلان عن توفير رقم أخضر للزبائن أو صندوق الواردات في المكتب الأمامي أو في غرف الاستقبال أو من خلال وضع استمارة في غرفة الزبون لتأشير

ملاحظاته حول مستوى الخدمة المصرفية المقدمة (البرزنجي و الجبوري، 2007، صفحة 203). نظام مقترحات الزبائن مفيدة بالفعل للمؤسسة لعدة أسباب منها: أولاً يمنحون المؤسسة المصرفية فرصة لاستعادة زبونها الأصلي، ثانياً أنه يقلل من خطر الدعاية السيئة إما من خلال الاتصال الشخصي أو الدعاية عبر الصحافة للجمهور العام (Mudie & Pirrie, 2006, p. 246). حيث إن رصد مؤشرات رضا الزبون من خلال نظام المقترحات يؤمن للمؤسسة سهولة تدفق المعلومات المولدة للأفكار التي تطور استراتيجيات أحسن لترجمة الرغبة في إرضاء الزبون إلى فعل يجعل رضا الزبون يقود المؤسسة باتجاه السوق المستهدف (زويد، 2009، صفحة 09). والهدف من نظام المقترحات وتقديم الشكوى هو التقليل من عدم الرضا، منع تحول الزبائن، كما أن هذه النظم توفر إجابتين حاسمتين للسؤال المركزي للزبون في إستراتيجية الاحتفاظ: "ما الذي يجب القيام به لزيادة رضا الزبائن إلى أقصى حد مع منع خسائر تحول الزبائن؟" (Stauss & Seidel, 2019, p. 13). بالإضافة إلى أن خطابات الشكر والتقدير هي بدورها تعكس مستوى الرضا، وبالتالي التقدير في تقديم الخدمة يعد من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية التي يتم التركيز عليها في الحملات الإعلانية الموجهة للزبائن (ابراهيم ، نوزاد، و بسام، 2017، صفحة 47).

### المطلب الثالث: القياسات الدقيقة لرضا الزبون

إن المؤسسات التي تدرك حقيقة الأهمية البالغة للقياسات الدقيقة وضرورتها لتوجيه القرارات الاستراتيجية المرتبطة بتلبية حاجات زبائنها، وإن هذه القياسات تمثل مواضيع جد حساسة لمعرفة وضعية المؤسسة ومركزها المالي من منظور زبائنها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها. وبالتالي إن القياسات الدقيقة التي تستخدمها المؤسسة المصرفية متعددة ونجد أهمها:

#### الفرع الأول: الحصة السوقية

يعد رضا الزبائن جانباً هاماً من جوانب قياس الأداء خاصة بالنسبة للصناعة المصرفية نظراً لأن معظم المصارف تقدم خدمات مماثلة، حيث يعد تحسين رضا الزبائن هو العامل الأكثر أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية لهذه المؤسسات وزيادتها رضا الزبائن هو مجال مهم بشكل كبير لقياس أداء المؤسسة (Khondaker & Zaman Mir, 2011, p. 157). تمثل الحصة السوقية للمؤسسة إحدى المؤشرات المهمة التي تعزز مركزها التنافسي في السوق، فهي

مؤشر على كفاءة السياسات التسويقية في تحقيق رضا الزبون كما تعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات الفعالة لنجاح كل من أنشطة الإنتاجية والتسويقية والميزة التنافسية والربحية (قميحة، 2018، صفحة 270). كما يمكن قياس الحصة السوقية عن طريق مقدار رقم الأعمال المنجز مع الزبائن من خلال فحص سجل المبيعات المؤسسة، كما يمكن كذلك عمل مقارنات شهرية أو سنوية والتي تكون تقويماً أكثر دقة لتحسين في قياسات الرضا (قطاف، 2010، صفحة 162).

جدول رقم (1.3): يوضح مؤشرات قياس الحصة السوقية للمؤسسة المصرفية

الرقم	مؤشرات القياس
01	الحصة السوقية المقدرة للمؤسسة المصرفية مرتفعة جداً
02	عدد الزبائن المتوقع اقتنائهم لخدمات المؤسسة المصرفية كبير ومعتبر
03	بالحصة السوقية المقدرة للمؤسسة يمكن تصنيف خدماتها ذات شهرة من الدرجة الأولى
04	رقم أعمال المؤسسة المصرفية في ارتفاع مستمر
05	تم الاستغناء على أحد العلامات التي تتعامل معها مقابل التعامل مع هذه المؤسسة
06	الطلب على خدمات المؤسسة المصرفية من قبل الزبائن يتزايد من سنة لأخرى
07	تصنف الحصة السوقية للمؤسسة ضمن أولى ثلاث مؤسسات تتعامل معها المؤسسة

المصدر: (عبادة، 2017، صفحة 412) بتصرف

الفرع الثاني: معدل الاحتفاظ بالزبائن

يشكل رضا الزبون عنصراً هاماً في عملية الاحتفاظ بالزبائن، ولكن هذان العاملان ليس بالضرورة أن يكونا متلازمين، إذ أن الزبون الراضي ليس بالضرورة أن يعود إلى المؤسسة المصرفية في هذا الصدد أشار Fredrick Reichheld إلى أنه قد يبدو منطقياً أن زيادة نسبة رضا الزبون قد تعني زيادة نسبة الاحتفاظ به، وبالتالي زيادة الأرباح لدى المؤسسة الخدمية (خضير و روان، 2010، صفحة 108) حيث يتضمن الاحتفاظ بالزبائن تحويل المعاملات الاستهلاكية الفردية إلى علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وذلك بجعل مصلحة الزبائن هي البقاء مع المؤسسة بدلاً من التحول إلى مؤسسة أخرى (Schiffman & Wisenblit, 2015, p. 41). وقد أشارت دراسة (أبو قحف و الغرابوي، 2006، صفحة 403) إلى أن المحافظة على الزبائن الحاليين أفضل وأرباح للمؤسسة المصرفية من جذب زبائن جدد، وذلك لأن:

1- تكلفة جذب زبائن جدد هي تكلفة جد مرتفعة مقارنة بالاحتفاظ بهم؛

- 2- الزبائن المؤسسين يشترطون بمعدلات أكبر من الزبائن الجدد وبالتالي حصة سوقية أكبر؛
- 3- أن الزبائن المنتظمين يطلبون الخدمة بصورة ثابتة، وبالتالي فإن تكلفة خدمتهم أقل؛
- 4- الزبون الراضي يمكن أن يدفع سعراً أعلى من السعر العادي للمؤسسة التي يعرفها؛
- 5- الزبون الراضي هو الذي يجذب زبائن جدد للمؤسسة وهو مصدر الكلمة الإيجابية.

كما يعد الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من أهم الموضوعات في إدارة علاقات الزبائن فهي لا تقتصر أهميتها على الاحتفاظ بالزبائن، ولكن بمدى احترافية تعامل المؤسسات مع هذا الموضوع (Foss & Stone, 2002, p. 244)، حيث إن أحسن طريقة للاحتفاظ بالمركز التنافسي أو نمو الحصة السوقية هي من خلال تنمية الرغبة في الحفاظ على الزبائن مدى الحياة (Buckingham, 2001, pp. 17-18)، وبالتالي يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدل النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا المقياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن التي احتفظت المؤسسة بعلاقة دائمة معهم (علي، 2008، صفحة 31). كما تعتبر القيمة العمرية للزبون وهي القيمة الحالية لكافة أرباح المؤسسة المتولدة عن هذا الزبون طوال مدة تعامله مع المصرف، وبالتالي إذا أردنا تقدير القيمة العمرية للزبائن نحن بحاجة إلى معلومتين أساسيتين: نمط الأرباح المتولدة من الزبائن، ومعدل تحول الزبائن (غوبتا و ليهمان، 2006، صفحة 67).

### الفرع الثالث: جلب (جذب) زبائن جدد

إن السوق يتطلب السرعة والمرونة من أجل التكيف مع حاجات ورغبات الزبون المتغيرة وإن أهم عوامل النجاح في ظل هذا الوضع تكمن في قدرة المؤسسة الخدمية على توسيع قاعدة زبائنهم، ففشلها في إقناع وجذب الزبائن هي من بين أسباب الركود والفشل، ولعل أهم مبادئ اكتساب وجذب الزبائن بنجاح تفترض الالتزام بالنقاط التالية (Allard, 2000, p. 121):

- 3- "اقترح أحسن عرض"؛
- 4- "لأحسن المستهدفين"؛
- 5- "في الوقت المناسب مع أحسن دليل".

فلإنجاز المرحلة الأولى على المؤسسة الخدمية ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين ما حصل عليه الزبون فعلاً وما كان يتوقعه عند استعماله لهذه السلعة أو

الخدمة. وبالتالي الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة الخدمية هو: «تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة، وعندما يدافع الزبون عن فلسفة وخدمات المؤسسة المصرفية فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن» (العلاق و الطائي، 2000، صفحة 106). وفيما يلي يتم عرض شكل يوضح طرق التدرج في الحصول على زبون جديد.

شكل رقم (2.3): يوضح الحصول على الرضا من خلال جلب زبون جديد

<b>جذب زبون جديد</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة وتحليل السوق؛</li> <li>- تجزئة السوق؛</li> <li>- التموّج وإعادة المكانة الذهنية؛</li> <li>- التعامل مع كل زبون حسب نمطه السلوكي.</li> </ul>
<b>إرضاء الزبون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم حاجاته وفق نشاطاته وتطلعاته العملية والبيعية؛</li> <li>- إحترام حقوقه والاهتمام بالشكاوي المقدمة من طرفه.</li> </ul>
<b>الحصول على الولاء</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان الخدمة؛</li> <li>- برامج الولاء.</li> </ul>

المصدر: (فرادي، 2019، صفحة 1155)

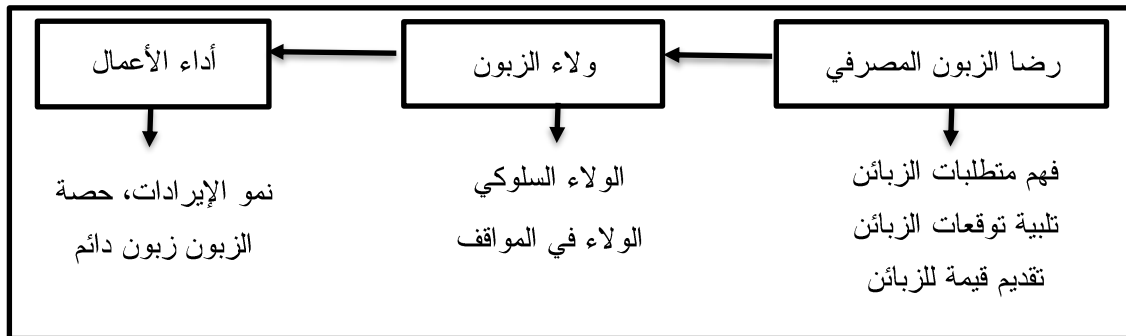
يوضح الشكل أعلاه طرق التدرج المختلفة في قياس رضا الزبون عن الخدمات، بدءاً من جذب زبون جديد مروراً بتحقيق رضاه وصولاً إلى ضمان الولاء وتكرار سلوك الشراء. حيث في عملية جذب زبون، يجب على المؤسسة الخدمية دراسة وتحليل السوق المستهدف، تم تجزئته إلى قطاعات تسويقية، مع محاولة التعامل مع كل زبون حسب نمطه السلوكي، وبالتالي تحقيق رضا الزبون من خلال ضمان حاجاته وفق متطلباته وتطلعاته الاستهلاكية المرغوبة فضلاً عن مراعات أخلاقيات التسويق في الأنشطة الترويجية، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالشكاوي المقدمة من طرفه، وهذا ما يعزز ولاء الزبون بضمن الخدمة حسب ما يريده من خلال برامج الولاء المختلفة.



### الفرع الرابع: ربحية ومردودية الزبون

نجد بعض المؤسسات مهتمة بتحقيق أقصى قدر من الرضا وذلك من خلال قياس وتتبع ومحاولة تحسين رضاه، إذا أن الفرضية الأساسية للرضا هي أن الزبائن الراضين يدرون أرباحاً أكبر (Allen, 2004, pp. 3-4)، وبالتالي هذا يبرهن قدرة المؤسسة في تحقيق أفضل سبب لتحول المشتريين إلى زبائن مدى الحياة، وهذا ما يأكد كذلك أن الربحية لا تأتي فقط من المعاملات الفردية وإنما من خلال بناء علاقة أطول مع الزبائن (Buckingham, 2001, p. 16). يكون حساب مردودية الزبون من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن، إذ تعبر عن رضاه أو عدم رضاه عن الخدمات المصرفية التي تقدمها له المؤسسة خلال فترة تعامله معها (زعباط، 2016، صفحة 84). كما يعد تقدير الربحية الحالية على مستوى الزبون الفردي أمراً مهماً للتمييز بين الزبائن الأكثر ربحية من الزبائن الأقل ربحية. هي تعتبر خطوة مهمة في تطوير تقديرات القيم العمرية للزبائن (Niraj, Gupta, & Narasimhan, 2001, p. 01). وبالتالي فإن تحسين فاعلية ربحية الزبون تكون عندما تتطابق الفوائد التي تقدمها بقوة المؤسسة المصرفية مع الفوائد التي يسعى إليها الزبائن في كل قطاع خدمي (Cambra-Fierroa, Melerob, & Seseec, 2015, p. 109). والشكل التالي يوضح سلسلة الرضا - ربح في المؤسسة:

شكل رقم (3.3): يوضح سلسلة الرضا - ربح



المصدر: (Buttle & Maklan, 2015, p. 41) بتصريف

من الشكل أعلاه يتضح أن الأسباب المهمة لإدارة علاقات المربحة مع الزبائن هو تحسين في أداء الأعمال من خلال تعزيز الرضا وزيادة ولاء الزبائن، إذ إن رؤية الزبون راضٍ يسمح للمصرف بفهم زبائنه من خلال إنشاء عروض قيمة ومحسنة للزبائن وتحقيق تجارب أفضل وبهذا تزداد نية الزبون في إعادة الشراء، وهذا يؤثر على نمو الإيرادات والذي يؤثر على الأداء.

### المبحث الثاني: ضمان سلامة وأمن اللقاء الخدمي المصرفي

إن خاصية التلازمية في عمليات تقديم الخدمات تجعل من الزبائن يتفاعلون مع نظام تقديم الخدمة بصفة مباشرة، والذي تتم فيه عمليات إنتاج وتسليم الخدمة للزبائن عبر موظفي الخطوط الأمامية، وحتى يتسلم الزبون الخدمة المصرفية المطوبة بطريقة آمنة على المؤسسة تقديم وعود صادقة قابلة للتطبيق، مع توفير ضمانات في أداء الخدمة، والالتزام بتقديم الإصلاحات الضرورية حين حدوث الإخفاق الخدمي، وذلك من أجل ضمان تعافي الخدمة.

#### المطلب الأول: إخفاق اللقاء الخدمي

تلعب الخدمات دوراً كبيراً في الاقتصاد وتظهر بحثاً وجدلاً مكثفاً بسبب طبيعتها غير الملموسة، وهناك احتمال حدوث إخفاقات من منظور التشغيل ومقدمي الخدمات والزبائن، ويعد الحفاظ على علاقات جيدة بين المؤسسة المصرفية والزبائن قضية مهمة للأكاديميين والممارسين، على الرغم من هذا الوضع فإن فشل الخدمة أمر حتمي حتى في أفضل المؤسسات الناجحة (Díaz, Gómez, & Martín-Consuegra, 2017, p. 204). وبسبب الطبيعة التفاعلية في لقاءات الخدمة فإن الفشل العرضي لا مفر منه أثناء تقديم الخدمة، وبالتالي اللقاءات التي تنطوي على الفشل تؤدي في كثير من الأحيان إلى التوتر والصراع بين الأشخاص، وبالتالي تكون هذه المواجهات مصدراً رئيسياً للضغط على موظفي الخط الأمامي (Bradley, et al., 2010, p. 08).

#### الفرع الأول: فشل اللقاء الخدمي المصرفي

تحدث بعض الأخطاء في تقديم الخدمة عند التعامل مع الأنشطة التنظيمية، يسمى هذا الموقف فشل الخدمة وهو ينقسم إلى ثلاث فئات لها علاقة ببعضها وهي الخدمة الداخلية، الخدمة المطلوبة، وحركات الموظفين المفاجئة (Cengiz, Er, & Kurtaran, 2007, p. 175)، إن أول قاعدة في إنتاج الخدمة وجودتها هي "أفعلها بشكل صحيحة من أول مرة"، لكن هذا لا يمنع من حدوث فشل في تقديم الخدمة نتيجة مجموعة من الأسباب خارجة عن مراقبة المؤسسة، فباعتبار أن مقدم الخدمة جزء من إنتاجها يزيد من احتمال فشل الخدمة (بوقجاني و شمام، 2019، صفحة 325)، حيث لا يمكن تجنب فشل الخدمة بسبب الأخطاء البشرية وغير البشرية، وبالتالي تؤدي

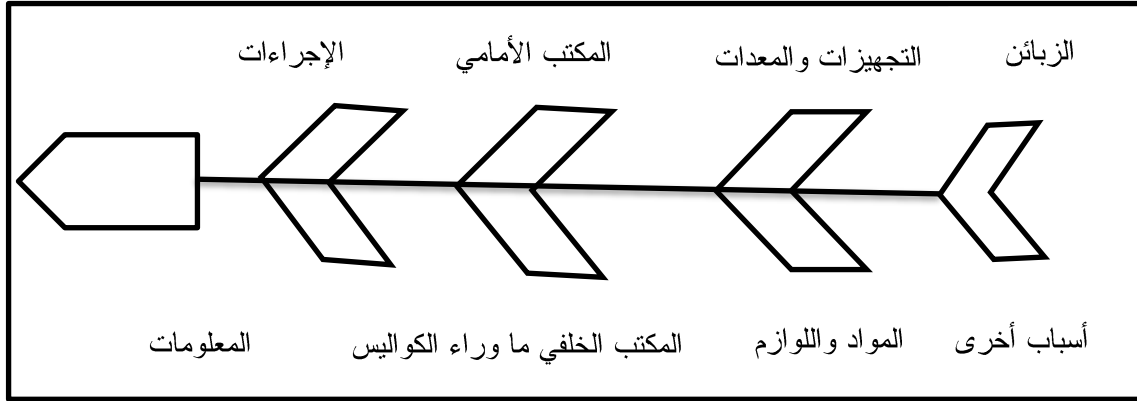
هذه الإخفاقات حتماً إلى عدم رضا الزبائن وقد يكون عدم رضا الزبائن مميّناً بالنسبة لبعض للمؤسسات كما يؤدي فشل الخدمة إلى ارتفاع شكوى الزبائن والكلام غير لائق وفقدان الزبائن وفي الأخير الزبون غير راض يمكن أن يخبر بوضعه السيئ مع مقدمي الخدمة من 10 إلى 20 فرداً آخر (Cengiz, Er, & Kurtaran, 2007, p. 175). ويشير فشل اللقاء الخدمي على أنه أمر حتمي حتى في أفضل مؤسسات الخدمة، كما يعد الإخفاق السبب الرئيسي لفقدان الزبائن الفعليين. وبالتالي يحدث فشل في الخدمة عندما لا يتمكن مقدم الخدمة من تلبية توقعات الزبائن (Díaz, Gómez, & Martín-Consuegra, 2017, p. 204).

ويشير كذلك فشل الخدمة على أنه نوع من الخطأ أو النقص أو مشكلة التي تحدث أثناء تقديم الخدمة، ويعود ذلك في المقام الأول إلى الاعتماد الكبير على مقدمي الخدمات البشرية والاستجابة الشبه كاملة لفحوصات الجودة قبل الاستهلاك، وتحدث كذلك مشكلات فشل الخدمة بسبب فجوات جودة الخدمة منها فجوة المعرفة أو الإدراك أي الفرق بين توقعات خدمة الزبائن وتصورات مديري الخدمة لهذه التوقعات (Erdogan, 2017, p. 01). في حين بين الباحثين Huang and Chang (2008) أن فشل الخدمة يتمثل في أداء الخدمة الذي يقل عن توقعات الزبائن حيث أن فشل الخدمة يمثل أي حادثة متصلة بالخدمة التي من الممكن حدوثها أثناء تعامل الزبون مع المؤسسة، كما أن الفشل إذا لا يتم التعامل معه فوراً من قبل مقدم الخدمة قد يكون مكلفاً وقد يؤدي إلى تحول الزبائن إلى مؤسسات مصرفية منافسة (بوقجاني و شمام، 2019، صفحة 325).

#### أولاً: مخطط السبب والنتيجة في تحديد فشل الخدمة

أنشأ خبير الجودة الياباني Kaoru Ishikawa مخطط هيكل السمكة وهي تقنية تتعلق بتحديد الأسباب الكامنة لحدوث فشل الخدمة وهي عبارة عن فئات مختلفة من العوامل، وتم استخدام العصف الذهني من قبل مجموعة من المديرين للكشف عن العوامل التي قد تخلق مشكلة أثناء تقديم الخدمة، يتم بعد ذلك تصنيف العوامل الناتجة من المعدات والأشخاص والمواد والإجراءات وغيرها في واحدة من المجموعات. ومن المهم أن يدرك مقدمي الخدمات بأن غالباً ما تكون حالات الفشل متعددة حيث تؤدي مشكلة واحدة إلى حدوث أخرى في مختلف الفئات (lovelock & wright, 2002, p. 270).

شكل رقم (4.3): يوضح مخطط السبب والنتيجة في تحديد فشل الخدمة



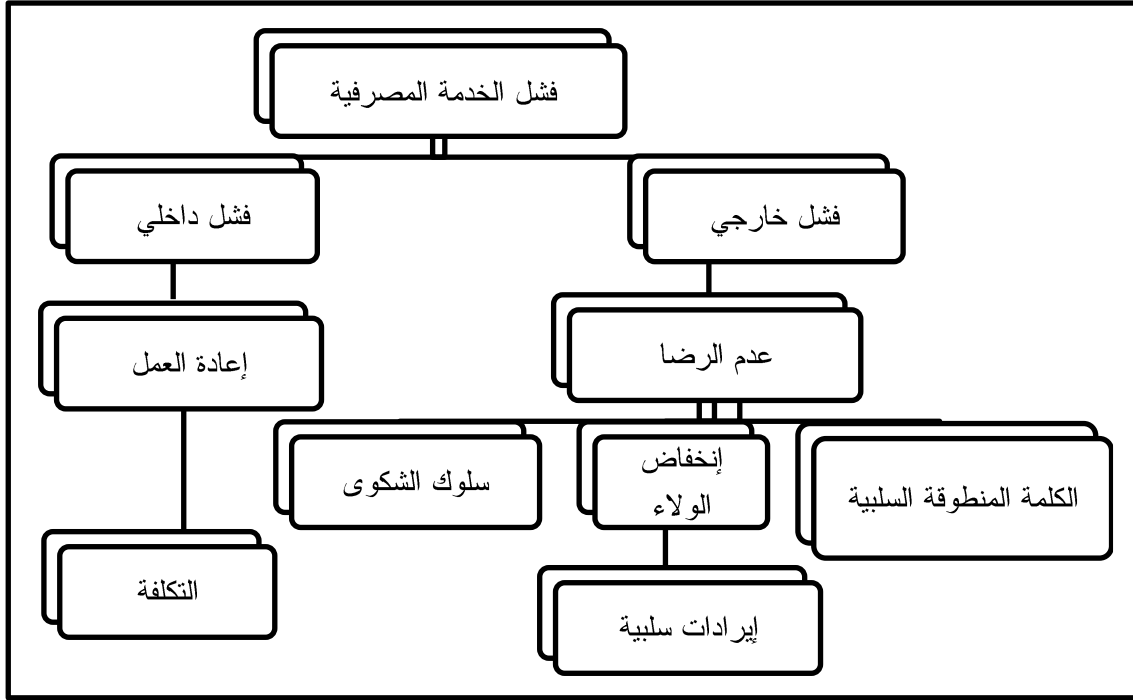
المصدر: (lovelock &amp; wright, 2002, p. 271) بتصرف

هيكل السمكة الموضح في الشكل أعلاه يشتمل على ثمانية (08) مجموعات، غالباً ما يواجه الزبائن مشكلات الخدمة في المرحلة الأمامية مباشرة، بينما تميل الإخفاقات إلى الظهور بشكل غير المباشر في المكتب الخلفي ما وراء الكواليس، كذلك العديد من مشكلات الخدمة تنتج عن فشل متعلق بالمعلومات، على سبيل المثال قد تؤدي المعلومات غير الكافية حول مدى توفر السيولة في المصرف إلى مغادرة الزبائن وتقلهم إلى مؤسسات مصرفية أخرى، يتضمن مخطط هيكل السمكة أيضاً فئة الزبائن والاعتراف بزيادة مشاركتهم في إنتاج الخدمات وتقديمها حيث يمكن أن يكون الزبائن أيضاً سبباً لمشاكل الأعمال الخدمية.

#### ثانياً: آثار فشل اللقاء الخدمي المصرفي

يعرض الشكل الموالي كيف يمكن أن يؤدي الفشل في الخدمات بشكل عام إلى آثار سلبية على القيمة في جانبين على حد سواء، جانب التكلفة بسبب إعادة الأنشطة سواءً كان فشل الخدمة داخلي أو خارج عن نطاق المؤسسة ومقدميها. جانب الإيرادات السلبية من خلال عدم رضا الزبائن، من خلال سلوك الشكوى انخفاض الولاء، الكلمة المنطوقة السلبية لذلك تؤكد المؤسسة المصرفية الناجحة على أهمية إدارة الجودة لتلافي الأخطاء في المقام الأول ونظراً لطبيعة الخدمة تزيد الاختلافات في الخدمات مقارنة بالسلع من احتمالية الفشل أثناء إنتاج الخدمة والتسليم، وذلك نظراً لأن الخدمة لمصرفية يتم إنتاجها واستهلاكها في وقت واحد كباقي الخدمات وتختلف هذه التأثيرات وفقاً ما إذا كان الزبون يرى الخطأ أم لا.

شكل رقم (5.3): يوضح آثار فشل اللقاء الخدمي المصرفي



المصدر: (Bruhn &amp; Georgi, 2006, p. 93) بتصرف

## الفرع الثاني: أنواع الفشل في اللقاء الخدمي المصرفي

يرى (Huang and Chang) أنه هناك نوعين من الفشل في الخدمة، فشل الخدمة الناتج والذي يكون بسبب عدم تزويد الزبائن بجوهر الخدمة المطلوب فيكون جوهر الخدمة معيباً أو ناقصاً، وفشل عملية الخدمة الذي يكون بسبب حصول بعض الأخطاء أثناء عملية تقديم الخدمة للزبون (بوقجاني و شمام، 2019، صفحة 325). ويمكن تصنيف الشكاوى بشكل منهجي في ردود مقدمي الخدمات على واحدة من هذه مجموعات الرئيسية (hoffman & bateson, 2010, p. 359):

- 1- حالات فشل الخدمة الأساسية هي حالات فشل تتعلق مباشرة بتقديم الخدمة الأساسية؛
- 2- الإخفاقات المتعلقة باحتياجات الزبائن التي يمكن أن تكون احتياجات ضمنية أو صريحة؛
- 3- الاحتياجات الضمنية على سبيل المثال زبون معاق يجلس على كرسي متحرك لا يناسبه المكان المرتفع في المصرف، في المقابل الطالبات الصريحة مطلوبة بشكل علني مثل الزبون الذي يطلب التقدم أمام الشباك في المصرف لوحده بعيداً عن التشويش؛

4- إجراءات الموظف غير السريعة أو غير المطلوبة فهي تتعلق بالأحداث وسلوكيات الموظفين غير المتوقعة تماماً من قبل الزبون؛

5- إشكالية الزبائن ويتضمن هذا النوع من فشل الخدمة الحالات التي لا يكون فيها المقدم ولا المؤسسة سبباً في حدوثه، في هذه الحالات يكمن سبب فشل في سوء سلوك الزبون.

واستناداً إلى Booms و Bitner يمكن أن ينتج عدم رضا الزبائن أربع أنواع من الفشل في الخدمات المصرفية، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2.3): يبين الأنواع الأربعة لتحديد الفشل في الخدمة المصرفية

نوع الفشل الأساسي	مكونات الفشل
فشل نظام الخدمة المصرفية	الخدمة المصرفية غير متوفرة، الخدمة بطيئة، فشل الخدمة الأساسية
احتياجات الزبائن وطلباتهم	تفضيلات الزبون المصرفي، قبول خطأ الزبون مزعج للآخرين
إجراءات مقدم الخدمة غير السريعة أو غير المطلوبة	مستوى الاهتمام، العمل غير العادي، القواعد الثقافية، الشكل الكلي للعمل
إشكالية الزبائن	الإساءة اللفظية، مخالفة سياسات المؤسسة، الزبائن غير المتعاونين

المصدر: (Hoffman & Bateson, 2010, p. 357) بتصرف

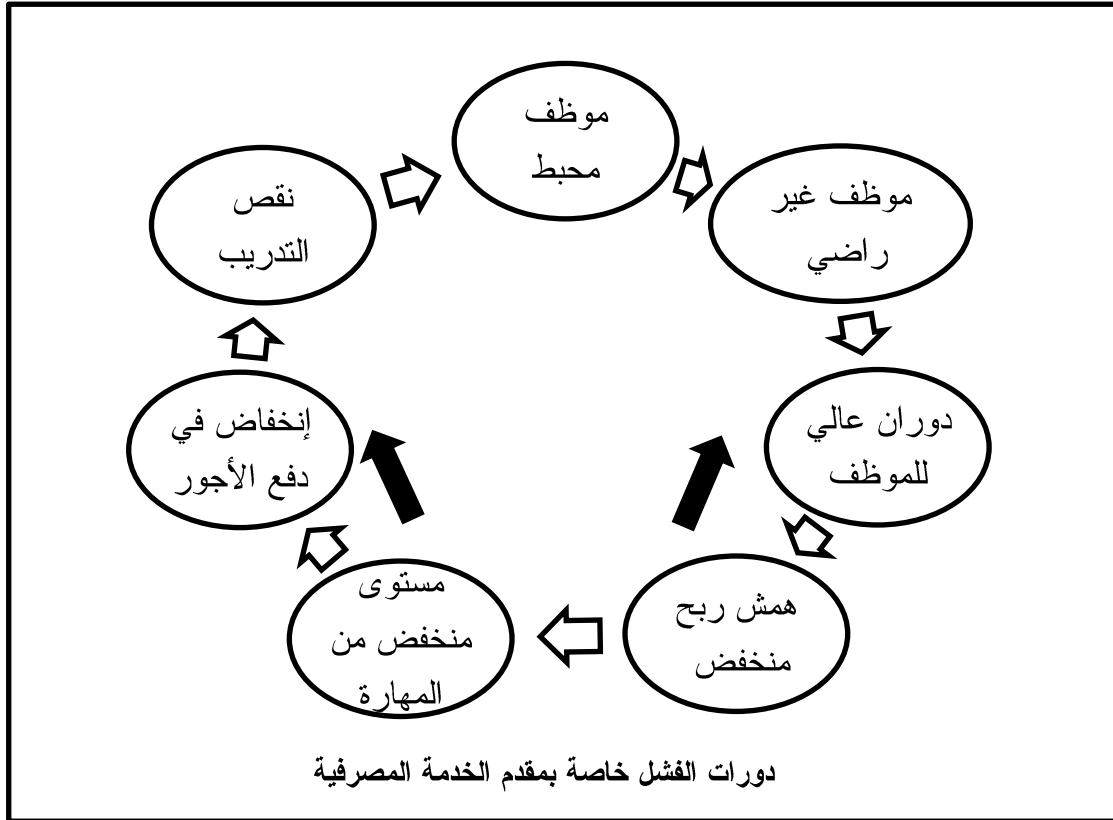
يعرض الجدول أعلاه أنواع الفشل في الخدمة، بدءاً بحدوث الفشل في نظام تقديم الخدمة والذي ينتج عن خدمة باردة لكونها غير متوفرة وبطيئة، فشل الخدمة الأساسية، النوع الثاني من الفشل يحدث من خلال احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم الشرائية، وكذلك مدى قبول الزبون الخطأ المزعج من الآخرين، النوع الثالث من الفشل هو إجراءات مقدم الخدمة غير السريعة أو غير المطلوبة بسبب العمل غير العادي، القواعد الثقافية الشكل الكلي لبيئة العمل، النوع الأخير من الفشل هو إشكالية الزبائن، بسبب الإساءة، مخالفة سياسات المؤسسة، الزبائن غير المتعاونين.

#### الفرع الثالث: دورة الفشل في اللقاء الخدمي بالنسبة لمقدم الخدمة

يعرض الشكل الموالي كيف تحدث دورة الفشل في العديد من الخدمات الذي يكون سببه البحث عن الإنتاجية في المؤسسة الخدمية، وتأخذ شكل تبسيط إجراءات العمل وتوظيف مقدمي الخدمات بأقل تكلفة لأداء مهام العمل المتكررة التي تتطلب القليل من التدريب أو لا تتطلب تدريباً على الإطلاق، تبدأ دورة فشل مقدم الخدمة بوظائف ضيقة التصميم وانخفاض المهارات

والتركيز على القواعد بدلاً من الخدمة، واستخدام التكنولوجيا للتحكم في الجودة، وتشمل عواقب الموظفين الذين يشعرون بالملل والذين يفتقرون إلى القدرة على الاستجابة لمشاكل الزبائن وعدم الرضا، وتطوير موقف خدمة سيئة، وبالتالي ينتج عنه أن مقدم خدمة يصبح محبط وغير راضي مع دوران بين الوظائف والأقسام، وبالتالي ضعف الإنتاجية وتحقيق هامش ربح منخفض.

شكل رقم (6.3): يوضح دورة الفشل في اللقاء الخدمي بالنسبة للمقدم الخدمة المصرفية



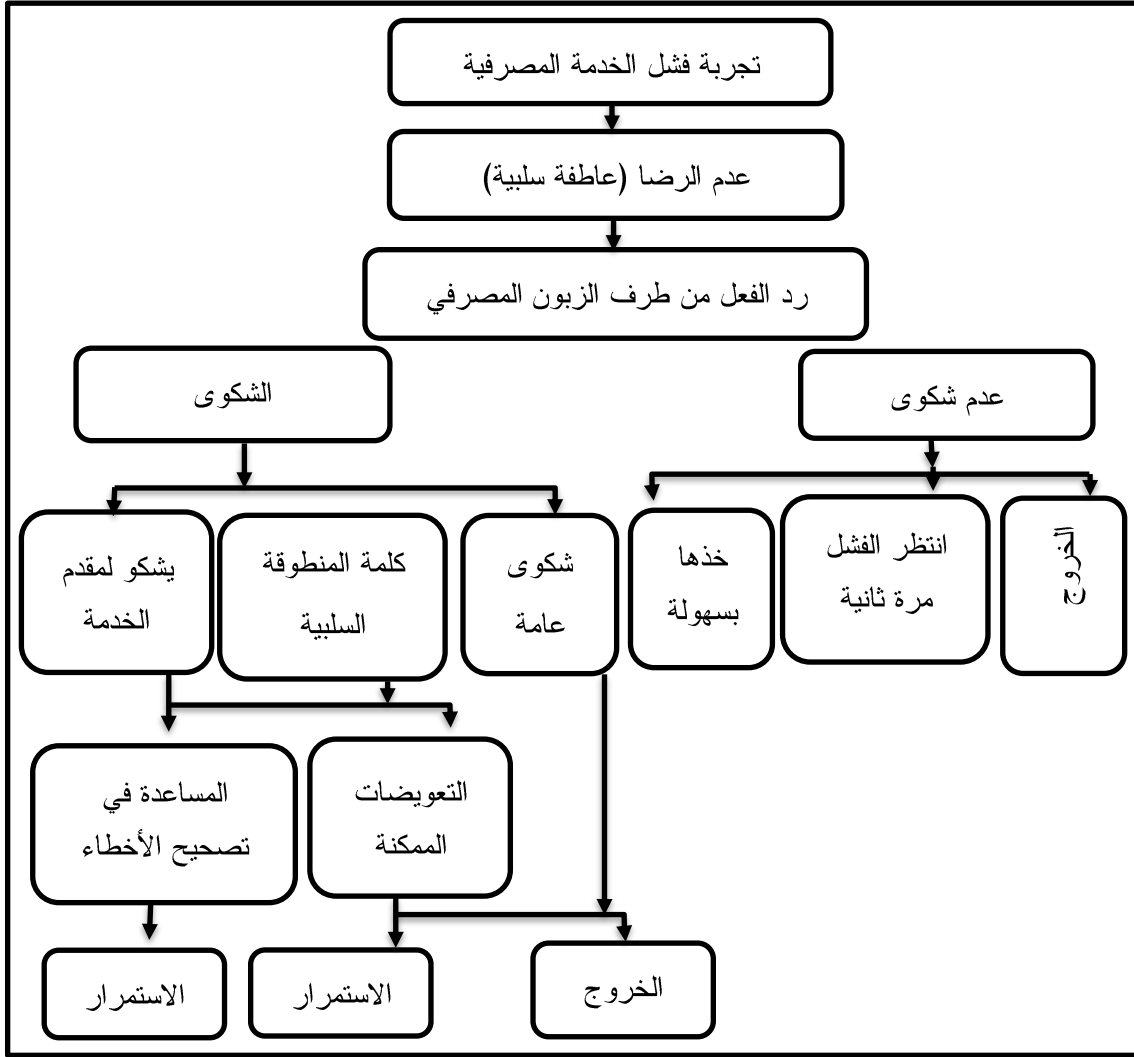
المصدر: (lovelock & wright, 2002, p. 336) بتصريف

#### الفرع الرابع: استجابة الزبائن لإخفاق الخدمة المصرفية

يوضح الشكل الموالي كيف يستجيب الزبائن بالطرق المتنوعة عندما يواجهون إخفاقاً في الخدمة المصرفية، صحيح أن كل زبون يعاني من نوع من عدم الرضا بسبب فشل الخدمة كلياً أو جزئياً، وهنا يقوم الزبائن بتطوير مجموعة متنوعة من المشاعر السلبية مثل مشاعر الغضب وخيبة الأمل، شفقة على النفس وقلق، وتبرر العواطف السلبية بالكيفية التي يدرك بها الزبائن فشل الخدمة، وكيف يقيمون عملية استرداد الخدمة، كما توجد في بعض الحالات أن الزبون

يلتزم الحياد عن تعرضه للفشل من خلال اتخاذ سلوك عدم الشكوى موطناً له. والشكل التالي يحدد سلوك استجابة الزبائن لفشل الخدمة المصرفية:

الشكل رقم (7.3): يوضح سلوك استجابة الزبون لفشل الخدمة المصرفية



المصدر: (Rao, 2011, p. 399) بتصريف

لكي تكون المؤسسة المصرفية قادرة حقاً على الاستجابة الفعالة لشكوى الزبائن غير الراضين يجب على المدراء المصارف فهم أسباب الشكوى. حيث حددت الأسباب المتعلقة بعملية شكاوى الزبائن على نطاق واسع من طرف المؤلفين وحصرت في أربعة أسباب أساسية وهي (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 412):



1. الحصول على تعويض عن خسارة مالية، حيث غالباً ما يشتكي الزبائن لطلب استرداد أو تعويض أو عن طريق البحث عن بديل للخدمة المصرفية المرجوة؛
2. المشاركة في تحسين الخدمة عندما يرتبط الزبائن ارتباطاً وثيقاً بالخدمة فإنهم يدلون بتعليقات إيجابية في محاولة لتقديم المساعدة في تحسين الخدمة؛
3. يشتكي بعض الزبائن من حيث المبدأ أو للتخلص من غضبهم وإحباطهم عندما تكون الخدمة طويلة للغاية، يمكن أن يأتي الغضب أيضاً من عدم مراعاة الشكوى أو نقص المعلومات عن الخدمة المقدمة لديهم؛
4. أسباب الإيثار: أخيراً بعض الزبائن لديهم أسباب إيثارية إنهم يريدون منع الآخرين من مواجهة نفس الصعوبات وقد يشعرون بعدم الارتياح إذا لم يتم الإبلاغ عن المشكلة.

من المهم أن نذكر أنه يمكن للزبائن متابعة مجموعة من البدائل، وهنا يحتاج المدراء إلى إدراك أن تأثير الانشقاق أو خسارة زبون يمكن أن يتجاوز خسارة تدفق الإيرادات المستقبلية لهذا الشخص على المؤسسة المصرفية، وفي الغالب يخبر الزبائن الغاضبون الكثير من الزبائن الآخرين حول مشاكلهم طريق نشر شكوى على المواقع الإعلانات أو إنشاء لوحاتهم الخاصة لنشر تجاربهم السيئة مع المؤسسات الخدمية محددة في الماضي وتتيح الإنترنت للزبائن غير الراضين الوصول إليها (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 351).

حيث أن لمقدم الخدمة أثر فعال على تحقيق الإشباع للزبون بعد عملية التفاعل الناتجة عن الاستجابة المرضية والمتوقعة لصالح الزبون، حيث أن هدف المؤسسة المصرفية ومقدميها ليس فقط تحقيق الرضا للزبون عند تقديم الخدمة، ولكن هدفها هو الاحتفاظ بالزبون والتأثير في سلوكه الشرائي الحالي والمستقبلي (سعدية و حميدي، 2020، صفحة 670).

## المطلب الثاني: إستراتيجيات إصلاح الخدمة المصرفية

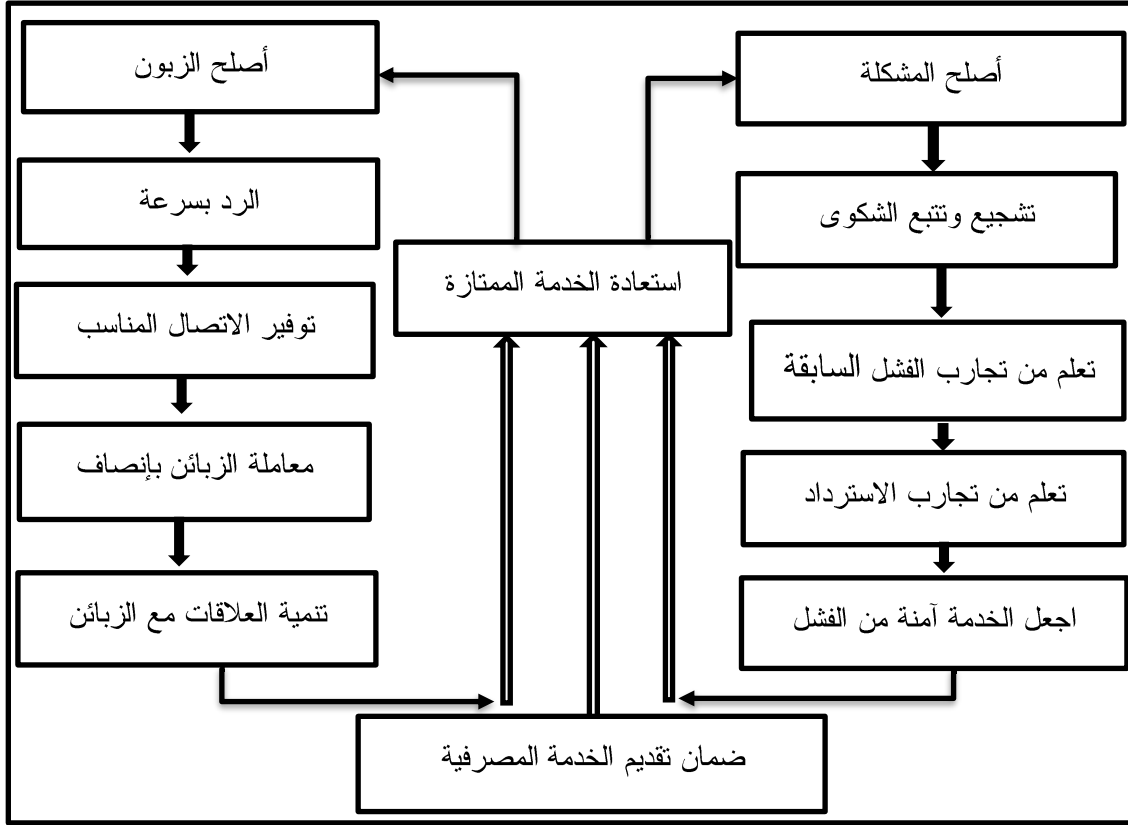
تلعب جهود استعادة الخدمة دوراً مهماً في تحقيق أو استعادة الرضا وولاء الزبون. في كل مؤسسة مصرفية قد تحدث حوادث لها تأثير سلبي على العلاقات مع الزبائن فالاختبار الحقيقي لإلزام المؤسسة بالرضا وجودة الخدمة ليس في الوعود الإعلانية التي تقدمها، ولكن في الطريق التي تستجيب بها المؤسسة عند الفشل في تقديم الخدمة (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 419)، ومن بين النتائج المهمة لفشل الخدمة هي الرد على هذا الفشل وذلك بالرد على الزبون الذي تلقى الخطأ، وردود الفعل هذه تهدف إلى منع استياء الزبون بسبب إخفاق الخدمة (Bruhn & Georgi, 2006, p. 99). وفيما يلي يتم شرح إستراتيجيات استعادة الخدمة المصرفية.

## الفرع الأول: إستراتيجية إصلاح الزبون وإصلاح المشكل

غالباً ما تكون الحاجة الأكثر إلحاحاً وفورية لاستعادة الخدمة هي "إصلاح الزبون" نظراً لأن الزبائن يطالبون بأن يتم استرداد الخدمة في الحال وبسرعة، في المقابل يحتاج موظفي الخط الأمامي إلى المهارات والحوافز للمشاركة في الاسترداد الفعال، وتشمل مهارات الاسترداد الفعال: الاستماع إلى مشاكل الزبون، اتخاذ إجراءات المبادرة، تحديد الحلول المستعجلة، وربما الانحراف عن القواعد من وقت لآخر (zeithaml, bitner, & gremler, 2016, p. 606). وتكون عملية إصلاح مشكل الزبون عن طريق حصوله على تعويض عن خسارة مالية، حيث غالباً ما يشتكي الزبائن لطلب استرداد أو تعويض أو عن طريق البحث عن بديل للخدمة، المشاركة في تحسين الخدمة عندما يرتبط الزبائن ارتباطاً وثيقاً بالخدمة فإنهم يدلون بتعليقات سلبية لمحاولة المساعدة في تحسين الخدمة (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 412).

والشكل رقم (8.3) الموالي يوضح أنه في كثير من الحالات الإخفاق يجب على المؤسسة إصلاح المشكلة الفعلية الناتجة عن سوء تقديم الخدمة، وقد يتطلب ذلك إعادة صياغة الخدمة إن أمكن لتوفير ما توقعه الزبون. وإذا كان من المحتمل أن تتكرر المشكلة لهذا الزبون أو غيره من الزبائن، فقد تحتاج عملية تقديم الخدمة إلى الإصلاح المشكلة من خلال تتبع شكاوى الزبائن والاستفادة من تجارب التعافي السابقة مع الزبائن آخرين. كذلك إصلاح الزبون من خلال طرق تنمية العلاقات معهم أو من خلال المعاملة الحسنة وتوفير طرق ووسائل الاتصال المناسبة.

شكل رقم (8.3): يوضح إستراتيجية إصلاح الزبون وإصلاح المشكل



المصدر: (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 188) بتصريف

### الفرع الثاني: إستراتيجية التعويض والاعتذار

وتشمل إجراءات استرداد الخدمة المصرفية تصحيح أو التعويض عن الخطأ يعني تصحيح الخدمة مقابل تعويض الخدمة، حيث يوفر مقدم الخدمة فائدة للزبون تحل محل إخفاق الخدمة، ويمكن تحقيق هاتين الوظيفتين من خلال التدابير المتكونة من أربعة عناصر أساسية وهي المنتج أو الترويج أو التسعير أو المكان (Bruhn & Georgi, 2006, p. 99). ويعد الاعتذار العامل الأساسي الذي يساهم في تعويض الزبائن معنويًا عن الضرر الذي تعرضوا له فالاعتراف بالوقوع في الفشل هو أولى خطوات الاعتذار، والذي لا بد له من أن يكون متبوعاً بالتعاطف، إظهار الاهتمام والأدب في التعامل مع الزبائن (بوقجاني و شمام، 2019، صفحة 327) وذلك من خلال تدريب موظفيها على مجموعة من إستراتيجيات الاعتذار بهدف حل المشكلات التي تؤدي إلى تحسين تقييم الزبائن لعملية إنعاش الخدمة وزيادة رضاهم وهنا يجب التنويه إلى

أن الدور الذي يلعبه الاعتذار يختلف باختلاف شدة الفشل الذي يتعرض له الزبائن وأن الاعتذار يجب أن يبدأ عند أول موظف مواجه للزبون الذي يقدم الشكوى (كريش، 2013، صفحة 49).

ويتوقع الزبائن الذين يتعرضون لفشل الخدمة على أن تتصرف المؤسسة بلطف واحترام معهم، ويظهر تقديم الاعتذار لعدم الرضا الذي يشعر به صاحب الشكوى دون قبول الخطأ. وبالتالي الاعتذار هو أحد أكثر إستراتيجيات استرداد الخدمة إثارة للإعجاب ويعبر عن مدى تصور وإحساس الزبائن بالعدالة التفاعلية (Cengiz, Er, & Kurtaran, 2007, p. 177).

جدول رقم (3.3): بوضح إستراتيجية التعويض والاعتذار

الإجراء العنصر	تصحيح الخطأ	التعويض
المنتج	تحسين الإنتاج مثل: قصة شعر محسنة	إخراج بديل مثال: توفير سيارة مستأجرة جديدة
الترويج	تدريب الزبائن مثال: التدريب على جهاز الخدمة الذاتية	هدية / اعتذار مثال: تذكرة وجبة لتأخير الرحلة
التسعير	تعويض الأسعار: مثل المصرف يسدد الأموال المفقودة للزبون، مصرف يتنازل عن فاتورة الضيف في حالة عدم الرضا	
التوزيع	تحسين التوزيع: مثل: البحث عن الطرود عن طريق مكتب البريد	الهدايا مثال: عوائد مجانية من amazon.com

المصدر: (Bruhn & Georgi, 2006, p. 100)

أخيراً يجب أن تدرك فرق الإدارة في المؤسسة أنه من غير الممكن وضع إستراتيجية شاملة لمعالجة حالات فشل، حيث ستختلف إجراءات الاسترداد المناسبة مع كل حالة محددة. وبالتالي ضرورة التوصية بتصميم عملية الاسترداد بطريقة تحقق أقصى استفادة من تلك الظاهرة، وهنا يجب على المؤسسات الخدمية أن تقدم للزبائن غير الراضين خيار الاختيار من بين خيارات الاسترداد المختلفة المتاحة (Díaz, Gómez, & Martín-Consuegra, 2017, p. 212).

## المطلب الثالث: سلامة اللقاء الخدمي المصرفي

يشير تعافي الخدمة إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة أو مورد الخدمة استجابة لفشل الخدمة المصرفية. يجب أن يؤدي التسويق إلى توجيه الزبون على نطاق واسع. في السنوات الأخيرة قدمت الأدبيات العديد من المساهمات في استرداد الخدمة بما في ذلك التقييمات النظرية والتجريبية، قام بعض المؤلفين منهم Díaz, Gómez, & Martín-Consuegra (2017) بتحديد جهود استرداد الخدمة لتوفير مقياس رقمي لآثار الانتعاش بتقديم إستراتيجيات استرداد الخدمة بشكل تقليدي على أنها أساس العناصر التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق بالضيافة، والأعمال المصرفية والرعاية الصحية وقطاعات النقل الجوي، والسياحة، والترفيه والفنادق.

## الفرع الأول: عملية استعادة الخدمة المصرفية الممتازة

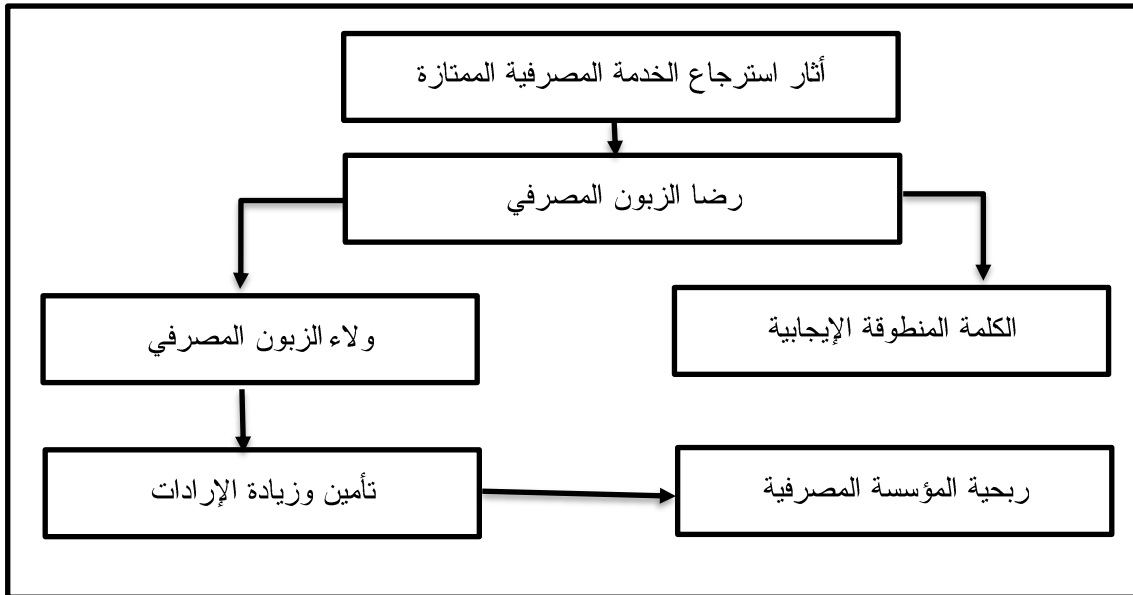
تشير عملية الاسترداد (Service Recovery) إلى السلوكيات التي تتخذها المؤسسة المصرفية استجابةً لفشل الخدمة. وتعرف عملية استرداد الخدمة على أنها تحتوي على إستراتيجيات شاملة للأنشطة التي تمارسها المؤسسة وموظفيها لإعادة الزبون من وضع عدم الرضا إلى الرضا عن الخدمة المقدمة (Cengiz, Er, & Kurtaran, 2007, p. 175) ويذكر Zeithaml, Berry and Parasurama (1993) أن حالات التعافي الخدمة أدت إلى ظهور ظاهرة معقدة تعرف باسم برنامج التقييم الإستراتيجي ويشير هذا المصطلح إلى ظاهرة يمكن للزبون من خلالها بعد تلقي خدمة فاشلة تقديم شكوى إلى المؤسسة ومعالجتها من خلال استجابة تعافي مرضية عن الخدمة، في المقابل سيصبح هذا الزبون أكثر ولاءً للمؤسسة (Díaz, Gómez, & Martín-Consuegra, 2017, p. 205). وتهدف عملية استرجاع الخدمة المصرفية الآمنة إلى اتخاذ إجراءات تتمثل في (الطائي و العلق، 2009، صفحة 153):

1- تسهيل الحصول على آراء الزبون من خلال تخفيف الحواجز وجعلها أكثر ملاءمة وإزالة كل الشكوك لديه حول قيام المصرف باتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح فشل الخدمة؛

2- وضع إستراتيجيات استرجاع فعالة للخدمة وهذه الخدمة تتطلب من المؤسسة المصرفية القيام بوضع خطوات واضحة ومنظمة والالتزام بها؛

3- توفير مستويات ملائمة من التعويضات المادية والمعنوية لزبون تبعاً لطبيعة المؤسسة ومكانتها وتبعاً لنوع الفشل الحاصل بجودة الخدمة المطلوبة من قبل المؤسسة المصرفية. كما يشير استرداد الخدمة الممتازة إلى الإجراءات التي يتخذها المقدم استجابةً للإخفاق والهدف من الاسترداد هو حل المشكلات في حالتين محتملتين: أثناء لقاء الخدمة (أي قبل شكوى الزبون) وبعد فترة وجيزة من الخدمة تستلزم إذا كان الزبون غير راضٍ، الاسترجاع الفوري يضمن للمؤسسة المصرفية صورة أو سمعة جيدة. وفق هذا لاحظ Suk et al (2009) أن القدرة على الرد على الخطأ هي أساس تحسين عملية استعادة الخدمة ودعم الإجراءات التي تركز على أداء الإدارة وغالباً ما يفشل استرداد الخدمة المصرفية بسبب التوترات التي لم يتم حلها من خلال التضارب بين وجهات النظر المتعلقة بعملية الاسترداد (Battaglia, Borchardt, Sellitto, & Pereira, 2012). والشكل التالي يوضح آثار استرجاع الخدمة المصرفية الممتازة.

شكل رقم (9.3): يوضح آثار استرجاع الخدمة المصرفية الممتازة



المصدر: (Bruhn & Georgi, 2006, p. 95) بتصريف

من الشكل أعلاه يتضح أن الاسترداد الأمثل للخدمة بعد إخفاقها يؤدي بالضرورة إلى إرضاء الزبون عن الخدمة، وبالتالي ترك كلام إيجابي عن المؤسسة وخدماتها مع الزبائن الآخرين، بالإضافة إلى سلوك تكرار الشراء الذي بدوره يحقق الولاء للزبون عن خدمات المؤسسة، وهذا ما يضمن تأمين وزيادة الإيرادات، وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة المصرفية.

## الفرع الثاني: طرق استعادة الخدمة المصرفية الممتازة

يحتاج المديرون إلى إدراك أن الزبائن الحاليين يمثلون قاعدة أصول قيمة، وضع إجراءات فعالة لاستعادة الخدمة بعد أن تكون غير مرضية يحتاج إلى خبرة إرشادية لفهمها بشكل صحيح (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 420)، وبمجرد ارتكاب الخطأ يتوقع الزبائن الحصول على تعويض عادل ومع ذلك فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن العديد من الزبائن يشعرون من عدم معاملتهم بإنصاف وعدم تلقي تعويضات كافية (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, Munos, 2014, p. 413). من ناحية أخرى يتم تكييف نظرية العدل التي هي من نظريات التبادل الاجتماعي والإنصاف حيث تعتبر العدالة عادة قراراً مساعداً حول مدى ملاءمة معاملة الفرد من قبل شخص آخر، لذلك العدل هو الأساس في استرجاع الخدمة ويكون على شكل: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والتفاعلية (Cengiz, Er, & Kurtaran, 2007, p. 175).

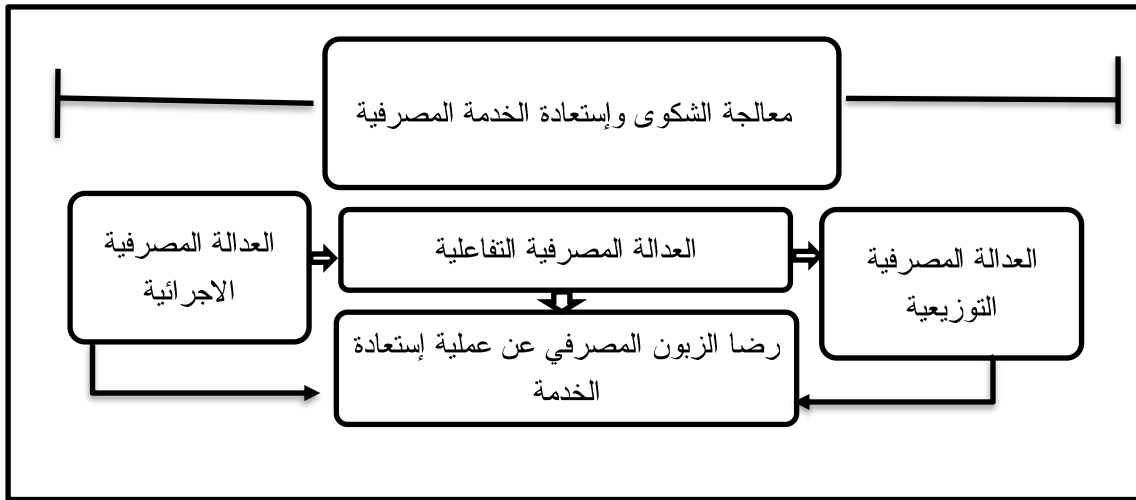
أولاً: العدالة الإجرائية: تتعلق العدالة الإجرائية بالسياسات والقواعد التي يجب على أي زبون المرور بها للبحث عن العدالة و يتوقع الزبائن من مؤسسة الخدمة أن تتحمل المسؤولية وهو مفتاح لبدء إجراء عادل يليه انتعاش مناسب وسريع للاستجابة والمعالجة (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 353)، والعدالة الإجرائية تذل على الاستقامة المحسوسة للأدب والإجراءات التي تحتوي على صراع الاسترجاع، أي أن الإجابة في الوقت المناسب على الموظفين المصرح لهم بالتحكم في حالة الفشل ستتعامل كدليل على صوت مقدم الخدمة لاحتياجات الزبون. وبالتالي العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي على الرضا وعن التعامل مع الشكاوى، ويمكن أن تؤثر أيضاً على الرضا التنظيمي في سياق استرجاع الخدمة (Cengiz, Er, & Kurtaran, 2007, p. 176).

ثانياً: العدالة التفاعلية: تشير العدالة التفاعلية إلى الطريقة الشخصية التي يتم بها استرداد الخدمة وكيف يتم تنفيذ العملية وكيفية تقديم نتائج الاسترداد، بعبارة أخرى تتضمن العدالة التفاعلية اللباقة والأدب الذي يظهره الأفراد والتعاطف والجهود التي لوحظت في حل مشكلة الزبائن المحبطين من فشل الخدمة. وبالتالي فإن الطبيعة الشخصية التي يتم بها معالجة الفشل لها تأثير كبير على كيفية تلقي جهود استرداد خدمة الي تقدمها المؤسسة (hoffman & bateson, 2010, p. 364). وبالتالي يجب تضمين نظام استرداد استراتيجي في عملية الخدمة للأسباب

التالية: يمكن أن يؤدي الفشل في منطقة واحدة في كثير من الأحيان إلى تعطل الخدمة في مناطق أخرى، تميل حالات الفشل غير المراقب إلى التكرار، الفشل يميل إلى تقليل ثقة الزبائن، يميل التعافي إلى أن يكون له تأثير إيجابي على المصرف (Mudie & Pirrie, 2006, p. 255).

ثالثاً: العدالة التوزيعية أو حصيلة العدالة: وهي العدالة الناتجة التي تتعلق برد أو تعويض الزبون الذي تلقى النتيجة بسبب الخسائر والمضايقات الناجمة عن فشل الخدمة، وعملية التعويض لا تشمل فقط عن الفشل ولكن تشمل الوقت والجهد والطاقة المستهلكة أثناء عملية استعادة الخدمة (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 418). والشكل التالي نوضح فيه الطرق الثلاثة للعدالة المصرفية ودورها في استرداد الخدمة الممتازة من وجه نظر الزبون المصرفي:

شكل رقم (10.3): يوضح طرق استرداد الخدمة المصرفية من وجه نظر الزبون



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ما سبق

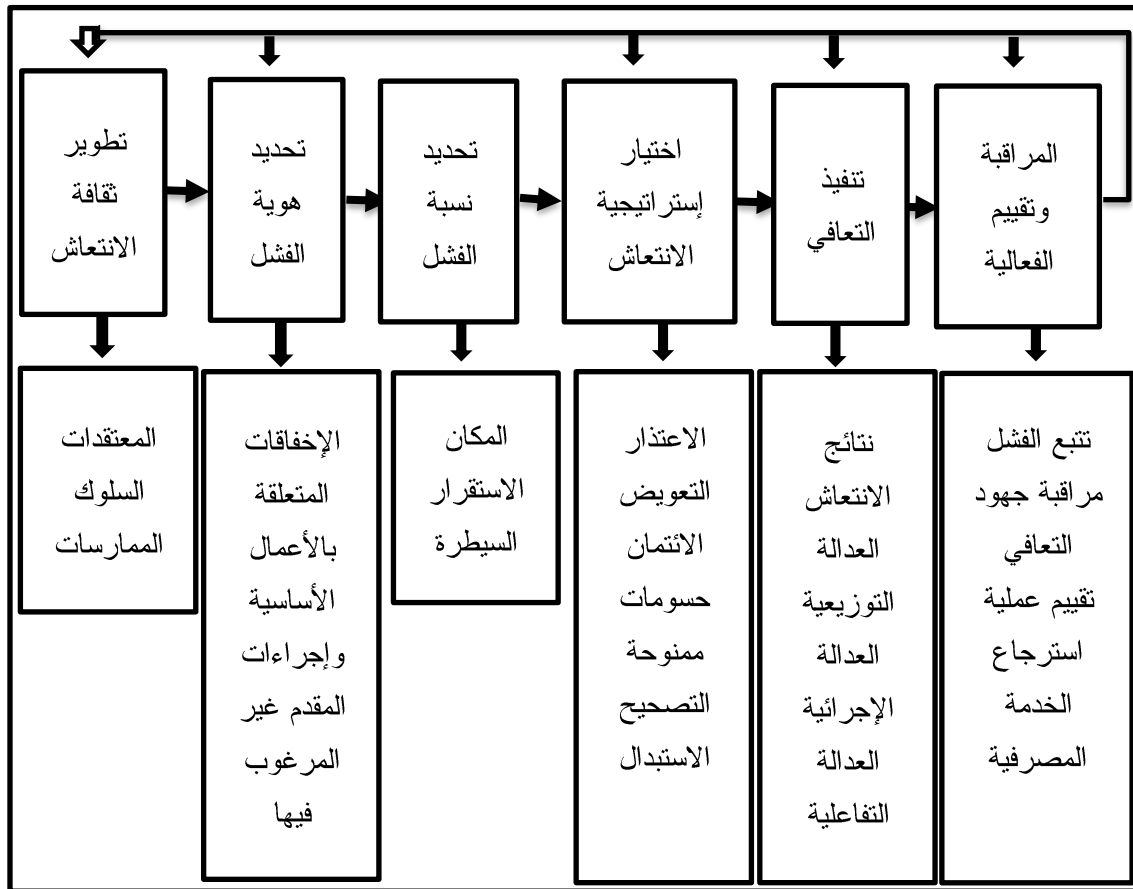
من الشكل أعلاه يتضح أن العدالة التفاعلية تكون من خلال اللباقة والأدب الذي يظهره مقدمي الخدمات والتعاطف والجهود التي لوحظت من طرف الزبائن في حل مشكلة الزبائن المحبطين، أما العدالة الإجرائية تتعلق بالسياسات والقواعد التي يجب على أي زبون التحلي بها للبحث عن الإنصاف في الخدمة والتي لها تأثير إيجابي على الرضا عن الخدمة وعن التعامل مع شكوى، أما فيما يتعلق بالعدالة الناتجة أو حصيلة الاسترداد التي تتعلق بتعويض الزبون الذي تلقى الخسائر والمضايقات الناجمة عن فشل الخدمة، وهنا عملية التعويض لا تشمل فقط الفشل ولكن تشمل الوقت والجهد والطاقة المستهلكة أثناء عملية استعادة الخدمة المصرفية.



الفرع الثالث: نظام استعادة الخدمة المصرفية

يكن دور استرداد الخدمة في استعادة رضا الزبائن بعد فشل الخدمة والاحتفاظ بحسن نية الزبون. إن الاختبار الحقيقي لإلزام المؤسسة المصرفية بالرضا والجودة ليست في الوعود الإعلانية أو الديكور، ولكن بالطريقة التي تستجيب بها عندما تسوء الأمور بالنسبة للزبون. فمشكلة خدمة واحدة يمكن أن تدمر ثقة الزبون في المؤسسة من خلال الفشل الفادح للخدمة مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة بدلاً من تصحيحها (lovelock & wright, 2002, p. 128). لذلك فإن معالجة الشكوى هي إحدى الإستراتيجيات التي أصبحت تعرف اليوم باسم استرداد الخدمة. هذا هو المكان الذي تعامل فيه المؤسسة الزبائن غير الراضين بطريقة تجعلهم يشعرون بالإيجابية تجاه مقدم الخدمة ويرغبون في التعامل مع المؤسسة في المعاملات المستقبلية. ويمكن أن يتم الاسترداد حين يقوم مقدم الخدمة بضمان شامل للخدمة (Mudie & Pirrie, 2006, p. 254).

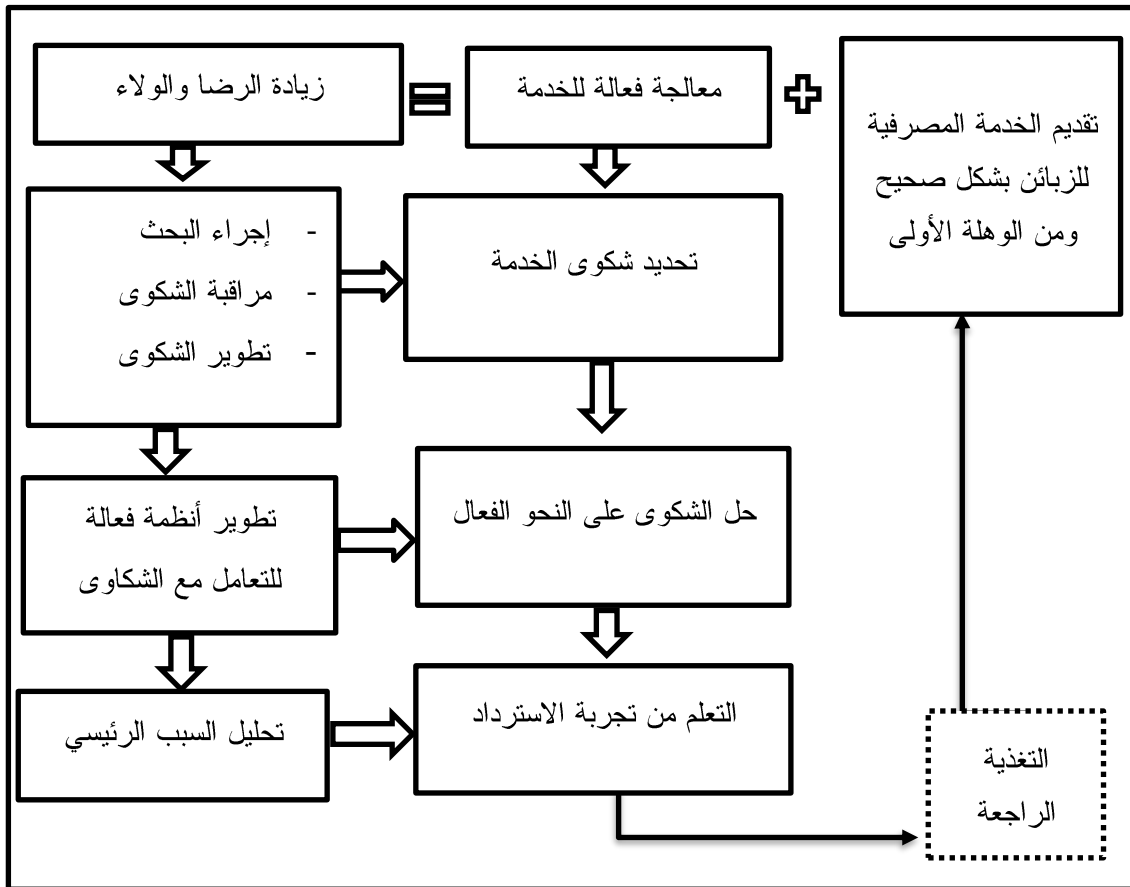
شكل رقم (11.3): يوضح برنامج إدارة استعادة الخدمة المصرفية



المصدر: (Hoffman & Bateson, 2010, p. 356) بتصريف

من الشكل السابق يتضح أن مقدمي الخدمة يواجه ضغوطات مكثفة في خدمة الزبائن. الآن وأكثر من أي وقت مضى أصبح الزبائن أكثر دراية بتوقعاتهم بشأن جودة الخدمة، خاصة عندما يحدث فشل في تقديم الخدمة ويكون رد فعل مقدم الخدمة هو تعزيز قوة الزبائن، وبالتالي فمن الضروري أن يكون لدى المدراء برنامج إدارة استعادة الخدمة المصرفية للتغلب على أعطال الخدمة المحتملة، من خلال إضفاء الطابع الرسمي على برنامج إدارة الاسترداد، يمكن للمؤسسات تطوير العملية خطوة بخطوة والتي تساعد المؤسسة في التعافي بكفاءة وفعالية من فشل الخدمة. تتعلق الأساليب الآلية لاسترداد الخدمة بالعمليات الرسمية والتي تم تطويرها لتسهيل تحليل فشل المؤسسة وجهود استعادة الخدمة، على النقيض من ذلك فإن الأساليب العضوية لاسترداد الخدمة هي مجموعات غير رسمية من القيم والمعتقدات التي تشكل ثقافة استرداد الخدمة للمؤسسة. وفيما يلي نعرض شكل آخر يوضح مكونات نظام استعادة الخدمة.

شكل رقم (12.3): يوضح مكونات نظام استعادة الخدمة المصرفية



المصدر: (lovelock & wright, 2002, p. 127) بتصرف

يتضح من الشكل السابق أن مكونات نظام استعادة الخدمة الممتازة تكون من خلال تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى مع توفير معالجة فعالة للخدمة عند حدوث إخفاقات في تقديم الخدمة من خلال إدارة شكوى الزبائن بطرق فعالة، كذلك التعلم من التجارب السابقة لعملية استرداد الخدمة التي من شأنها تحقيق رضا الزبائن وزيادة الولاء للخدمة المصرفية.

#### المطلب الرابع: ضمان رضا اللقاء الخدمي المصرفي

الضمان هو نوع معين من أدوات الاسترداد التي يمكن استخدامها في سياق الأعمال التجارية، ويعد الضمان تعهد أو تأكيد على أن المنتج الذي تقدمه المؤسسة المصرفية سيعمل كما وعدت. وإذا لم يكن الأمر كذلك فستتولى المؤسسة شكلاً من أشكال التعويض. على الرغم من أن الضمانات الشائعة نسبياً بالنسبة للمنتجات إلا أنها لم تستخدم إلا مؤخراً في الخدمات. تقليدياً اعتقد الكثير من الناس أن الخدمة ببساطة لا يمكن ضمانها نظراً لطبيعتها غير الملموسة (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 202). ومن وجهة نظرة الزبون فإن الوظيفة الأساسية لضمان لقاء الخدمة هي تقليل المخاطر المرتبطة بالشراء وقد يكون وجود ضمان أنه يجعل من السهل على الزبائن تقديم شكوى وضمان الاستعداد من جانب موظفي الخطوط الأمامية لحل مشكلة الخدمة وتقديم التعويض المناسب (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 427).

#### الفرع الأول: جعل الخدمة المصرفية آمنة

"أفعلها بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى" هي القاعدة الأولى لجودة الخدمة وبهذه الطريقة فإن الاسترداد غير ضروري ويحصل الزبائن على ما يتوقعونه ويمكن تجنب تكاليف إعادة الخدمة والتعويض عن الأخطاء، وبالتالي فإن الموثوقية أو القيام بذلك بشكل صحيح في المرة الأولى هي أهم بعد لجودة الخدمة في مجالات الخدمات (zeithaml, bitner, & gremler, 2016, p. 602) والتي تتضمن تخصيص كل لقاء أو تفاعل باستخدام التكتيكات التي تركز على توجيه الزبائن ومشاركة التفاعل وتبادل المعلومات والدعم الاجتماعي والتي تتضمن أيضاً تحقيق مقدم الخدمة لهدفه مع مراعاته لضمان رضا الزبائن ضمن الفئة الأولى (McKechnie, Grant, & Bagaria, 2007, p. 119). والأهم من ذلك أنه على المؤسسة أن تخلق ثقافة للقيام بذلك بشكل صحيح في المرة الأولى وفي ظل هذه الثقافة يفهم الجميع أهمية الموثوقية ويهدف الجميع إلى

إرضاء كل زبون ويبحث عن طرق لتحسين الخدمة والجميع يتفهمون تماماً ويقدرّون مفهوم "قيمة علاقة الزبون"، وبالتالي فهم متحمسون لتقديم خدمة عالية الجودة في كل مرة ولكل زبون (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 201). وتجدر الإشارة أن أساس الخدمة المصرفية الآمنة تنحصر في بعدان رئيسيان لجودة الخدمة: جودة الخدمة التقنية والوظيفية، جودة الخدمة الفنية أو التقنية "ما تحصل عليه" هي ما تتضمنه الخدمة بمعنى "تقني" أو نتيجة ويعتبر هذا عادةً "جوهر" جودة الخدمة، ومن أمثلة عوامل الخدمة التقنية المحددة السرعة والدقة ومدى تقديم الزبون للعديد من البدائل والحلول الفردية، أما جودة الخدمة الوظيفية "كيفية الحصول عليها" تتعلق بالجزء الشخصي والعلائقي من عملية الخدمة ومن الأمثلة على عوامل جودة الخدمة الوظيفية الود، والثقة والمجاملة، وإظهار المشاعر من طرف مقدم الخدمة بالمصرف (Magnus & Rosengren, 2010, p. 162)، بالإضافة إلى ذلك فإن الخدمة المصرفية الآمنة تجعل من مقدمي الخدمة سعداء وراضين لديهم تقييمات إيجابية لبيئة عملهم وهذا ما يؤدي بالزبائن بالانخراط في المشاعر الإيجابية والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من رضا والوفاء خاصة العلاقات الشخصية طويلة الأمد مع الزبائن فهي أساس تعزيز التفاعلات الإيجابية بين مقدم الخدمات والزبائن (Yagil, 2008, pp. 177-178).

#### الفرع الثاني: ضمانات الخدمة المصرفية

بدأت مؤسسات الخدمة على وجه الخصوص في إدراك أن الضمانات لا يمكن أن تخدم كأداة تسويقية فحسب بل كوسيلة لتحديد الجودة وصقلها والحفاظ عليها في جميع أنحاء المؤسسة (zeithaml, bitner, & gremler, 2016, p. 612). تقدم العديد من المؤسسات الخدمية ضماناً غير مشروط للزبائن من أجل تحقيق الرضا وتعد هذه الضمانات بأنها في حالة حدوث فشل في تقديم الخدمة المصرفية لأجل تلبية المعايير المحدد مسبقاً، هنا يحق للزبون الحصول على واحد أو أكثر من أشكال التعويض مثل سهولة المطالبة واسترداد الخدمة (lovelock & wright, 2002, p. 130). وكحد أدنى يجب أن يتضمن ضمان الخدمة وعداً بشأن الخدمة والمكافأة في حالة الإخلال بالوعد، بحيث تميل بعض الخصائص إلى جعل بعض الضمانات أكثر فالية من غيرها وتميل الضمانات الأكثر فاعلية إلى أن يكون لها خصائص متشابهة بما في ذلك وجود قيود محدودة فضلاً عن كونها ذات مغزى وسهلة الفهم (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 202).

ولتوفير ضمان يعتبره الزبائن أمراً لا يصدق يلقي بظلال الشك على كل ما تفعله المؤسسة يجب أن يضمن الضمان جوانب الخدمة المصرفية التي تهم الزبائن، بحيث لا ينبغي أن تركز على ما تعتبره المؤسسة مهماً أو على ما تعتقده المؤسسة أن الزبائن يعتبرونه مهماً، في المقابل يجب أن يكون مقدمي الخدمة قد حددوا جوانب خدمتهم ذات الأهمية الحاسمة للزبائن، ليس فقط للمساعدة في تصميم الضمان ولكن أيضاً لتمكينهم من تصميم خدمة ذات الجودة العالية (Mudie & Pirrie, 2006, p. 261). وتتمثل الوظيفة الأساسية للضمان في تقليل المخاطر للزبائن المرتبطة بقرار الشراء حيث يتم إعطاء ضمانات للعديد من المكونات الملموسة للخدمة وغالباً ما تستخدم ليس فقط لطمأنة الزبائن حول جودة الخدمة التي من المحتمل أن يتلقونها، ولكن أيضاً لتمييز الخدمة التي يقدمها موظفي الخط الأمامي عن الآخرين (Steve & Kim , 2003, p. 169).

### الفرع الثالث: قوة ضمانات الخدمة المصرفية

تعد ضمانات الخدمة أدوات قوية لتعزيز وتحقيق جودة الخدمة المصرفية، في هذا الصدد يجادل Christopher Hart بأن الضمانات موجودة بأدوات قوية وتعمل على تعزيز الخدمة وتضمن جودتها وذلك من خلال الأسباب التالية (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 426):

- 1- الضمانات تجبر المؤسسات المصرفية على التركيز على ما يريده الزبائن ويتوقعونه في عناصر الخدمة المصرفية فقط؛
- 2- الضمانات تضع معايير واضحة تخبر الزبائن ومقدمي الخدمات على حد سواء بأهمية المدفوعات لتعويض الزبائن عن الخدمة السيئة، وبالتالي تجعل المديرين يأخذون الضمانات على محمل الجد لأنهم يسلطون الضوء على التكاليف المالية عند فشل الخدمة؛
- 3- الضمانات تضمن وتلزم المؤسسات المصرفية على فهم سبب فشلها لتحديد نقاط الفشل المحتملة والتغلب عليها؛
- 4- ضمانات الخدمة المصرفية تضمن بناء " قوة التسويق " من خلال تقليل مخاطر قرار الشراء وبناء ولاء طويل الأمد.

وينص Hart وأخريين على أن فرصة الحصول على تأثير قوي من الخدمة سيكون الضمان أعلى عند وجود واحد أو أكثر من الشروط التالية (Steve & Kim , 2003, pp. 169-170):

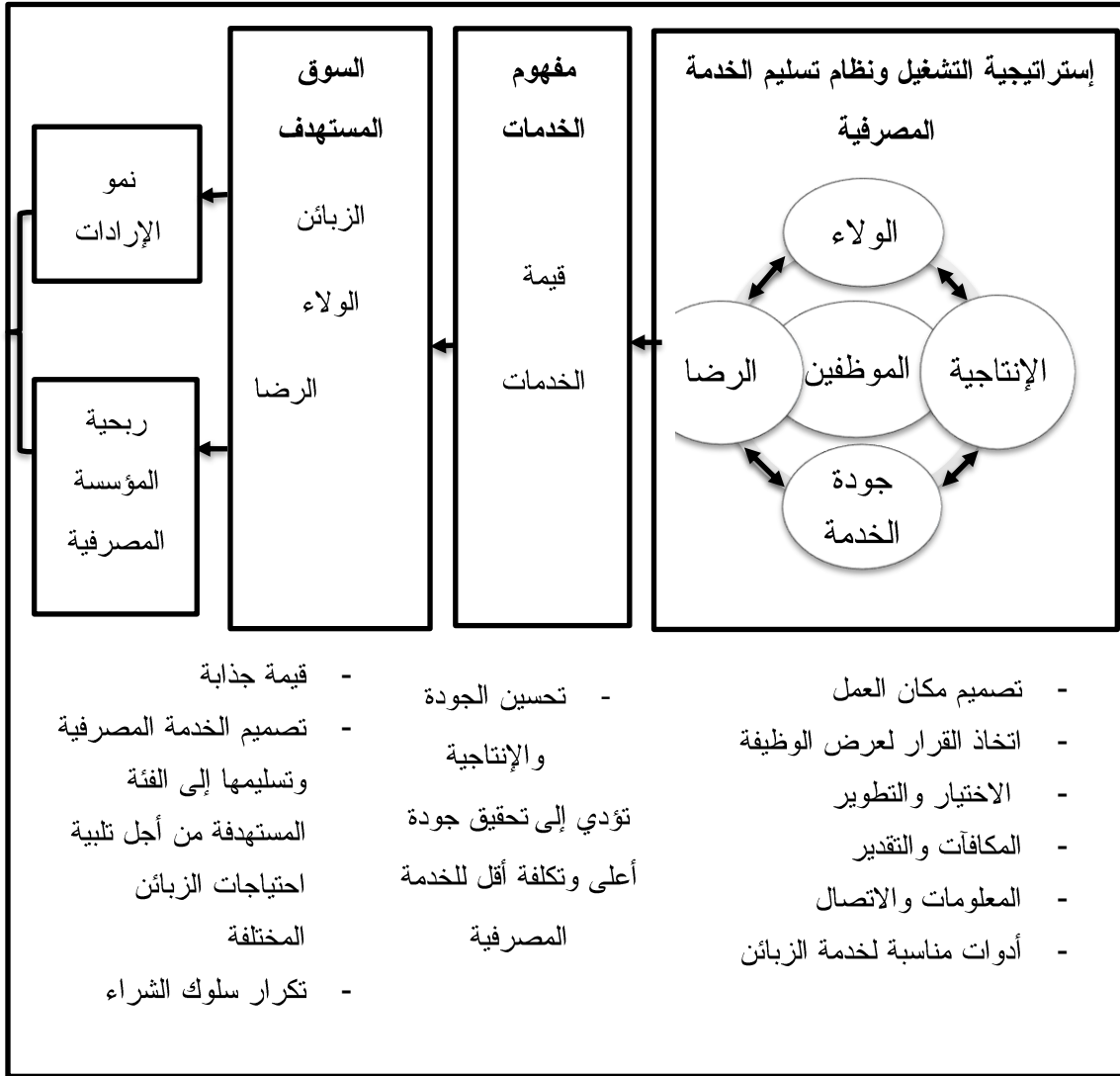
- سعر الخدمة المصرفية مرتفع أو يرى الزبائن أنه مرتفع؛
- يمكن أن تتأثر السمعة الشخصية للزبون إذا قدمت الخدمة المصرفية بشكل خاطئ؛
- الزبون لا يفهم إذا تم تنفيذ الخدمة بشكل صحيح، أي لا يملكون الخبرة في إصدار الحكم؛
- العواقب السلبية لفشل الخدمة عالية هذا ما يؤثر على السمعة الشخصية للمؤسسة؛
- يتأثر عمل المؤسسة بعمق من خلال الاتصالات الشفهية (الكلمة المنطوقة السلبية).

#### الفرع الرابع: سلسلة الخدمة المصرفية المربحة في اللقاء الخدمي

طور Heskett وزملاؤه في عام (1994) سلسلة من الفرضيات تمكن الأعمال الخدمية من النجاح وتوضيح المفاهيم والعلاقات التي يقوم عليها نموذج سلسلة ربح الخدمة مع علاقة التبعية بين التسويق والإنتاج والموارد البشرية، على الرغم من أن مؤسسات الخدمات لديهم مسؤوليات مختلفة، "العمل معاً" هي القضية المربحة في المؤسسة المصرفية، بحيث يكون الاستثمار بشكل إستراتيجي وإنشاء مهام محددة جيداً بين كل الأطراف الفاعلة (Lovelock C. , Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, p. 477). وبالتالي عناصر السلسلة الخدمة تنحصر بين التسويق الداخلي من خلال تصميم مكان العمل، تصميم الخدمة، تصميم الوظائف، اختيار الموظف، مكافئة الموظفين تحديث أدوات لخدمة الزبائن في حين تم التركيز على الزبون الخارجي بالاعتماد على الوفاء باحتياجات الزبائن المستهدفة، الاحتفاظ بالزبائن، تحقيق رضا الزبون. أما العنصر الثالث الذي يعي بإدارة المؤسسة المصرفية وأداء الأعمال من خلال تسليم الخدمة وتكرار الأعمال وفق النحو الذي تبنته بعض المؤسسات الناجحة كجزء من فلسفتها (Steve & Kim , 2003, p. 184).

ويعتقد الباحثون أن هناك روابط بين رضا الزبائن عن الخدمة ورضا الموظفين عن وظائفهم إلى الحد الذي سيكون لديهم الدافع من أجل الإخلاص للمؤسسة لفترة طويلة من الزمن بدلاً من الخضوع لتبديل الوظائف بشكل متواصل، ويميل مقدمي الخدمات الأكفاء والمخلصون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية من الموظفين الجدد ومعرفة زبائنهم جيداً، والقدرة على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، باختصار يمكن أن يساهم ولاء الموظفين في ولاء الزبائن من خلال سلسلة من الروابط يشار إليها باسم "سلسلة ربح الخدمة" (lovelock & wright, 2002, p. 105). والشكل الموالي يوضح سلسلة الخدمة المربحة في المؤسسة المصرفية:

شكل رقم (13.3): يوضح سلسلة الخدمة- ربح في اللقاه الخدمي



المصدر: (Lovelock & Wirtz, 2011, p. 418) بتصريف

من الشكل أعلاه يتضح أن سلسلة الخدمة المصرفية المربحة يكون مصدرها اللقاه الخدمي الداخلي من خلال مقدمي الخدمات وفرق الدعم في المكتب الأمامي والمكتب الخلفي عند إنتاج الخدمة بالاعتماد على الاختيار الدائم وسياسات التطوير والمكافآت المقدمة لمقدمي الخدمات مع تصميم الجيد لبيئة اللقاه الخدمي (مكان العمل)، كذلك توفير أدوات مناسبة لخدمة الزبائن التي من شأنها تحسين الجودة والإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق جودة أعلى وتكلفة أقل للخدمة المصرفية. وبالتالي تسليم الخدمة للسوق المستهدف (الجمهور المصرفي) لكونها خدمة جذابة ترقى لتلبية حاجات ومتطلبات الزبائن، مما ينتج عنها سلوك تكرار الشراء للفئة المستهدفة، وبالتالي تعظيم نمو الإيرادات وتحقيق ربحية المؤسسة المصرفية على المدى الطويل.

## المبحث الثالث: أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي

في الخدمات المصرفية يعتبر التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون عامل مؤثر في تقييم الخدمة المقدمة للزبون، خاصة إذ أن مقدمي الخدمات يلعبون دوراً حاسماً ومحورياً في تكوين انطباع وردود فعل الزبون المرتبط باللقاء الخدمي وتحديد رضا الزبون، لذلك يجب على مقدمي الخدمة معرفة أن سلوكهم يحدد نجاح اللقاء الخدمي مع الزبون، وهذا يعني نجاح الخدمة المقدمة (عبد الرسول و جايد، 2018، صفحة 053)، وفي هذا المقام فقد ركزت الأبحاث على العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رضا الزبائن، ولقد كانت إحدى أبرز هذه العوامل هي تفاعل مقدمي الخدمة مع الزبائن عن طريق ما يمتلكونه من خبرات ومهارات وشخصيات، إذ يؤثر هذا التفاعل في رضا الزبائن بشكل أو بآخر (Bradford, Crant, & Phillips, 2009, p. 383).

## المطلب الأول: أثر وقت التفاعل على رضا الزبون المصرفي

بالنظر إلى خاصية عدم فصل الخدمة على مقدمها فإن الخدمات تنتج وتستهلك في وقت واحد فلا يمكن فصلها عن بعضها البعض كما في حالة السلع التي من الممكن أن توضع في المخزن لوقت آخر، ليتم توزيعها ثم استهلاكها لاحقاً فهي تمرر لأكثر من موظف على عكس الخدمة التي يعد مقدم الخدمة جزءاً أساسياً في تقديمها بل ويعد جزءاً من الخدمة ذاتها (weeks, 2015, p. 361)، في هذا الصدد حاول الباحثون في قطاع الخدمات الإجابة عن بعض الأسئلة الأساسية المتعلقة بكيفية تقييم رضا الزبائن عن وقت الخدمة التي يحصلون عليها، وما جوانب الخدمة التي يقومون بتقييمها؟ وما مدى أهمية هذه الجوانب المختلفة في المساومة بتقييمهم ككل وكانت الإجابة عن التساؤلات أن إحدى أهم العوامل المؤثرة في رضا الزبون هي العوامل السلوكية التي تنتج أثناء أوقات تقديم الخدمة والتي تكون بين المقدم والمستفيد أثناء عملية التفاعل (Lentell, 2000, pp. 1-2). وهذا ما تبينه الدراسة التي قام بها Department of Hospitality and Tourism Management (2009) في جامعة (West United States) حيث أظهرت بأن لمقدم الخدمة الدور الفعال والحاسم في التأثير على سلوك الزبائن المستقبلي وتحقيق رضاه اتجاه مؤسسة المصرفية (سعيدة و حميدي، 2020، صفحة 670).



مفهوم وقت الانتظار المتوقع بناء حديث اقترحه المؤلفان Pruyun & Smidts (1993) و Smidts & Pruyun (1994) وقد حددوا التنبؤ اللاحق لوقت الانتظار مثل وقت الانتظار المتوقع المعدل عند الوصول إلى مرفق الخدمة مع قائمة الانتظار الحالية أو معلومات الانتظار. يُعرّف وقت الانتظار هذا بأنه "توقع الإدارة" بحيث يوضح ما سيحدث على الأرجح في لقاء الخدمة (Palawatta, 2015, p. 19) حيث خلال مدة تقديم الخدمة (مدة اللقاء الخدمي) يتأثر الزبائن بمجموعة متنوعة من العوامل، ومن تلك العوامل هي العوامل السلوكية الخاصة بموظفي الخط الأمامي والتي تؤثر بقوة في إدراك الزبائن وعواطفهم وسلوكياتهم، إذ إن الزبائن يعتمدون على هذه السلوكيات كمفسر لمعنى عملهم (مكان تقديم الخدمة أثناء التفاعل) الموجودين فيه (Eileen & Berry, 2007, p. 61)، ولهذا يشار إلى لقاء الخدمة ببساطة على أنه كل زبون يتفاعل مباشرة مع مقدمي الخدمات في وقت معين أثناء اللقاء (Cheng-Wen, 2014, p. 823)، وكذلك أن التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون تعد سمة رئيسة في تسويق الخدمات لأن النتيجة النهائية تتأثر بطرفي الخدمة، وبالتالي تتميز معظم الخدمات باللقاء بين مقدم الخدمة والزبون. حيث يُطلق على هذا التفاعل الذي يحدد جودة الخدمة في ذهن الزبون بـ "لحظة الحقيقة"، بحيث غالباً ما يكون اللقاء القصير في لحظة زمنية يقوم فيها الزبون بتقييم الخدمة وتشكيل رأي حول جودتها (weeks, Walker, 2015, p. 361). يأخذ Walker (1993) الفكرة المتسلسلة لوقت التفاعل من خلال نموذج رضا اللقاء الخدمي الذي يأخذ بعين الاعتبار عملية تقييم الخدمة بمرور الوقت، مراحل Walker هي جميع مراحل الاستهلاك ويتم تقسيمها على أنها أداء الخدمة الأساسية (core service performance) والأداء قبل الخدمة الأساسية (pre-core) والأداء بعد الخدمة الأساسية (post-core)، في المرحلة الأولى الوقت (1 - n) يمكن للزبائن فقط تقييم أداء الخدمة الظرفية لأن الخدمة الأساسية لم يتم تنفيذها بعد، يتم إجراء عناصر الخدمة الأساسية في الوقت (n) وتقييمها من قبل الزبون، المرحلة الأخيرة الوقت (1 + n) هي عندما يمكن تقييم أي تجارب تقديم خدمات ما بعد الأساس (post-core) (Carolyn & John, 2002, p. 432). كما يتأثر رضا الزبون بطريقة تسليم الخدمة والوقت الذي ينتظره للحصول على الخدمة، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة حتى يقنعهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة المصرفية التي يتعاملون معها (خثير و مرايمي، 2017، صفحة 42).

كما يمكن أن يتغير رضا الزبون بشكل كبير بمرور الوقت ويتم تحديد الرضا فقط في وقت حدوث التقييم، حيث عززت ردود الزبائن هذا الجانب الزمني المتنوع للرضا، بالإضافة إلى ذلك ناقش الزبائن مدة الرضا والتي تشير إلى المدة التي تستغرقها للاستجابة للرضا في مدة معينة (Giese & Cote, 2002, p. 02).

إن الاستجابة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب تنهي حالة القلق والشك الذي يتولد لدى الزبون عند الانتظار وعدم حصوله على الخدمة في الزمان والمكان الذي يرغب بهما، فالإدارة الجيدة للفترة التي يضطر الزبون أن ينتظرها تؤثر كثيراً على الطريقة التي يدرك الزبون فيها جودة الخدمة ويشكل انطباعاته عنها، فالانطباعات الأولى مهمة جداً في الطريقة التي يشكل الزبون فيها فكرته عن الخدمة برمتها، بغض النظر عن مدى نجاح الخدمة بعد الانتظار (خثير و مرايمي، 2017، صفحة 42). وهنا الزبون الذي يشكو يريد استجابات سريعة، وبالتالي عندما تتعرض المؤسسة لفشل أو تتلقى شكوى من الزبائن، يجب أن تكون مستعدة للتصرف بشأنها وبسرعة (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 188).

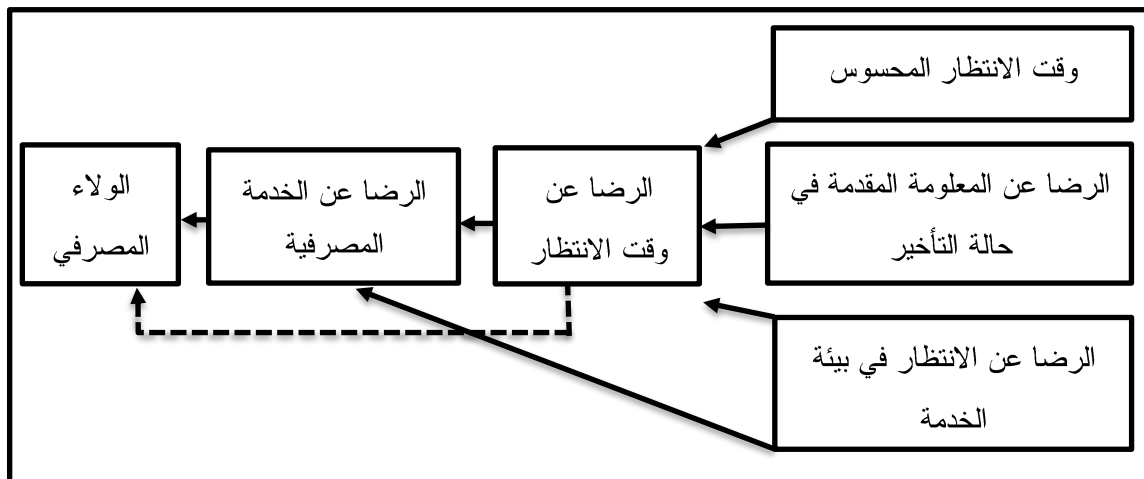
ومن وجهة نظر الزبائن فإن وقت الانتظار هو أحد أهم عناصر تقديم الخدمات الذي هو الأكثر صعوبة في القبول والذي يتم انتقاده بشكل متكرر آلا وهو "زمن الانتظار"، قد يؤثر على تسليم المناسب للخدمة في الوقت المحدد، حيث في الحالات القصوى يشعر الزبائن الذين يُطلب منهم الانتظار بالإحباط إلى الحد الذي يجعلهم يستسلمون من الخدمة بالكامل أو سيبحثون عن مقدم أحر للخدمة. ونظراً لصعوبة التغلب على خصائص الخدمات ينبغي أن يكون مقدموها على علم بأن إدارة وقتهم وتصورهم لوقت الانتظار الخاص بالزبائن قد يكون ملحوظاً كما يؤثر على التقييم النهائي للخدمة المصرفية بأكملها (Parowicz, 2019, p. 100).

في هذا الصدد يقترح Maister (1985) مبادئ الانتظار العالمية التالية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أو التي يجب أن تعتمد في الممارسة المهنية لمقدمي الخدمات المصرفية والتي لها أثر إيجابي على رضا الزبائن، ونذكر من أهمها: كلما ارتفعت قيمة الخدمة المصرفية كان من الأسهل قبول فترة الانتظار حتى ولو كانت أطول حيث يعتبر الوقت من الأصول القيمة ويكون الزبائن أكثر استعداداً لاستثمار فيه إذا اعتقدوا أن الخدمة تستحق الانتظار (Parowicz, 2019, pp. 100-103).

### الفرع الأول: محددات رضا الزبون عن وقت انتظار الخدمة

يعد انتظار الزبون بمفرده أطول من الانتظار في مجموعة، هذا المبدأ يتعلق في الغالب بالخدمات التي يحدث فيها الطابور المادي، كما يبدو أن الوقت يمر بشكل أسرع بالإضافة إلى التفاعلات التي تحدث أثناء الانتظار قد تلعب دور مهم في الطريقة التي ينظر بها الزبون إلى الخدمة الشاملة (Parowicz, 2019, pp. 100-103). حسب Maister (1985) هناك عدة عوامل تؤدي إلى تقييم وقت الانتظار. تظهر النتائج السابقة دليلاً على أن وقت الانتظار الموضوعي والذاتي لهما آثار سلبية على الاستجابات العاطفية والمعرفية للانتظار، وفي الواقع يوضح Taylor (1994) ذلك التأخير الذي يقاس بمزيج من الجوانب الموضوعية والذاتية بشكل كبير كما وبالتالي فإننا نعتبر وقت الانتظار المتصور كعامل محدد للرضا عن الوقت الانتظار (Bielen & Demoulin, 2007, p. 176). أما فيما يخص المدة الزمنية التي يشعر بها الزبون إذا كان ينتظر الخدمة تسمى وقت الانتظار المدرك. وفقاً لـ Maister (1985) يعتمد وقت الانتظار المتوقع على العديد من العوامل، مثل ما إذا كان الزبون مشغولاً أم لا في مرحلة الانتظار، وقد ذكرت هذه الأخيرة من طرف العديد من الباحثين\* وسميت هذه المدة على أنها وقت انتظار شخصي مقابل مدة الانتظار الموضوعية وهي مدة الانتظار الفعلية للزبون أثناء التفاعل (Palawatta, 2015, p. 19). والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (14.3): يوضح تأثير وقت الانتظار على رضا الزبون المصرفي



المصدر: (Bielen & Demoulin, 2007, p. 177) بتصرف

\* Larson, (1987) ; Davis, (1991) ; Katz et al, (1991) ; Taylor, (1994) ; Carmon et al., (1995) ; Lerclec et al., (1995) ; Hui & Tsc, (1996) ; Jones & Peppiatt, (1996) ; Moreau, (1999) ; Looy et al., (1998) ; Diaz & Ruiz, (2002)

من خلال الشكل السابق الذي يوضح أثر وقت الانتظار على رضا الزبون المصرفي من خلال متغيرات تحدد مدى رضا الزبون عن وقت الانتظار. هذه العوامل هي المعلومات المقدمة للزبائن في حالة التأخير وخصائص بيئة الانتظار بتصميمها المادي من حيث الراحة والمساحة والديكور، بحيث أن البيئة الممتعة تعزز المشاعر الإيجابية في نفوس الزبائن مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن بالإضافة إلى ذلك فإن الانتظار له تأثير نفسي سلبي، حيث يواجه الزبائن عدم اليقين بشأن طول مدة الانتظار كما يعانون من ضغوط نفسية كبيرة، علاوة على ذلك يؤثر عدم اليقين على تقييم الزبائن للخدمة من خلال ردود فعل عاطفية على مدة الانتظار. وبالتالي فإننا نقترح أن تقليل عدم اليقين من خلال تقديم معلومات مرضية حول التأخير سيكون لها تأثير إيجابياً على رضا الزبائن عن الخدمة مما يساهم في تحقيق الولاء لدى الزبائن.

### الفرع الثاني: وقت الانتظار يؤثر على علاقة الرضا والولاء في الخدمات المصرفية

يعد موضوع رضا الزبائن أو عدم رضاهم قضية مهمة في إدارة الأعمال، في الواقع هو الموضوع الرئيسي في إدارة الوقت والإدارة التسويقية اليوم، وعادة ما يتعلق رضا الزبائن باستخدام طويل الأجل للخدمة أو نتائج تسليم الخدمة، لذلك يعتمد تقييمها على مقارنات على مدى فترة زمنية طويلة الأجل مع تصور الزبون للعروض التنافسية في الخدمات (Palawatta, 2015, p. 16). في هذا الصدد يذكر Maister (1988) أن الزبائن الذين يتم إعلامهم بوقت الانتظار يكونون على الأرجح أقل قلقاً وأكثر رضا بشأن الانتظار، وبالتالي أكثر رضا عن تجربة الخدمة الشاملة (Parowicz, 2019, pp. 100-103)، لذلك نجد من بين استراتيجيات خط الانتظار جعل الانتظار أكثر متعة أو أقل احتمالاً للتفريق بين الزبائن المنتظرين أو اختيار خط انتظار مناسب. وفي هذا الصدد نجد لوقت الانتظار الخدمة أربعة جوانب مهمة وهي: موضوعية، ذاتية، معرفية وعاطفية (Bielen & Demoulin, 2007, p. 175):

- 1- **وقت الانتظار الموضوعي:** هو الوقت المنقوض أو الوقت الفعلي المنتظر من طرف المستفيد من الخدمة والذي تم قياسه بواسطة ساعة توقيت الزبائن قبل خدمتهم؛
- 2- **وقت الانتظار الشخصي (الذاتي):** هو تقدير الزبائن للوقت المنتظر في الدراسات البحثية السابقة تم قياس الجانب الشخصي عن طريق وقت الانتظار المتوقع، كما أنه ليس من الغريب أن الوقت المقدر يعتمد على زمن القياس الموضوعي المنقوض؛

3- الجانب المعرفي للانتظار: هو تقييم الزبائن لوقت الانتظار بحيث أن تكون (أو لا تكون) مقبولة ومعقولة، وكذلك تعتبر قصيرة مقابل طويلة؛

4- الجانب العاطفي للانتظار: يتكون من الاستجابات العاطفية للانتظار مثل التهيج والملل والإحباط والتوتر والسرور والسعادة. بحسب Pruyn and Smidts (1998)، تشكل هذه الجوانب العاطفية والمعرفية تقييم لوقت الانتظار من طرف الزبائن بغرض الحكم على لرضاهم عن الخدمة.

حدد Pruyn and Smidts (1993) وقت الانتظار بما يتماشى مع مستوى الخدمة المناسبة ومنطقة التسامح كما اقترحه كل من Zeithaml et al (1991)، Zeithaml and Bitner (2003). وفقاً لهذا فإن وقت الانتظار هو الفرق بين وقت الانتظار المثالي وأقصى وقت انتظار مقبول والذي يوفر منطقة تسامح، لذلك من الأفضل تحديد وقت الانتظار المقبول على أنه أقصى وقت انتظار، وبالتالي الوقت بين وقت الانتظار المقبول ووقت الانتظار المطلوب هو منطقة التسامح. هذا التعريف يضع مستوى الخدمة المصرفية في مكان مناسب يتوافق مع وقت انتظار المقبول ومستوى الخدمة المطلوب يتوافق مع وقت الانتظار المطلوب (Palawatta, 2015, p. 19).

فالمشكلة الأكبر في مجال إدارة وقت التفاعل المرضي بين مقدم الخدمة والزبون هي عدم الرغبة والمعرفة بطرق إدارة وقت الانتظار أو وقت التفاعل من خلال عدم التخطيط له مسبقاً مما يؤدي على ضياع وقت ثمين جداً يسهم في تحقيق الرضا وإبهاج مقدمي الخدمة، لهذا فالتخطيط للوقت يعني باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت يؤدي إلى الإنجاز أو ما يسمى بتحقيق أهداف رضا اللقاء الخدمي (العلاق، 2009، صفحة 21).

### المطلب الثاني: أثر الانتعاش (التعافي) على رضا الزبون المصرفي

قد يتعرض مقدمي الخدمة الى لقاءات مليئة بالصراعات مع الزبائن بشكل يومي على أساس التكاليف البشرية والاقتصادية المحتملة، قد تكون في شكل إجهاد نفسي وأمراض مرتبطة بالإجهاد وتغيب الموظفين والدوران وعدم ولاء الزبائن والانشقاق وخسارة الإنتاجية والأرباح (Bradley, et al., 2010, p. 05) ومن جانب آخر فقد أوضح (Rosenbaum & Massiah, 2007, p. 261) أن التفاعل الذي يحدث بين الزبائن قد يكون مفيداً على رضا الزبائن والمؤسسة الخدمية لهذا يذكر رضا الزبون بأنه تلبية كاملة لتوقعات الزبائن ويمكن وصفه بأنه شعور الزبون تجاه الخدمة بعد مرحلة اللقاء الخدمي (Vazifehdoost, Akbarpour, Rostami, & Hamdi, 2013, p. 136). لهذا تحتاج سلسلة الخدمة المربحة إلى موظفين راضين وعلى مستوى عالي من الأداء

لتحقيق التميز في الخدمة وولاء الزبائن، ومع ذلك فإن مقدمي الخدمات الذين يواجهون الزبائن هم مقدمي الخدمات الذين يعملون في بعض الوظائف الأكثر طلباً في مؤسسات الخدمات. وبالتالي يمكن أن يؤثر التوتر في العمل على مقدم الخدمة نتيجة التفاعل مع الزبائن (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 330).

ويتم تعريف فشل الخدمة في القطاع المصرفي على أنه أي حوادث أو مشاكل متعلقة بالخدمة تحدث أثناء تجربة الزبون مع مؤسسة الخدمة. على الرغم من أنه من غير المحتمل أن تتمكن مؤسسات الخدمات من القضاء على جميع حالات فشل الخدمة، فيمكنها تعلم الاستجابة بفعالية للإخفاقات بمجرد حدوثها (Maxham, 2001, p. 11). لذلك إن إخفاق الخدمة يتمثل في أداء الخدمة الذي يقل عن مستوى توقعات الزبائن في أي حادثة متصلة بالخدمة، ففشل الخدمة التي لا يتم التعامل معها على الفور من قبل مقدم الخدمة يمكن أن تؤدي إلى تحول الزبائن. حيث نميز بين نوعين من الفشل الخدمة: فشل الخدمة الناتج وفشل عملية الخدمة. ففي فشل الخدمة الناتج فإن المؤسسة المصرفية لا تقوم بتزويد الزبائن بجوهر الخدمة المطلوبة الذي يكون معيباً أو ناقصاً أما فشل عملية الخدمة المصرفية فيقصد به حصول بعض الأخطاء خلال عملية تسليم الخدمة (مسعود و كريش، 2013، صفحة 47). هذا وتشير جهود إنعاش الخدمة الناجحة والمصنفة من المعتدلة إلى العالية والتي تزيد بشكل كبير من مستويات رضا الزبائن بعد الفشل ونية الشراء والكلمة الإيجابية. بدلاً من ذلك يبدو أن عمليات استرداد الخدمة تؤدي إلى تدني السخط المنسوب إلى فشل الخدمة، وبالتالي النتائج هنا لا تدعم مفارقة الاسترداد حيث يكون الرضا بعد الاسترداد أكبر من ذلك الرضا قبل الإخفاق (Maxham, 2001, p. 11).

وقد تبث أن القيام بحل مشكلات الزبائن بشكل سريع وفعال يكون له تأثير قوي في رضا الزبائن وتحقيق ولائهم للمؤسسة، وذلك يعني أن الزبائن الذين تعرضوا لفشل في الخدمة وتم إرضائهم بالقيام بجهود الإنعاش المناسبة سوف يكونوا أكثر ولاء من الزبائن الذين لم يقوموا بتقديم شكوى للمؤسسة ولم يتم تصحيح مشكلاتهم (مسعود و كريش، 2013، صفحة 47)، إذ تتميز استراتيجيات إنعاش الخدمة الفعالة من خلال امتلاكها العديد من التأثيرات المهمة في زيادة رضا الزبائن، كما أنها توفر معلومات يمكن استخدامها لتحسين الخدمة بشكل مستمر الشيء الذي يتطلب قيام المؤسسة باستخدام أساليب التعامل العادل مع الزبائن، يحصل بموجبها تلبية رغبات

الزبائن المتمثلة بالحصول على العدالة حين التعامل مع اعتراضاتهم وشكواهم المختلفة (مسعود و كريس، 2013، صفحة 47). وبالتالي نجد أن كلما كان اللقاء الخدمي متميزاً فإنه يعمل على تعافي الخدمة واستردادها في حالة حدوث الإخفاق في تقديمها من قبل مقدمي الخدمة في المصرف.

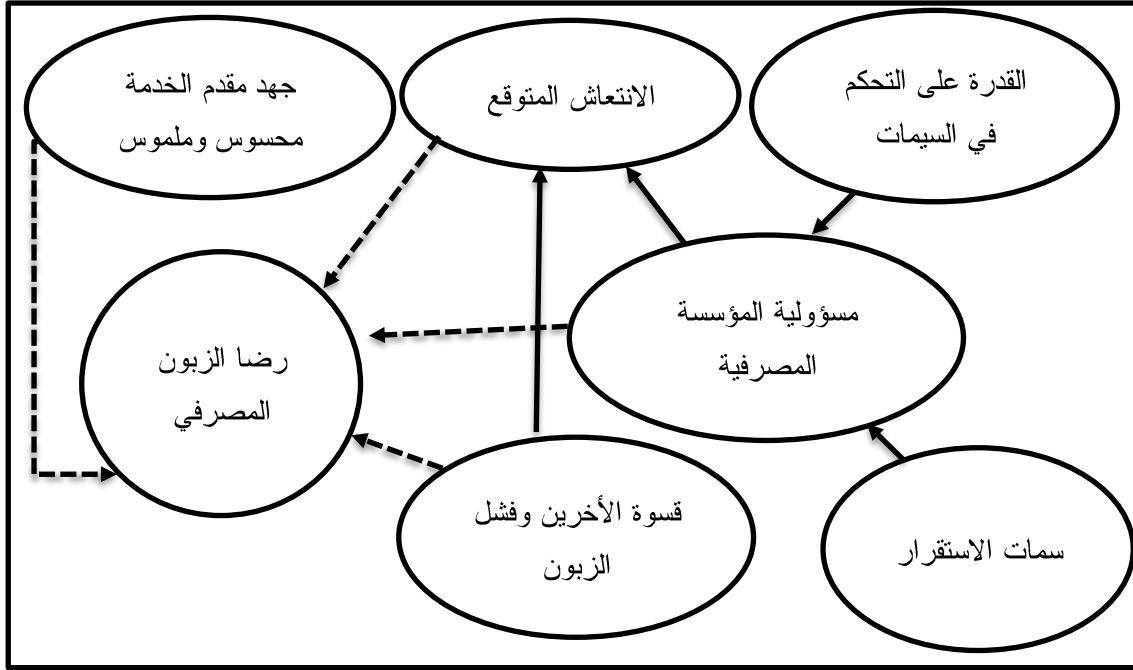
نظراً لأن تصورات الزبائن لبعدها الاستجابة لحالات الإخفاق، أين تصبح الخدمة أكثر ملاءمة للزبائن وسيشعرون بمزيد من الرضا تجاه مقدم الخدمة (Vazifehdoust, Akbarpour, Rostami, & Hamdi, 2013, p. 136)، وبغض النظر عن الاحتياطات المنصوص عليها للتأكد من صحة تقديم الخدمة، حتى المؤسسات المصرفية التي تعرض خدمة استثنائية عادةً معرضة لدرجة معينة من فشل الخدمة. لهذا تشير حالات فشل الخدمة إلى تصور بعض الزبائن بأن هناك انهيار في نظام تقديم الخدمة على سبيل المثال عدم توفر السيولة في الصراف الآلي يمكن أن تكون هذه الإخفاقات مكلفة للغاية بالنسبة للمؤسسات المصرفية (Maxham, 2001, p. 11).

#### الفرع الأول: تأثير الانتعاش على رضا الزبائن عن الخدمة المصرفية

يكمّن دور إنعاش الخدمة في استعادة رضا الزبائن بعد فشل الخدمة والاحتفاظ بحسن نية الزبون، فمشكلة خدمة واحدة يمكن أن تدمر ثقة الزبون في المؤسسة من خلال الفشل الفادح للخدمة، حيث تشير الأبحاث المشار إليها سابقاً أن رضا الزبائن يكون من خلال الطريقة التي يتم بها تقديم الشكوى وبالكيفية التي يتم التعامل معها، وتتطلب استعادة الخدمة الفعالة إجراءات مدروسة لحل المشكلات والتعامل مع الزبائن الساخطين (lovelock & wright, 2002, p. 128).

حيث يقارن الزبائن أولاً توقعاتهم اتجاه أداء استعادة الخدمة. حيث إذا كانت توقعات الزبائن بشأن الانتعاش غير مؤكدة بشكل إيجابي وهذا ما يؤدي إلى حالة متناقضة من حيث توقعات الزبون للرضا الثانوي (أي تصورات الرضا بعد جهود الاسترداد والفشل) (Maxham, 2001, p. 14). وحتى يكون كذلك الانتعاش سليماً يجب أولاً أن تلتزم المؤسسة بالقيام بالوظيفة الصحيحة في أول الوقت كما يجب أن تقدم باستمرار المنتجات والخدمات التي تتسق بتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وبالتالي إن تلبية هذه التوقعات في المرة الأولى أو بسرعة بعد الفشل في القيام بذلك يبني ملكية العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة الخدمية (Goodman, 2009, p. 25).

شكل رقم (15.3): يوضح تأثير الانتعاش في رضا الزبائن عن الخدمة المصرفية



المصدر: (Huang, 2008, p. 523) بتصرف

من الشكل أعلاه يتضح كيف يكون لسوء سلوك الزبائن الآخرين تأثير عميق على رضا الزبون عن الخدمة مع المؤسسة، وذلك بناء على أدلة قوية والمقدمة من قبل الزبائن الحقيقيين الذين عانوا من فشل الزبائن الآخرين، بحيث أن الزبائن يلومون مؤسسة الخدمة بدلاً من مقدمي الخدمات الذين يسيئون التصرف أكثر على وجه التحديد، كما ينسب الزبائن المسؤولية إلى سوء سلوك زبون الآخر في المؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى رضا أو عدم رضا الزبون المصرفي.

في هذا الصدد يذكر Weine (1980) أن الزبائن ينخرطون في "التفكير السلبي التلقائي" خاصة في الحالات السلبية عندما يحاولون تحليل سبب حدوث الفشل (Huang, 2008, p. 523). وبالتالي منذ تحديد أسباب الفشل والتي توفر نظرة واضحة للعوامل التي تحدد توقع الزبون لمسؤولية المؤسسة واستجابتها لفشل الزبائن الآخرين، فإذا أدرك زبائن الخدمة أن ما حصلوا عليه من جراء إستراتيجية الانتعاش المقدمة من قبل المؤسسة المتمثلة مثلاً في الهدايا المجانية والاعتذار، كانت عادلة فإنهم سيتحدثون بإيجابية عن الخدمة، ولهذا فإن على مقدم الخدمة أن يقوم بعملية تفسير أسباب حدوث المشكلة والتعامل بلطف مع الزبائن أثناء عملية الإنعاش حتى يدرك الزبائن مستوي تقديرهم من قبل المؤسسة المصرفية (مسعود وكريش، 2013، صفحة 50).



## الفرع الثاني: استجابة الزبائن لعملية إنعاش الخدمة المصرفية

يشير مفهوم الاستجابة إلى أن الانتعاش الفعال لا يمكن فقط من خلاله الحفاظ على رضا الزبائن، ولكن أيضاً دفعه إلى مستويات أعلى مما يحقق الولاء للزبون. توفر العديد من النظريات المفسرة للرضا نظرة شاملة لظاهرة الانتعاش، في هذا الصدد يستخدم Oliver (1997) إطار نظري لتفسير عدم تأكيد التوقعات "الرضا الثانوي" بعد فشل الخدمة (Maxham, 2001, p. 14)، وأن تفاعل الموظفين واستجاباتهم وخبرتهم في التعامل مع الزبائن لها تأثير إيجابي في رضا الزبائن وتؤدي إلى التحدث بإيجابية عن الخدمة ومقدميها والمؤسسة ككل من قبل الزبائن وعليه يجب العمل على تشجيع الزبائن على تقديم الشكوى بشكل فوري في حال حدوث فشل في تسليم الخدمة (Komunda & Osarenkhoe, 2012, p. 82). وللقيام بالمهمة بشكل صحيح في المرة الأولى، يجب على مؤسسة الخدمة تطوير واستخدام السياسات والإجراءات التي تمنع حدوث الإخفاق أثناء توليد رضا الزبائن. بالتالي تقع مسؤولية المفاجآت غير سارة على عاتق كل واحد من مطوري الخدمات المصرفية وخاصة موظفي خطوط الإنتاج والمتخصصين في التسويق والمبيعات وكل من يلامس الزبون بصفة مباشر أو غير المباشر (Goodman, 2009, p. 25).

يبدو كذلك أن التعافي السيئ للخدمة يمكن أن يزيد من انزعاج الزبون المستاء بالفعل نظراً لفشل الخدمة، قد يسعى الزبائن للتعويض عن الضرر أو الانزعاج المتوقع بسبب الفشل، إذا كان الزبائن لا يدركون أنهم تم تعويضهم بشكل كافٍ عن الضرر (أي مستوى منخفض من انتعاش الخدمة)، فقد يشعرون أكثر انزعاجاً مما كانوا عليه بعد الفشل، بدلاً من ذلك قد تكون مستويات انتعاش الخدمة معتدلة إلى عالية لها تأثير معاكس مع زيادة الانتعاش المتوقع (Maxham, 2001, p. 13). من المحتمل أنك زبون غير راضٍ دائماً عن بعض الخدمات التي تتلقاها، كيف تؤثر الاستجابة على عدم رضاك عن هذه الخدمات؟ هل تشكو بشكل غير رسمي لموظف، أطلب التحدث إلى المدير أو تقديم شكوى رسمية؟ هل تتكلم وتتذمر الأصدقاء وعائلة أو تخرق مقدم بديل في المرة القادمة؟ (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 415)، لهذا تؤثر أوجه القصور والفشل في الخدمة على العملية التفاعلية وتؤدي إلى تدارك جودة الخدمة بشكل سيئ من قبل مستهلكي الخدمة، مما يؤدي إلى عدم الرضا الزبائن بسبب فشل الخدمة، وقد يحفز المستهلكين على الانغماس في الكلام السلبي أي القول للأخرين عن تجربتهم غير المرضية (Rao, 2011, p. 397)

وبالتالي تحدث دورات الفشل التي لها آثار سلبية على مثل هذه الإستراتيجية والتي تسمى بدورتين تفاعليتين، الأولى تتضمن دورات الفشل مع مقدم الخدمة والثانية دورات الفشل مع الزبائن، ويتم شرحها كالتالي (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 334):

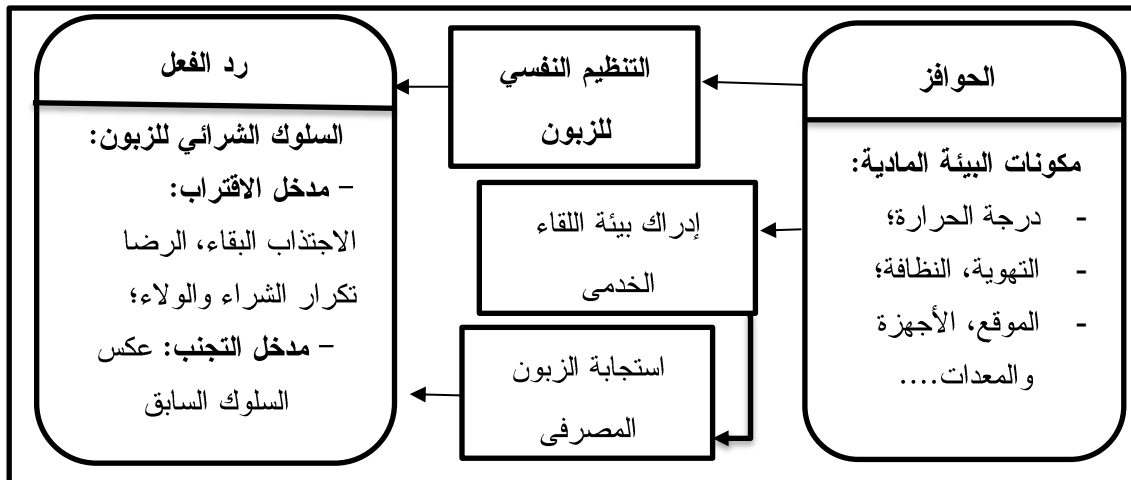
### 1- دورة فشل مقدم الخدمة: هنا يبدأ بتصميم ضيق للوظائف لاستيعاب مستويات

المهارات المنخفضة والتركيز على القواعد بدلاً من الخدمة واستخدام التكنولوجيا لضبط الجودة، انخفاض الأجور وهناك استثمار ضئيل للغاية في اختيار الموظفين والتدريب؛

### 2- دورة فشل الزبون: يبدأ بتركيز تنظيمي كبير في جذب الزبائن جدد حيث يصبح هؤلاء

الزبائن غير راضين عن أداء مقدم الخدمة نظراً لأن هؤلاء الزبائن غير قادرين على الولاء للخدمة، هذا يستلزم البحث المستمر عن زبائن جدد للحفاظ على حجم المبيعات.

شكل رقم (16.3): يوضح نموذج الاستجابة (الانتعاش) في ظل نظرية "المثير - استجابة"



المصدر: (سعيدة و حميدي، 2020، صفحة 671) بتصريف

من الشكل أعلاه يظهر أنه لمكونات البيئة المادية في اللقاء الخدمي مثيرات وحوافز تسويقية على نفسية الزبون، والتي تؤثر على رضاه في مكان تقديم الخدمة، والتي تكون بمثابة انطلاق السلوك العاطفي له بالرضا عن الخدمة المستلمة في حالة حدوث فشل، فكلما توفرت المؤسسات الخدمية وخاصة المصرفية منها على التسهيلات المادية من وسائل الراحة ونظافة وأجهزة ومعدات يشكل حافز للزبون للاستجابة لعملية انتعاش الخدمة يجعله يستمر في البقاء في التعامل معها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق رضا الزبون وتكرار الشراء وصولاً إلى ولاء الزبون.

## الفرع الثالث: طريقة إنعاش الخدمة المؤدية إلى رضا الزبائن

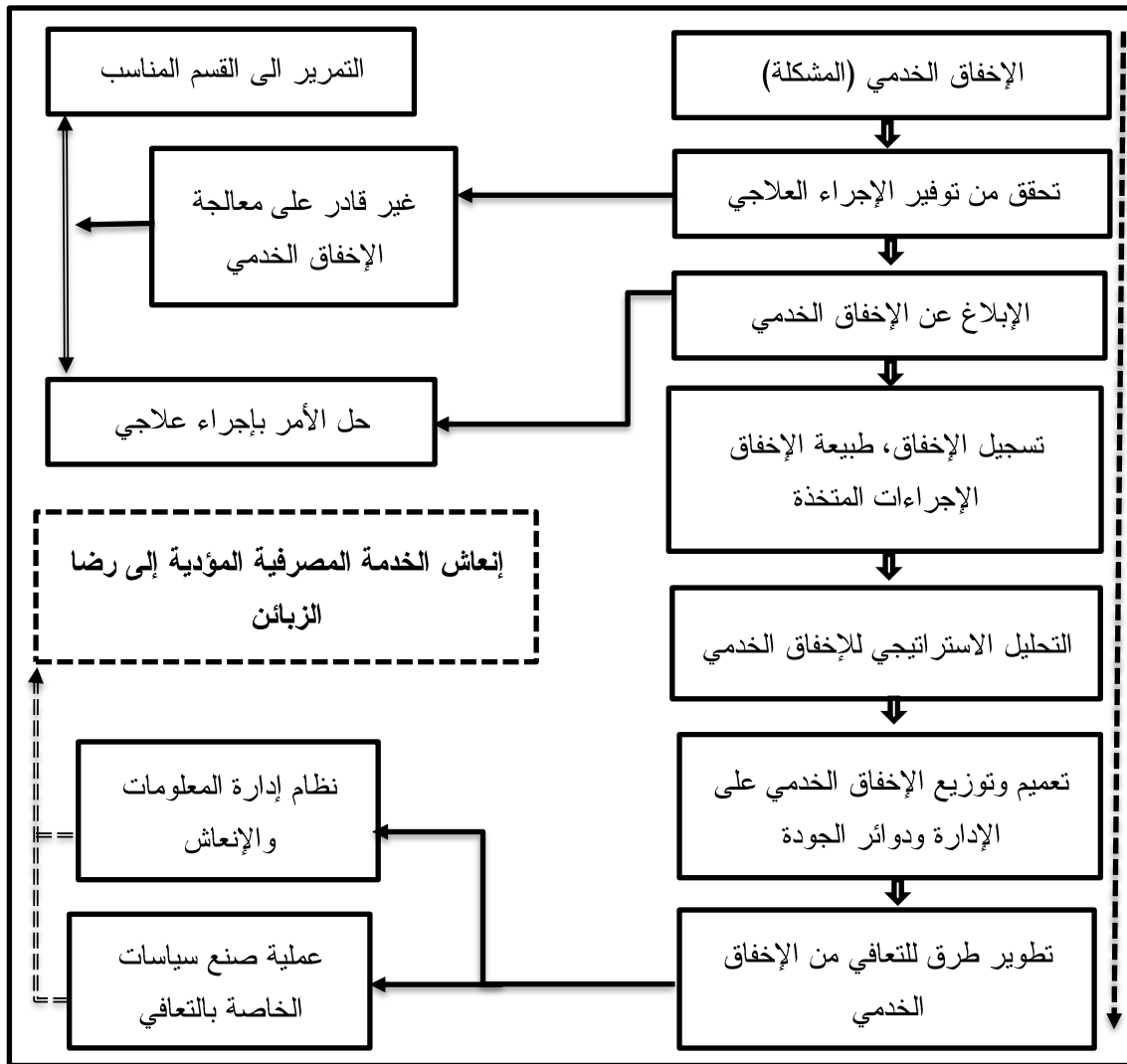
وفقاً Sheth et al (2000) يشير إنعاش الخدمة إلى الإجراءات التي يتخذها مقدم الخدمة في محاولة لحل المشكلة التي تسببت في الإخفاق الخدمي. وبالتالي أن الاسترداد الفعال للخدمة يؤدي إلى رضا المشتكي وإسعاده (Komunda & Osarenkhoe, 2012, p. 85). وقد قام (Mccollough, 2009, p. 309) ببحث عن الافتراض القائل بأن الإنعاش الممتاز للخدمة يمكن أن يترك الزبون راضياً كما لو أن الفشل لم يحدث، وذلك من خلال دراسة تأثير شدة فشل الخدمة وأداء الإنعاش في رضا الزبائن بعد عملية الإنعاش، حيث استنتج أن رضا الزبائن بعد عملية إنعاش الخدمة يتأثر بشكل مباشر بكل من أداء عملية الإنعاش والضرر الناجم عن فشل الخدمة (Hoffman & Bateson, 2010, pp. 355-356). كما بينت دراسة (Neira, Vázquez, & Iglesias, 2010, p. 32). أن لسرعة عمليات الإنعاش تأثيراً إيجابياً في العلاقة بين التعويض والرضا حول عملية إنعاش الخدمة، في حين أن العلاقة بين الاعتذار والرضا لا تتأثر بشكل كبير بمدى سرعة عمليات الإنعاش. وهكذا فإن رضا الزبائن يزداد بشكل كبير عندما يقوم مقدم الخدمة بالتعويض السريع للزبائن بدلاً من قيامه بالتعويض لهم بشكل بطيء. في الوقت الحاضر يشكو الزبائن بشكل متزايد من المؤسسات المصرفية يوماً بعد يوم، في حين لم تستطع المؤسسة طمس الشكوى، ولكن قد يكون من الحكمة الرد عليها بطريقة مثيرة للإعجاب، هذا الرد هو ما يعرف بـ التعافي الفعال للخدمة (Cengiz, Er, & Kurtaran, 2007, p. 174)، وحتى تكون عملية إنعاش الخدمة فعالة واستباقية ومنظمة وخاضعة للتدريب والتمكين يجب على المؤسسة المصرفية التركيز على النقاط التالية (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2014, pp. 419-420):

- 1- يجب أن يكون إصلاح الخدمة استباقياً: بحيث تكون خدمة الزبون في مكانها منذ البداية حتى قبل أن يكون لدى الزبون إمكانية تقديم شكوى، هنا يجب توعية مقدمي الخدمة بعلامات عدم الرضا والتواصل مع الزبون من خلال سؤاله عما إن كان يواجه مشكل.
- 2- يجب تنظيم الإجراءات: من الضروري تخطيط الإجراءات بناءً على الأخطاء الأكثر تكراراً من طرف الزبائن، وتوقع الإجراءات التي يجب على الخط الأمامي اتباعها.

3- يحتاج الموظفون إلى التدريب والحماس: غالباً ما يشعر الزبائن بالقلق والإحباط عند ظهور مشكلة لأن الأمور لا تسير على ما يرام، من خلال التدريب الفعال لمقدمي الخدمات على المهارات العالية وذلك للتواصل مع الزبائن وتحويل الانزعاج الى رضا.

وقد تم تصنيف حالات فشل الخدمة على أنها فشل في الخدمة الأساسية (خطأ من قبل مقدم الخدمة)، مثل الفشل في الحصول على المال من جهاز الصراف الآلي، أو فشل في التقديم من قبل مقدم الخدمة والسياسة المنسوبة إلى المؤسسة، وبالتالي هناك عواقب مختلفة لفشل الخدمة وهي: عدم الرضا، تراجع ثقة الزبائن، سلوك سلبي للزبون (Komunda & Osarenkhoe, 2012, p. 83) والشكل التالي يوضح طريقة إنعاش الخدمة المؤدية على رضا الزبائن:

شكل رقم (17.3): يوضح طريقة انتعاش الخدمة المصرفية المؤدية إلى رضا الزبائن



المصدر: (Mudie & Pirrie, 2006, p. 243) بتصريف

يوضح الشكل السابق مختلف الطرق التي تؤدي إلى التعافي من الإخفاق الخدمي بشكل سلس من طرف القائمين وفرق الدعم في المؤسسة المصرفية، وذلك بدءاً بتحديد واكتشاف موضع الإخفاق الخدمي من خلال حل الأمر بإجراء علاجي مع الزبائن من خلال الاعتذار، ثم المرور على تسجيل طبيعة الإخفاق مع تحديد الإجراءات المتخذة والعمل على تعميم وتوزيع الإخفاق الخدمي على الإدارة ودوائر الجودة من أجل المعالجة والمتابعة، وذلك بغية تطوير الطرق المختلفة للتعافي من الإخفاق الخدمي، مروراً بطرق المعالجة والتمرير إلى المختصين في الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار أنظمة معالجة الخدمة المصرفية، وصولاً إلى صنع سياسات التعافي الفعالة في استرداد الخدمة وتحقيق رضا الزبون المصرفي.

### المطلب الثالث: أثر التكيف على رضا الزبون المصرفي

يشكل موظفي الخط الأمامي الذين لديهم اتصال مباشر بالزبائن المفتاح الرئيسي للتكيف مع الزبائن والمؤسسات الخدمية الأخرى، وبالتالي توقعات الزبائن وشكل المؤسسة تتلامس مع نقطة التفاعل أثناء اللقاء الخدمي وتحدد نتيجة هذا التفاعل مستوى رضا الزبائن وما يرتبط به من درجة الاحتفاظ بالزبون، هذا هو السبب في أن موظفي الخط الأمامي هم في صميم الجهود المتنوعة لزيادة رضا الزبائن والاحتفاظ بهم (Hennig-Thurau & Hansen, 2000, p. 217). حيث تعد مهارات التكيف مع ظروف العمل من المهارات الهامة جداً لصناعة مستقبل وظيفي ناجح لأي مُقدم قبل دخوله مجال العمل، أو لأي مُقدم يريد أن يصحح مساره الوظيفي سواءً في المؤسسة أو غيرها (عبدالفتاح، 2013، صفحة 09). حيث تتغير تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم باستمرار، وبالتالي فإن تكيف مقدم الخدمة مع متطلبات ورغبات الزبائن في تقديم الخدمة أمر ضروري في الأعمال التجارية الحديثة اليوم وغداً (Budur & Poturak, 2021, p. 453).

وفق Holland and Gentry (1999) تعكس تسهيلات الاتصال جهود الأشخاص لجعل أنفسهم أكثر تشابهاً مع نظرائهم من أجل الحصول على الموافقة وتحسين التواصل مع بعضهم البعض، لذلك تستغل نظرية تكيف من أجل تسهيل الاتصالات بين الزبائن ومقدمي الخدمات على سبيل المثال التواصل بين مختلف الثقافات والأعراق والأجناس وكل الأجيال أثناء اللقاء الخدمي (Wang, Miaob, & Mattila, 2015, p. 97)، حيث أن كل زبون لديه الخبرة خاص ناتجة عن التعامل والاتصال بالمؤسسة وموظفيها ومنتجاتها وخدماتها أو أي قناة تفاعل أخرى، كل

هذه التفاعلات تمثل نقاط اتصال، كما تولد نقاط الاتصال هذه "لحظات من الحقيقة"، حيث الزبون يرى تجربة التفاعل مع المؤسسة المصرفية إما جيدة أو سيئة، أو مدمرة، وإما إيجابية أو سلبية (Makkar & Makkar, 2012, p. 08)، لذلك تتطلب القدرة على التكيف في اتخاذ قرارات تسعير الخدمة الاتصال بالأخرين في وظائف الخدمة للنظر في طرق إنشاء هياكل تسعير مرنة والحفاظ على الصورة العامة للمؤسسة المصرفية خاصة فيما يتعلق بإجمالي نظام تقديم الخدمة (Gilmore, 2003, pp. 171-172). كما يعتبر التكيف شكل محدد من أشكال التعاون والتبادل بين المشاركين في العلاقات بين المؤسسات. إنها عملية تقوم من خلالها المؤسسات بتعديل الجهات الفاعلة والموارد والأنشطة على المستويين التنظيمي والفردى لتلك المؤسسات التي تتعاون معها فضلا عن التغييرات في بيئة الأعمال (Iršič, 2017, p. 78)، بالإضافة إلى ذلك تتطلب هذه الكفاءة الوعي بإحداث التغيير في السوق لا سيما فيما يتعلق بنشاط المنافسين وتصور الزبائن للسعر المرضي. كما يجب أن تساعد مرونة السعريّة في إنشاء تمايز الخدمة في شكل تكيف الأفكار والإجراءات لتتناسب واحتياجات الزبائن، على سبيل المثال أنواع مختلفة من التسهيلات الائتمانية، هذا النوع من الكفاءة المميزة تساهم في إتباع نهج مرّن لحل المشكلات والقدرة على تكيف الأفكار والإجراءات بما يتناسب مع حاجات الزبائن (Gilmore, 2003, pp. 171-172).

#### الفرع الأول: التكيف المرضي وغير المرضي لدى الزبائن

التكيف يكون من خلال التأقلم النشط والدعم التعبيري والسعي أو التجنب لدى الزبائن غير الراضين عن عملية شراء أو استهلاك الخدمة، لذلك قد يحتاج هذا القرار إلى كيفية التعامل مع مشاعر التوتر التي تنطوي عليها حالة عدم الرضا (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 285)، وفقاً لـ Quinsey (1970) مستوى التكيف المؤدي إلى عدم الرضا هو نقطة الحياد الإدراكي أو نقطة اللامبالاة والتي تنتج بسبب ظاهرة انخفاض حجم الحافز العاطفي لدى الزبون باعتباره حافزاً خاصاً. ويقال إن المنبهات الحسية فوق مستوى التكيف تثير حكم أو استجابة مختلفة مقارنة بالمنبهات التي تقل عن مستوى التكيف والتي تثير نتائج معاكسة على الرضا. يشار إليه باسم "تؤثر أحكام المحفزات المتوقعة حديثاً بشكل عام على التجربة السابقة للزبون والتناقض الملحوظ بالمقارنة مع الحافز الجديد والحافز السابق سيحدد مستويات التحفيز من قبل الزبون في توقع الرضا المستقبلي" (Ganesh, Haslinda, & Raghavan, 2016, p. 270)، وهنا يحاول التكيف القائم

على المشكلات تغيير الحقائق الشخصية والبيئية وراء المشاعر السلبية. يتضمن هذا النمط من التأقلم اتخاذ إجراءات مباشرة لتغيير الموقف. يحاول كذلك التأقلم القائم على العاطفة تقليل المشاعر السلبية عن طريق تغيير تقييم الموقف المطلوب (Lu, Lu, & Wang, 2012, p. 226).

الموضوع الثاني الكامن وراء الرضا التكيفي في لقاءات الخدمة هو أن ظاهرة التكيف الزبون التي تؤدي إلى الرضا يمكن أن تنتج عن توفر العناصر التالية، المنتج نفسه من خلال تجربة الزبون السابقة مع الخدمة وعناصر التعريف الأخرى ذات العلاقة، السياق أو المنهج الذي يمكن أن يقال عن مميزات اللقاء الخدمي المرضي، وأخيراً الخصائص الفردية فيما يتعلق بالقدرة على الإقناع والتشويه الإدراكي. وبالتالي قرار إعادة الشراء سيتأثر بما إذا كان يُعتقد أن مستوى التكيف المرضي ناتج عن درجة تجاوز المنتج أو تلبيةه أو انحرافه عن مستوى توقعات المرغوبة لدى الزبون (Ganesh, Haslinda, & Raghavan, 2016, p. 270)، وهذا ما يبرر مدى قابلية نظام تقديم الخدمة للتكيف عندما يكون للزبون احتياجات أو طلبات خاصة تفرض مطالب على عملية تقديم الخدمة، في هذه الحالات يحكم الزبائن على الخدمة بالجودة من حيث مرونة الموظفين والنظام. تحتوي جميع الحوادث المصنفة ضمن هذا الموضوع على طلب ضمني أو صريح لتخصيص الخدمة لتلبية الحاجة (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018, p. 99). لذلك تعتمد طريقة تأقلمهم على ما إذا كانوا الزبائن يشعرون بالتهديد أو التحدي بسبب الإجهاد وما إذا كانوا يعتقدون أن لديهم الدافع والقدرة والفرصة لكيفية تعامل مع هذه الحالة. على سبيل المثال قد يتعامل الزبون مع فشل تقني للخدمة من خلال قراءة دليل التعليمات، أو عن طريق الاتصال بصديق يعرف تلك التكنولوجيا (البحث عن الدعم الفعال)، أو عن طريق التجنب من خلال إنكار الفشل الذي قد يحدث (Hoyer & MacInnis, 2010, p. 285). في حين يقترح كل من (Yunfan, Yaobin, & Bin, 2012) أن هناك نهجين يتبعهما الزبائن لتكيف مع حدة مشاعر حالة الرضا أو عدم الرضا ومن بينهم نجد:

- 1- **التكيف القائم على حل المشكلات:** وينطوي هذا النمط على اتخاذ إجراءات مباشرة لتغيير وضع فشل الخدمة مثل المواجهة الشخصية والشكوى والتذمر.
- 2- **التكيف القائم على العاطفة:** وينطوي هذا النهج على تقليل مشاعر الزبون السلبية عن طريق تصرفات غير المباشرة غالباً ما تكون داخل الشخص مثل الصبر والتحمل أو

محاولة طلب الدعم من الزبائن الآخرين. لهذا نرى أن مهارات التكيف مع ظروف الخدمة تجبر الزبون بأن يكون ملم بالكثير من الموضوعات، ولكن نرى أن من أهمها (عبدالفتاح، 2013، صفحة 09):

- السلوك الإنساني؛
- الاتصال؛
- الصراع والغموض الوظيفي؛
- ضغوط العمل؛
- القيادة الإدارية.

#### الفرع الثاني: نموذج تكيف الزبون مع الخدمة الجديدة خلال اللقاء الخدمي

يمكن لمقدمي الخدمة تكيف اتصالاتهم اللغوية واللفظية لتناسب مع اتصالات زبائنهم حيث في اللقاءات الخدمية غالباً ما يشعر الزبائن بالارتباك والقلق والتوتر بسبب الاختلافات في معايير اللغة والخدمة وهذا ما يؤثر سلباً على رضاهم. وقد أظهرت الأبحاث السابقة (2000) Montoya and Briggs (2005) Kulik and Holbrook (2011) أنه هناك زبائن يفضلون مقدمي الخدمات من خلفيتهم العرقية وذلك بالنظر لتسهيلات الاتصالات المفيدة في التعامل مع الزبائن أثناء تسليم الخدمة (Wang, Miaob, & Mattila, 2015, p. 97). وبالتالي التكيف أثناء اللقاء الخدمي يركز على كيفية ارتباط عدم رضا الزبون مع قدرة مقدمي الخدمة على تخصيص الخدمة. لذلك يقدر الزبائن قدرة مقدم الخدمة على تكيف وتعديل عناصر الخدمة في الوقت الحقيقي أثناء تقديم الخدمة لتلبية احتياجات الزبائن غير الراضين عندما لا يستطيع موظفي الخط الأمامي القيام بذلك (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000, p. 60). كما يسمح التحكم السلوكي للزبون بتغيير وضع الخدمة من خلال مطالبة المؤسسة بتخصيص عروضها النموذجية، على سبيل المثال مطالبة الخط الأمامي لعمل ترتيبات خاصة لزبائن ذوي الاحتياجات الخاصة، كذلك السيطرة الحاسمة أي التحكم في اتخاذ القرار مثل اختيار الزبون بين جهازين للصراف الآلي أو أكثر دون تغيير أي من الخيارين، يتم ممارسة السيطرة المعرفية عند فهم الزبون سبب حدوث شيء ما، على سبيل المثال سحب الأموال سوف يتأخر بسبب وجود



مشكلة تقنية، وهنا الزبون يعرف ما سيحدث بعد ذلك ويُسمى أيضاً التحكم التنبئي مثل معرفة مدة التأخير (Wirtz & Lovelock, 2018, p. 52).

هذا وتتم عملية تكيف الزبون مع الخدمة في خمسة مراحل أساسية عند تبنيه الخدمة الجديدة وهي: الإدراك Awareness، والاهتمام Interest والتقييم Évaluation والتجربة Trail والتبني Adaptation (النسور و تيسير الشرعة، 2014، صفحة 307). ومن أكثر النماذج النظرية شيوعاً والذي يلتقي إلى حد كبير مع التوجهات الأساسية لعملية التبني هو نموذج AIDA الذي يشمل على أربعة عناصر أساسية، وفي هذا الصدد يوضح Mackey (2005) أن AIDA تتكون من التوعية (تبنيه الزبائن)، الفائدة (تحسين اهتمام الزبائن من خلال التركيز على الربح والفائدة وعدم التركيز على الميزة كما في الإعلانات التقليدية) الرغبة (إقناع الزبائن بأن مصلحة المنتج أو الخدمة يمكن أن تلبى احتياجاتهم)، الإجراء (تصرفات الزبون الرئيسية أثناء شراء المنتجات والخدمات) (Hadiyati, 2016, p. 51). هذا وتتم عملية تكيف الزبون مع الخدمة المقدمة بعدد من الخطوات الرئيسية وهي كالتالي (النسور و تيسير الشرعة، 2014، صفحة 307):

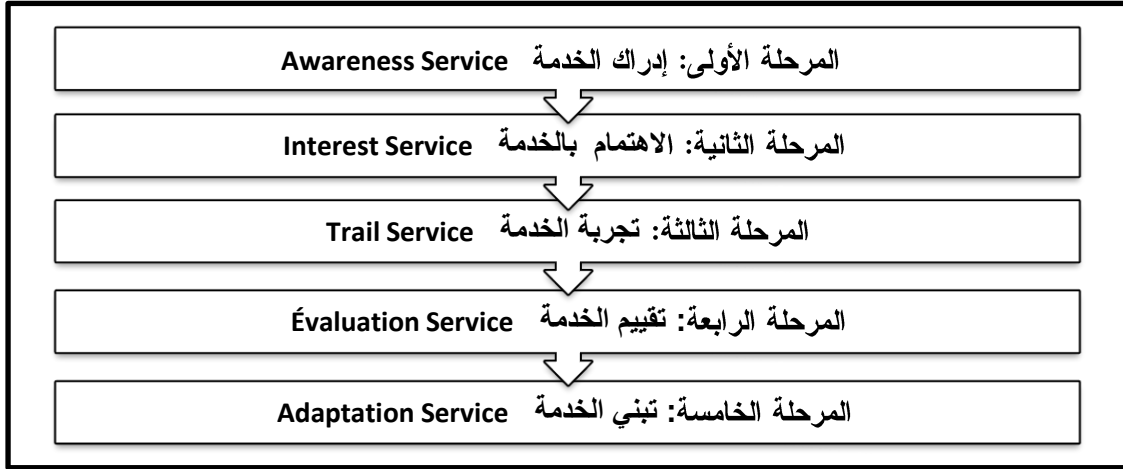
أولاً: الإدراك Awareness: في هذه المرحلة يصبح الزبون واعي أو مدرك للابتكار الحاصل في الخدمة أو الاختراع الجديد حول الخدمة، ولكن تنقصه الكثير من المعلومات عن الخدمة؛ ثانياً: لاهتمام Interest: في هذه المرحلة يتم تحفيز الزبون من أجل الحصول على المعلومات حول الابتكار أو الاختراع الجديد للخدمة؛

ثالثاً: التجربة Trail: يحاول الزبون هنا شراء الخدمة والقيام بتجربتها للحصول على المنفعة؛ رابعاً: التقييم Évaluation: في هذه المرحلة يزداد إدراك الزبون بحيث يصبح واعي بما أنه استطاع تجريب الخدمة؛

خامساً: التبني Adaptation: يقرر الزبون هنا شراء الكامل للخدمة، وإعادة شرائها من أخرى.

كما أن الرضا كثيراً ما يتأثر بالخدمات وسلوك التفاعل الذي يحصل بين الطرفين خصوصاً مقدم الخدمة في الخطوط الأمامية، إذ أن مقدمي الخدمة يشكلون اللحظة الحقيقية ليس فقط من خلال الأدوار التي يؤديونها وإنما من خلال قدرتهم على التكيف مع نظرة الزبائن وطريقة تسليم الخدمة إضافة إلى أن سلوكياتهم تمثل عامل مهم في رد فعل الزبون وتحقيق رضاه عن الخدمة المقدمة (عبد الرسول و جايد، 2018، صفحة 053). والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (18.3): يوضح نموذج التكيف المرضي للزبون مع الخدمة المصرفية الجديدة



المصدر: من إعداد الباحث من خلال ما تم التطرق إليه

#### المطلب الرابع: أثر العفوية على رضا الزبون المصرفي

وفق Armstrong & Kotler (1996) رضا الزبون هو مفهوم معروف وراسخ في العديد من المجالات مثل التسويق، وبحوث المستهلك وعلم النفس الاقتصادي. تعكس التفسيرات الشائعة التي تم الحصول عليها من مؤلفين مختلفين فكرة أن الرضا هو شعور بالبهجة العفوية ينتج عن عملية تقييم ما تم تلقيه مقابل ما كان متوقعاً، بما في ذلك قرار الشراء نفسه والاحتياجات والرغبات المرتبطة بعملية الشراء (Dushyenthan, 2012, p. 59). لذلك إن العاطفة والعقل هما طريقتان "للمعرفة" وفهم الواقع لكنهم يعملون بشكل مختلف تماماً، كما وصفه Buck (1984) يمكن إيصال العاطفة تلقائياً أو عفوية في حين أن الرسائل العقلانية يتم توصيلها بشكل رمزي. وبالتالي فإن اتصال الحافز له جانبان جانب عفوي وجانب رمزي. حيث أن التواصل العفوي هو تواصل بيولوجي مشترك وغير مقصود أو تلقائي وغير مقترح من كلا الطرفين المقدم والمستفيد للخدمة (Chaudhuri, 2006, p. 03). وبالتالي فإن النظرية التي تعتمد على الذكاءات الفردية لمقدمي الخدمات لها دور في عملية الاستجابة للعواطف التلقائية للزبون (عفوية الزبون) من خلال استغلال الذكاءات المختلفة مما يصدر عنه سلوك من مقدم الخدمة اتجاه العواطف التي يظهرها الزبون وهذا ما يحقق الاستجابة المطلوبة أثناء عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون (الخفاجي، 2015، صفحة 311).

حيث تشمل المشاعر العفوية ثلاث مجموعات كما حددها Izard (1977). أولاً: المشاعر الإيجابية مثل الاهتمام والفرح، ثانياً: المشاعر السلبية مثل الغضب، والاشمئزاز، والذنب والحزن والضيق، والخوف، ثالثاً: المشاعر الإيجابية والسلبية مثل المفاجأة. من خلال هذا نرى أن المشاعر السلبية هي مجموعة فرعية من كل المشاعر. نظراً لأن الأحداث ذات الصلة بأهداف الاستهلاك يمكن أن تؤدي إلى مشاعر سلبية. وفقاً لأبحاث سلوك المستهلك Dube & Menon (2000) فإن عدم الرضا بسبب نتيجة الشراء غير المواتية له صلة بأهداف الاستهلاك (Lu, Lu, & Wang, 2012, p. 226).

تظهر نتائج دراسة (Panda1, Kumar, & Das, 2020, p. 2938) أن المؤسسات المصرفية لها أكثر كفاءة في إرضاء توقعات الزبون من خلال الاستجابات التلقائية والعفوية لموظفي الخط الأمامي، خاصة إذا ذكرنا المؤسسات المصرفية التي لها أكثر خبرة في توفير المعرفة لطاقم عمل وكذلك الخبرة التفاعلية في التعامل مع شكوى الزبائن. وبالتالي يعتبر سلوك الشراء العفوي مجال بحث مثير للاهتمام وجديد نسبياً في مجال تسويق الخدمات، بحيث يجب أن يتم النظر بعناية في التعرف على العوامل على القرار الشرائي التلقائي خاصة من حيث العوامل المستقلة التي يمكن أن تؤثر على سلوك الشراء التلقائي للزبون والتي تتأثر به (Phuong & Tung, 2021, p. 2871). لذلك تمثل عفوية مقدمي الخدمة في المصرف في تقديم خدمة جيدة أو سيئة بشكل لا يُنسى. تُفسر الحوادث المرضية في هذه المجموعة بمفاجآت سارة للغاية للزبون (اهتمام خاص المعاملة الجيدة، تلقي شيء لطيف ولكن غير مطلوب في الخدمة)، في حين أن الحوادث غير المرضية في هذه المجموعة تمثل سلوكيات مقدمي الخدمات السلبية وغير المقبولة مثل (الوقاحة السرقة، التمييز، تجاهل الزبون، العبث، النسيان) (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 182). ومن أجل اتخاذ قرار شرائي أفضل بشأن إجراءات تحسين خدمات المؤسسة المصرفية التي لها أثر إيجابي على رضا زبائنها، لا ينبغي للمديرين الاستماع إلى ما يقوله الزبائن فحسب بل يجب عليهم أيضاً فهم علاقة هذه التعليقات العفوية الخاصة بالزبائن من خلال التقييم العام للخدمة، كما يمكن للمؤسسة المصرفية استخدام التعليقات العفوية الإيجابية التي تؤثر بشكل كبير على درجات رضا الزبائن في عملية الاتصال اللاحقة التي تخص عملية شراء الخدمة مع الزبائن الآخرين (Tontini & Bento, 2020, p. 3033). كما

يمكن أن تؤثر مشاعر الزبائن على تصوراتهم للرضا عن الخدمات. كما يمكن أن تكون هذه المشاعر مستقرة أو قد تكون مشاعر موجودة مسبقاً، على سبيل المثال حالة المزاج أو الرضا عن الحياة، فكر في الأوقات التي تكون فيها في مرحلة سعيد جداً في حياتك (مثل عندما تكون في عطلة) ومزاجك يكون جيد وإيجابي، بكل تأكيد سيؤثر هذا على شعورك اتجاه الخدمة التي تتخذها بين الحين والآخر (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016, p. 161).

### الفرع الأول: مساهمة العفوية في إبهاج الزبون وتحقيق رضاه

العفوية هي مورد إداري يجسد القدرة على العمل "في الوقت الحالي". كما تعني العفوية مستويات أعلى من المرونة في اتخاذ القرار الشراء أثناء اللقاء الخدمي وهذا ما يسمح باتخاذ قرارات أسرع في الوقت المناسب، وبالتالي المؤسسات المصرفية التي يمكن أن تعمل بشكل عفوي تجد أنها تستطيع التعامل مع الأحداث غير المتوقعة كما تحدث، وتعمل العفوية كطريق لخلق الخدمات التي لا يمكن التنبؤ بها والتي تساهم في تعزيز التنافسية والاستجابة لاحتياجات الزبائن والتي يمكن أن تساعد في توليد حلول غير متوقعة للإخفاق الخدمي (Souchona, Hughesb, Farrelle, Nemkovad, & Oliveiraa, 2016, p. 681). وبالتالي تعد العفوية الطريقة فعالة للإرضاء الزبائن أثناء لقاءات الخدمة هو إرضاءهم بتجارب لا يتوقعونها. كما يمكن أن تؤدي هذه المفاجآت السارة إلى ما يسمى "البهجة العفوية"\*. لذلك من الأنسب القول إن هذه البهجة تساوي الإفراط في الإنجاز، ويذكر Berman (2005) التغييرات التنظيمية المطلوبة لتقديم البهجة العفوية وهي كالتالي (Parowicz, 2019, p. 97):

- 1- الاستماع إلى الزبائن للتأكد مما هو مهم، وتحفيز الموظفين حتى يتمكنوا من التقدم؛
- 2- إدراك الحاجة إلى التغيير التنظيمي لإيجاد أهداف البهجة؛
- 3- ربط فرحة الزبائن بالفوائد النهائية، مع جعل قياس رضا الزبائن أولوية لدى المؤسسة؛
- 4- النظر إلى معايير رضا الزبائن على مستوى عالمي.

\*البهجة العفوية: إحدى الطرق الفعالة في إرضاء الزبائن خلال لحظات التفاعل وهو حصولهم على تجارب جد مرضية لا يتوقعونها، وهذه المفاجآت يمكن أن تؤدي إلى ما نسميه بالفرحة أو البهجة العفوية، وهي تعبير شديد عن التأثير الإيجابي الناتج عن الأداء الجيد المدهش من قبل مقدم الخدمة، فعملية خلق البهجة العفوية للزبائن هي المحرك الرئيس أثناء اللقاء الخدمي، وبشكل عام فهي بالنسبة للزبائن أشياء غير متوقعة وممتعة أثناء التفاعل وتخلق إعجاباً لدى الزبائن.

## الفرع الثاني: أهمية العفوية في زيادة رضا الزبون عن المؤسسة المصرفية

سلوك العفوية مفيدة بشكل خاص لأداء التسويق الخدمي لدى المصارف خاصة عندما تعتمد المؤسسات نهجاً أكثر منهجية لصنع القرار في تسليم الخدمة، مثل مستويات أعلى من الاستراتيجية للحماية من القرارات العفوية غير المدروسة جيداً والتي يمكن أن تؤدي إلى العشوائية في الأنشطة التي لا تتماشى مع الأهداف والموارد والمهارات والقدرات التنظيمية للمؤسسة الخدمية (Souchona, Hughesb, Farrelc, Nemkovad, & Oliveiraa, 2016, p. 685).

بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للعفوية على أداء التسويق الخدمي يتم تعزيزه عندما يكون لدى المؤسسات هيكل أكثر مركزية حيث تعمل المركزية كآلية مراقبة، تمنع القرارات المفرطة التي قد تكون الناجمة عن تعزيز مستويات العفوية، وبالتالي التخفيف من أوجه القصور المحتملة للعفوية. نجد أيضاً أن الأسواق الأكثر استقراراً تشكل بيئة خدمية أكثر أماناً للعفوية، أما محدودية التنسيق يؤدي إلى ضعف عفوية مقدم الخدمة، مما يجعل التأثير على الأداء أقل إيجابية وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة المصرفية ورضا زبائنها (Souchona, Hughesb, Farrelc, Nemkovad, & Oliveiraa, 2016, p. 688).

كما يرى الباحث أن السلوك العفوي يوفر لمقدم الخدمة في الخط الأمامي لدى القطاع المصرفي العمل بشكل جدي من أجل توفير خدمات مصرفية ذات مستوى عالي من الدقة والجودة، تعمل على جعل الزبون يشعر بالرضا والبهجة العفوية والسعادة من خلال تجربتهم المرضية مع المؤسسة في إطار استهلاك خدماتها التي تلبي مختلف حاجيات ومتطلبات الزبائن.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث يتضح أن الدور الكبير الذي يؤديه اللقاه الخدمي بأبعاده الأربعة (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) والذي يسهم في تكوين الانطباع الأولي لدى الزبون وتحقيق مستوى من الإشباع والرضا عن الخدمة المقدمة له. وكذلك الاستجابة السلوكية الناتجة من هذا التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، والتي تستفيد منها المؤسسة المصرفية في كسب ثقة الزبون وزيادة الرضا من خلال تكرار سلوك الشراء، وبالتالي تحقيق الولاء للزبون اتجاه الخدمات المصرفية المتاحة لدى المؤسسة المصرفية، والشكل الموالي يلخص العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم (19.3): يوضح ملخص العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ما تم التطرق إليه

## خلاصة

إن حرص المؤسسة المصرفية على تحقيق التفاعلات الناجحة مع زبائنها يتطلب تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبون وفق أسلوب راقى من طرف مقدمها، وهذا من شأنه ضمان سلامة التفاعلات الخدمية، فالمؤسسة لا يجب أن تعتبر الزبون غير الراضي أو الذي يقدم الشكوى عدواً فهو يبقى دائماً زبون وأمام المؤسسة فرصة لضمان رضاء وكسب ولائه، وذلك سعياً منها في تقديم خدمة صحيحة ومن المرة الأولى، ومن أجل معرفة أسباب الرضا ومستوياته وأسباب عدم الرضا ليس أمام المؤسسة سوى القيام بمختلف الدراسات والقياسات لرضا الزبون، انطلاقاً من مجموعة من الأساليب والنماذج القياسية والتي تكون تحت تصرف مديري التسويق وأصحاب الأعمال، وذلك انطلاقاً من المعطيات الداخلية في المؤسسة الخدمية أو القيام بالبحوث الاستطلاعية الميدانية وهي الأكثر دلالة ودقة وتمنح المؤسسة الخدمية مجال أدق للتدخل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها وتحسين صورتها ومن تم تحديد مستوى تأثير التفاعلات الخدمية في تحقيق رضا زبائنها.

---

# الفصل الرابع

---

---

أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون  
بعينة من زبائن القطاع المصرفي  
الجزائري

---



## تمهيد

يتعرض الجانب التطبيقي إلى شرح واقع القطاع المصرفي من خلال إبراز الهيكل العام للقطاع في الجزائر مع تبيان مختلف المؤسسات المشكلة لهذا القطاع وفق تصنيفاتها المتعددة، مع توضيح مختلف الخدمات المصرفية المقدمة من طرفهم، كما سيتم عرض مراحل تطور منهجية البحث من خلال التموقع الاستراتيجي للدراسة، بالإضافة إلى طرق جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة والتي توضح سيرورة العمل الكيفي والكمي بمختلف مراحل التحليلية الوصفية لعينة الدراسة، وصولاً إلى تحليل واختبار نموذج الدراسة بناءً على النتائج المتوصل إليها، بالاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال تحليل المسار، وبعدها يتم مناقشة فرضيات الدراسة.

وتبعاً لما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: القطاع المصرفي الجزائري؛
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة؛
- المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: القطاع المصرفي الجزائري

يعد النظام المصرفي لبنة أساسية في الاقتصاديات العالمية، ونجاح الاستثمارات الوطنية تكمن من خلال مختلف الخدمات المالية المصرفية التي تقدمها المؤسسات المصرفية الوطنية منها أو الأجنبية، سواءً بدعم البنية التحتية اللوجستية بمختلف المعدات التكنولوجية أو عن طريق عمليات الإقراض وصيغ التمويل المختلفة، وكل هذا لصالح الأفراد أو المؤسسات أو للصالح العام بغية تحقيق الأهداف الاقتصادية.

## المطلب الأول: واقع القطاع المصرفي الجزائري

كان للجزائر موروثاً مصرفياً بعد الاستقلال تحكمه قواعد السوق المصرفية الفرنسية والذي كان قائم على خدمة فئة المعمرين، فاختلفت هذه الوظائف المصرفية مع الأهداف الإستراتيجية التي كانت تسعى إليها الجزائر، ولهذا الغرض شرعت المنظومة المصرفية في الجزائر بمباشرة إصلاحات هيكلية تتماشى والتطورات المصرفية العالمية، من خلال إصلاحات جذرية عبر مراحل وذلك بسن نظم ومراسيم تنفيذية تخص قانون النقد والقرض، هدفها تقديم خدمة للصالح العام والمؤسسات وذلك بتجسيد هيكل خاص بالقطاع مصرفي قوامه العدالة والإنصاف.

## الفرع الأول: مراحل تكوين القطاع المصرفي الجزائري

تسبب القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 بشأن النقد والائتمان من جانبه في إجراء إصلاح جذري للنظام المصرفي بما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد. لقد وضع أحكاماً أساسية بما في ذلك الانتقال إلى استقلالية المؤسسات العامة (Banque nationale d'Algérie, 2022)، كما مر النظام المصرفي الجزائري بعدة مراحل، وهكذا ورثت الجزائر نظاماً مصرفياً من الاستعمار الفرنسي، لكن هذا النظام أعاق تحقيق برامج التنمية التي خطت لها الدولة الجزائرية. بعد ذلك سيطرت الدولة على الجهاز المصرفي لتأمين التمويل المطلوب لبرامج الاستثمار لتطوير قطاع صناعي يتميز بتكنولوجيا إنتاج رأسمال مكثف (Hacini & Dahou, 2018, p. 146). وفيما يلي يتم شرح بالتفصيل مراحل تكوين القطاع المصرفي الجزائري:

## أولاً: مرحلة إطلاق الجهاز المصرفي الجزائري

تمثلت مرحلة الانطلاق بعد استرجاع رموز السيادة الوطنية من خلال إنشاء بنك الإصدار النقدي وهو البنك المركزي الجزائري والعملة الوطنية وهي الدينار الجزائري (الأخضر و بعة، 2016، صفحة 300). حيث يبين تاريخ المصارف المركزية أن الغاية من تأسيس المصرف المركزي كانت تختلف باختلاف البلدان وظروفها، إلا أن دور هذه المصارف في الماضي كان يركز على إصدار النقد وتأمين الاحتياط المالي للدولة والسيولة للمصارف، ولم يكن دور المؤسسات المصرفية ينحصر في الإصدار الشامل فقط، كما هو الحال فيما يخص كافة الأعمال النقدية والتأثير على حجمها لتحقيق أهداف اقتصادية أهمها محاربة التضخم والبطالة وتأمين استقرار الدولة الجزائرية (شقيري، محمود، صافي، و الراميني، 2011، صفحة 75).

وقد تعرض الجهاز المصرفي الجزائري منذ السبعينات إلى يومنا هذا إلى عدة مساهمات أدت إلى إحداث التغيير فيه، والتي تبلورت بدءاً من مرحلة التأميم في أواخر الستينات وما صاحبها من قوانين وتنظيمات وإصلاحات مالية سنة 1971 التي جاءت لإعادة هيكلة القطاع المصرفي. قصد التحكم في التدفقات النقدية المتداولة داخل القطاع، إلا أن ذلك عرف عراقيل نذكر منها: عدم تكيف القطاع المصرفي مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، صعوبات متعلقة بالجانب التجاري وتغطية الحقوق، فتحقيق الاستثمارات في بعض الحالات يصبح غير ممكن ويؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات على تسديد القروض المصرفية (شليق، 2020، صفحة 191).

## ثانياً: مرحلة إصلاح الجهاز المصرفي الجزائري

تعتبر عملية إصلاح النظام المصرفي في الجزائر أكثر من ضرورة، وهذا له أسبابه ومبرراته، ولعل أهمها أن هذا النظام أصبح يمثل أحد مكابح مسار التنمية في بلادنا نظراً لوتيرة أعماله البطيئة التي لم تساير التحولات الاقتصادية العالمية التي باشرتها الجزائر، وما توصيات الهيئات المالية الدولية بضرورة توسيع عملية الإصلاح إلا دليل على ذلك (بن عبد العزيز و بن علي، 2017، صفحة 18). وفيما يلي يتم شرح أهم الإصلاحات التي مر بها الجهاز المصرفي الجزائري.

## 1- الجهاز المصرفي في ظل إصلاحات (1986)

أدى للانخفاض المؤقت في أسعار النفط العالمية إلى زيادة تدهور رصيد المالية العامة والسيولة المصرفية وأرصدة المعاملات الوطنية الخارجية، وما صاحبها من الانخفاض في قيمة الدينار الجزائري، وهذا وسط انخفاض حاد في عائدات النفط والضرائب، قابلتها زيادة في نفقات الميزانية، حيث كان لهذه الزيادة دورها الإيجابي في مواجهة تقلبات الدورات الاقتصادية التي مرت بها البلاد (World Bank group, 2021, p. 15). وبالتالي نتيجة لهذه الأزمة المزدوجة التي مر بها الاقتصاد الجزائري والعالمي في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول وانهار سعر صرف الدولار في الأسواق المالية الدولية، ظهرت إصلاحات 1986 بموجب قانون رقم 86-12 الصادر في 19-08-1986 المتعلق بنظام النقد والقرض، حيث تم إدخال إصلاح جذري على المنظومة المصرفية الجزائرية من أجل إرساء المبادئ العامة للمصارف والمؤسسات المالية وتوحيد الإطار القانوني الذي يسير القطاع المصرفي (الأخضر و بعلة، 2016، صفحة 302). حيث قامت الجزائر بعدة إصلاحات في النظام مصرفي بدءاً بإصلاح قانون 86 / 12 المتعلق بنظام البنك والقرض والذي فضله تم إدخال إصلاح جذري على النظام البنكي، وجاء هذا الأخير قبل صدور قوانين إصلاحات الجهاز المصرفي عام 1988 (88 / 01-88 / 04-88 / 06)، إذ انه لم يأخذ بعين الاعتبار المستجدات التي طرأت على مستوى التنظيم الجديد للاقتصاد وبذلك ظهر قانون 1988 الذي أعطى استقلالية للبنوك في إطار تنظيم جديد لاقتصاد المنظمات المالية. وبعدها ظهر قانون جديد سنة 1990 ألا وهو قانون 10/90 والمتعلق بالنقد والقرض، والذي يسمح بالاستثمار المصرفي الأجنبي وإنشاء بنوك خاصة، جنبا إلى توصيات لجنة بازل الأولى من أجل النهوض بقطاع مصرفي يواكب التوجه العالمي (بن عبد العزيز و بن علي، 2017، صفحة 19).

## 2- الجهاز المصرفي في ظل إصلاحات (1988)

شرعت الجزائر في مطلع 1988 في مباشرة وتطبيق إصلاحات واسعة مست مجموعة من القطاعات الاقتصادية، وقد مست هذه الإجراءات المتخذة بالتحديد المؤسسات العمومية بصفة خاصة (الأخضر و بعلة، 2016، صفحة 302)، جاء تجسيد هذا البرنامج في القانون 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 الذي جاء متمم للقانون 86-12 لتكييف القانون النقدي مع الإصلاحات بعد

صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ومن أهم العناصر الذي جاء بها القانون النقدي نذكر ما يلي (شليق، 2020، صفحة 193):

- إعطاء البنوك الاستقلالية في إطار التنظيم للاقتصاد والمؤسسات؛
- دعم البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية لإحداث التوازن الاقتصادي الكلي؛
- يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي؛
- عدم إلزام المؤسسات بمبدأ التوطين البنكي، كما يمكن لمؤسسات القرض اللجوء إلى الاقتراض.

### ثالثاً: الجهاز المصرفي في ظل إصلاحات قانون النقد والقرض (1990-2009)

يعتبر القانون رقم 10/90 الصادر في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصاً تشريعياً يعكس به حق الاعتراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي الجزائري، وبالإضافة إلى انه اخذ بأهم الأفكار التي جاء بها قانون الصادر ما بين (1986-1988) فقد حمل أفكار جديدة فيما يتعلق بتنظيم النظام المصرفي وأدائه (بن عبد العزيز و بن علي، 2017، صفحة 19). حيث إن كل الجهود المبذولة لإصلاح وإنعاش النظام المصرفي لم تنعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني، مما جعل السلطات الجزائرية تعزز أكثر بفكرة إصلاح الجهاز المصرفي في التسعينات (شليق، 2020، صفحة 196)، حيث سمحت هذه الإصلاحات بتحرير القطاع المصرفي الجزائري. علاوة على ذلك شجعت الإصلاحات على فتح القطاع المصرفي أمام الاستثمار الخاص لزيادة مستوى المنافسة في القطاع وتحسين أداء البنوك وتقادي الهزات (Hacini & Dahou, 2018, p. 146)، خاصة الهزات المالية التي عرفتها بعض البنوك وعلى رأسها بنك الخليفة، في هذا الصدد لجأت السلطات الجزائرية إلى القيام بإصلاحات 26 أوت 2003 نظراً للغموض في العلاقة بين الهيئات المشرفة على القطاع المصرفي الجزائري، لا سيما بين بنك الجزائر ولجنة النقد والقرض أو اللجنة المصرفية والبنوك الخاصة. حيث يحتاج النظام المصرفي الجزائري لعملية إصلاح واسعة، وهذا لمواصلة للإصلاحات المطبقة سابقاً، وتعد نقائص الإصلاحات السابقة من دوافع إصلاح النظام المصرفي الجزائري (بن عبد العزيز و بن علي، 2017، صفحة 23)، التي تم اتخاذها في هذه السنوات الأخيرة على ضوء بعض نقاط الضعف التي تمت معاينتها من قبل السلطة المالية على النظام رقم 08-04 المؤرخ في ديسمبر 2008 الذي رفع

بصفته جوهريّة رأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية، وكذلك صدور النظام رقم 03-09 المؤرخ في ماي 2009 المتضمن القواعد العامة والخاصة المتعلقة بالمخاطر على المنتجات المالية. وبهذا أصبح للبنك الجزائر صلاحيات أوسع مما كان عليه (بهناس و بن احمد ، 2013، صفحة 42).

### الفرع الثاني: مفهوم العمل المصرفي الجزائري

على اعتبار أن المصرف هو مؤسسة تؤدي خدمة تتميز بالدقة والسرعة والاهتمام بتلبية الحاجات المالية للزبون (منصوري و صالح، 2014، صفحة 134). وبهذا اتسعت أعمال المصارف التجارية الجزائرية وأصبحت تلعب دوراً هاماً وحيوياً، وليس مكاناً لتجميع الأموال واقتراضها من خلال عمله التقليدي باعتباره الوسيط بين وحدات الفائض ووحدات العجز، وبالتالي يكمن دور المصارف في تأدية جميع الخدمات المصرفية التي يحتاجها المجتمع، بالإضافة إلى دورها الداعم في خدمة الاقتصادات الوطنية والدولية وتنمية القطاعات الواسعة (الشمري، 2015، صفحة 44). وبالتالي إن صناعة الخدمة المصرفية من طرف المصارف الجزائرية تتسم بالدقة والتعقيد في أن واحد، فهي صناعة متنامية عالية التقنيات، لكنها في نفس الوقت تحتاج إلى لمسات إنسانية في التعامل مع مختلف الزبائن. وبالتالي إنها صناعة متقدمة يعتمد ازدهارها على الجودة Quality والتميز Excellence في الخدمات التي يحتاج إليها الزبائن (جلدة، 2009، صفحة 190).

وفي هذا الصدد توضح نتائج دراسة (Hacini & Dahou, 2018, p. 159) أن البنوك في الجزائر نمت بشكل ملحوظ من سنة 2000 إلى سنة 2015، حيث ارتفع إجمالي الأصول بنسبة (41.2%) وإجمالي الأصول التي تمثل (75.5%) من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2015. ويعزى هذا التوسع إلى إنشاء بنوك جديدة في الدولة، ودخول البنوك الأجنبية من خلال الاستثمار المباشر وزيادة فروع البنوك القائمة. وفيما يتعلق بالوساطة المصرفية فقد عرفت البنوك نشاطاً كبيراً في تحصيل الأموال ومنح القروض. وتشير دراسة (بوطورة و سمايلي، 2016، صفحة 43).

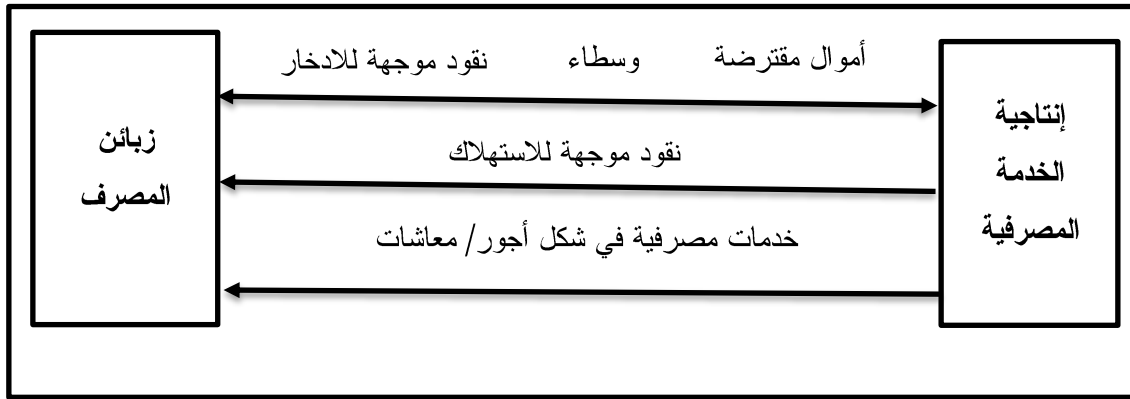
إن سيطرة البنوك العمومية على إجمالي أصول القطاع المصرفي حيث قدرت بنسبة (85.9%) من خلال سيطرة البنك الخارجي الجزائري على (25.3%) من إجمالي القطاع، أما البنك الوطني الجزائري الذي حل في المركز الثاني بما يحوز نسبة (24.7%) أما البنوك الخاصة فحصلتها (14.1%) من إجمالي الأصول. حيث تحوز البنوك الثلاثة الأولى منها على (6.2%) من إجمالي القطاع، في حين تملك (44%) من إجمالي أصول القطاع الخاص. وعلى الرغم من

الإنجازات الكبيرة التي حققها القطاع المصرفي، لا يزال أمامه الكثير من العمل. فعلى سبيل المثال يشكل القطاع المصرفي الجزائري نسبة (4.9%) فقط من القطاع المصرفي العربي، على الرغم من أن الاقتصاد الجزائري يشكل نسبة (8.4%) من الاقتصاد العربي (Union Of Arab Banks, 2020).

### الفرع الثالث: دور القطاع المصرفي في نشر الخدمات المصرفية

يقدم القطاع المصرفي الجزائري بمختلف مؤسساته (البنوك التجارية والمؤسسات المالية والمصرفية بالإضافة إلى مكاتب التمثيل) توليفة متنوعة من الخدمات المصرفية والمالية، سواءاً للصالح العام أو الأفراد (الزبون النهائي) أو المؤسسات (من خلال عمليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). وكل هذا عن طريق تدفقات الخدمة المصرفية من وإلى البنوك التجارية والمؤسسات المالية والمصرفية، والتي تنتج عنها عمليات الإقراض وتمويل المشاريع الاستثمارية والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1.4) يوضح دور تدفق الخدمة المصرفية بين الوحدات الإنتاجية والزبائن



المصدر: (شقيري، محمود ، صافي، و الراميني، 2011، صفحة 91) بتصرف

يبين الشكل أعلاه أن تدفق الخدمة المصرفية من الوحدات الإنتاجية إلى الزبائن تكون على شكل أجور مسحوبة من طرف الزبائن، والتي تكون مصدرها ودائع الزبائن الآخرين أو مصادر تمويل أخرى، بحيث من غير المعقول أن يقوم الزبائن بإنفاق كل الأجور نظراً لميل البعض منهم على الادخار. في المقابل يستفيد المصرف القابض لودائع الادخار من تمويل المشاريع الناشئة.

يكمّن دور الجهاز المصرفي الجزائري في خدمة الصالح العام، سواءاً للأفراد أو المؤسسات عن طريق تقديم خدمات مصرفية ومالية بمختلف أنواعها، والتي يكون مصدرها عن

طريق قبول الودائع. حيث تتألف الودائع المصرفية والمالية للجهاز المصرفي الجزائري من الأنواع التالية (البكري و الصافي، 2010، صفحة 112):

- 1- **ودائع الأجل:** وهي وديعة تودع لدى المصرف التجاري ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها؛
- 2- **ودائع تحت الطلب (الحساب الجاري):** هي نوع من الودائع تودع لدى المصرف التجاري دون قيود أو شروط ويستطيع صاحبها أن يسحب منها في أي وقت شاء أثناء الدوام الرسمي للمصرف ولا يدفع المصرف فوائد على عدا النوع من الودائع؛
- 3- **ودائع تحت إشعار:** وهي الوديعة التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بتاريخ سحبها من خلال مدة محدد ومتفق عليها.

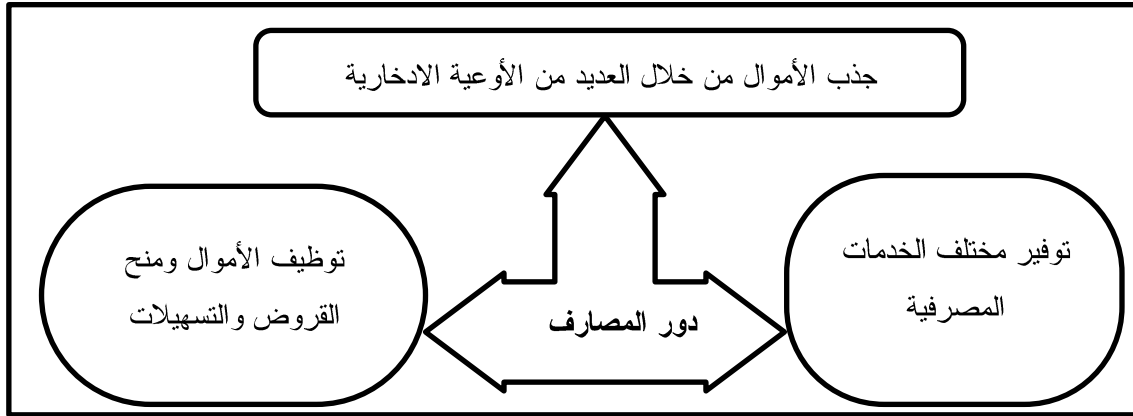
بالإضافة لما سبق توجد هناك وظائف حديثة للقطاع المصرفي من خلالها يقوم المصرف بتوظيف الموارد على شكل قروض ممنوحة للزبائن أو المؤسسات على شكل استثمارات متعددة. وذلك وفق شروط وضمانات: مثل توفر السيولة والثقة والضمان. وفيما يلي يتم ذكر أهم الخدمات المصرفية الممنوحة للزبائن من قبل المصرف والتي تكون عن طريق الخدمات التالية (الشمري، 2015، صفحة 44):

- المساهمة والدعم في تمويل المشاريع التنموية والسكنية؛
- تحصيل الأوراق التجارية لصالح الزبائن؛
- بيع الأوراق التجارية لصالح الزبائن وحفظها؛
- إصدار خطابات الضمان وتحويل العملة للخارج؛
- إصدار الشيكات وفتح الاعتمادات المستندية؛
- تقديم خدمات بطاقات الائتمان، وخدمات الصراف الآلي؛
- شراء وبيع العملات الأجنبية.

والشكل الموالي يوضح دور المصارف التجارية في نشر الخدمة المصرفية.



شكل رقم (2.4) يوضح دور المصارف التجارية في نشر الخدمة المصرفية



المصدر: (الحداد، موسى، نور، و الزرقان، 2012، صفحة 31) بتصرف

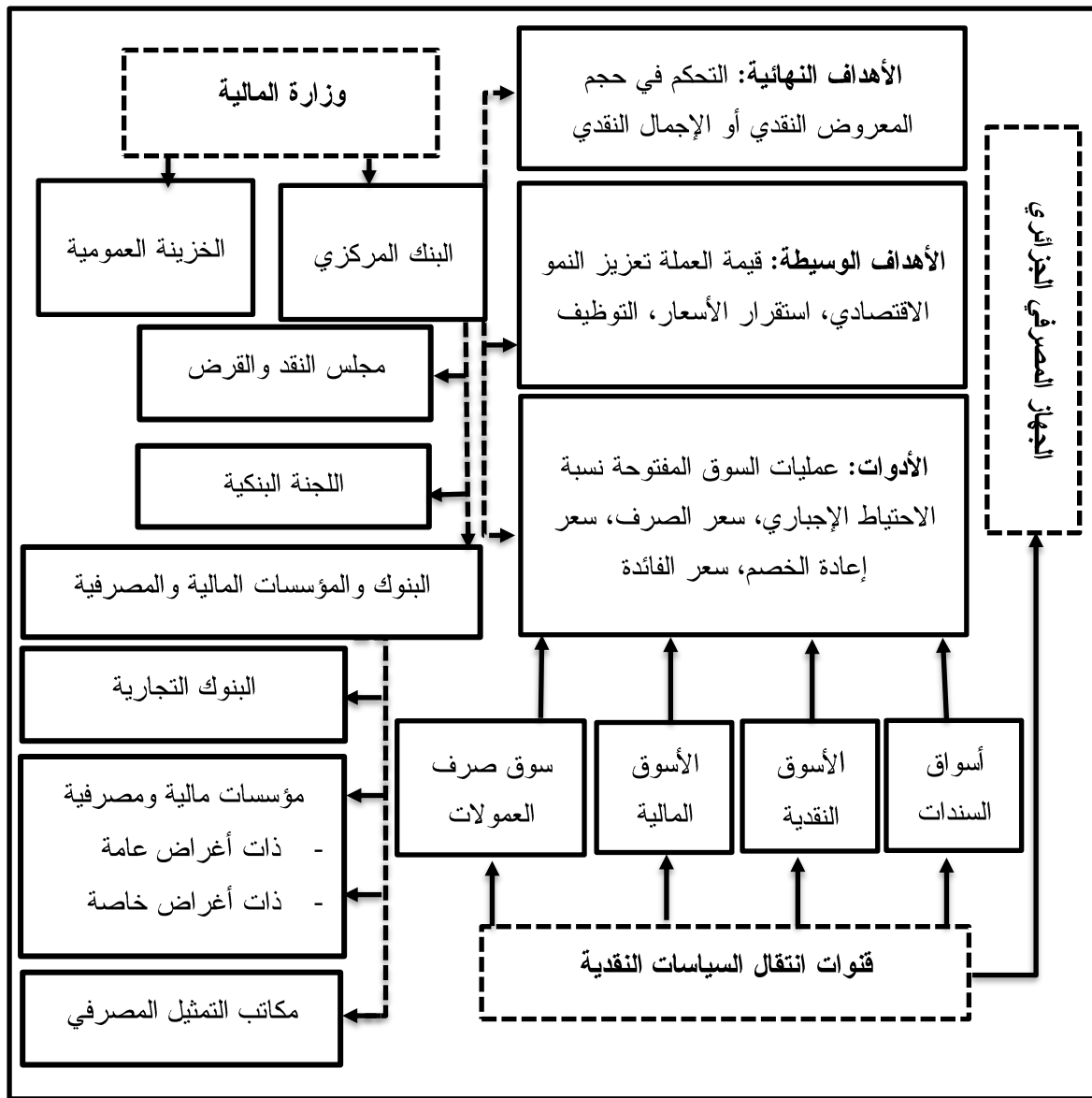
يوضح الشكل أعلاه أن وظيفة المصارف التجارية تكمن من خلال جذب الأموال بواسطة العديد من الأوعية الادخارية عن طريق الودائع المختلفة أو عن طريق حسابات التوفير والاحتياط. حيث تقوم المصارف من خلال الودائع المالية بتوظيف الأموال ومنح القروض والتسهيلات وتقديمها للزبائن سواءً أفراداً أو مؤسسات على شكل خدمات مالية ومصرفية متنوعة.

#### الفرع الرابع: هيكل القطاع المصرفي الجزائري

يكشف الواقع المصرفي المحلي أن القطاع المصرفي الجزائري تهيمن عليه البنوك المملوكة للدولة، وكذا المصارف الأجنبية على إجمالي حقوق الملكية للقطاع المصرفي في الجزائر والتي تمثل فيها ملكية الدولة حوالي (95%) من إجمالي حقوق الملكية للقطاع المصرفي. هذا ولا تزال هذه الحصة مرتفعة للغاية مقارنة بمتوسط حقوق الملكية في الدول العربية التي تمثل الأسهم الأجنبية (16%). وفي هذا الصدد اقترح Claessens (2009) أنه من أجل تحفيز الاستثمار الأجنبي في القطاع المصرفي، يجب على السلطات مراجعة اللوائح المصرفية لجعلها أكثر انفتاحاً وتقليل حواجز الدخول إلى السوق، وإزالة القيود داخل القطاعات المصرفية، وتعزيز مؤسسات الإشراف (Hacini & Dahou, 2018, p. 157). في المقابل حقق القطاع المصرفي الجزائري تطوراً ملحوظاً خلال الأعوام القليلة الماضية، وواكب التطورات الاقتصادية والمالية والنقدية التي شهدتها الجزائر. وحسب تقارير (Bank of Algeria, 2022) تنقسم المصارف في الجزائر إلى 19 مصرفاً تجارياً. أما بالنسبة إلى التقسيم من حيث الملكية المحلية أو الأجنبية، فيوجد 6 مصارف محلية و07 مصارف أجنبية و6 مصارف ذات طابع مشترك. وتسيطر المصارف الحكومية على الحصة

الأكبر من النشاط المصرفي في الجزائر إذ تستحوذ على نحو (80%) من موجودات القطاع المصرفي و(85%) من القروض و(90%) من الودائع، وحسب تقارير (Union Of Arab Banks, 2022) قد بلغ عدد البنوك والمؤسسات المالية والمصارف العاملة في الجزائر (33) مؤسسة والتي تمثل القطاع المصرفي، منها (19) مصرفاً تجارياً و(08) مؤسسة مالية ومصرفية، بالإضافة إلى (06) مكاتب تمثيل بالجزائر. وقد بلغ مجمل عدد الفروع الداخلية للمصارف الجزائرية 1,328 فرعاً. وفيما يلي يتم توضيح الهيكل العام للقطاع المصرفي الجزائري.

شكل رقم (3.4) يوضح هيكل القطاع المصرفي الجزائري



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير (Bank of Algeria, 2022)

يوضح الشكل السابق هيكل المنظومة المصرفية في الجزائر بدءاً من أعلى هرم القطاع المصرفي الجزائري، والذي تترأسه وزارة المالية التي تشرف على كافة القطاع المالي في البلاد جنباً إلى جنب مع الخزينة العمومية والبنك المركزي الذي يشرف بدوره على مجلس النقد والقرض واللجنة البنكية، بالإضافة الى أنه بنك البنوك ومسؤول على كافة أعمال البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية. وهذا ما يبرزه دور بنك المركزي الجزائري في تعزيز الاستقرار المالي للمنظومة المصرفية للبلاد، من خلال رسم سياسة رقابية رشيدة ضمن إطار السياسة التحوطية العامة لترسيخ أسس الاستقرار المالي، بحيث تتبنى أفضل الممارسات المصرفية العالمية والتي تتماشى مع الأوضاع المحلية والنمو المنضبط للنشاط المصرفي الجزائري.

### المطلب الثاني: البنوك التجارية في الجزائر

على الرغم من الإنجازات المعتبرة التي حققتها القطاع المصرفي، لا يزال أمامه الكثير من العمل. فعلى سبيل المثال يشكل القطاع المصرفي الجزائري نسبة (4.9%) فقط من القطاع المصرفي العربي، على الرغم من أن الاقتصاد الجزائري يشكل نسبة (8.4%) من الاقتصاد العربي (Union Of Arab Banks, 2022). وعليه ومن أجل ممارسة النشاط لابد من توفر شروط سابقة لتأسيس البنوك أو مؤسسات المالية. لدى فإن القانون الجزائري كغيره من التشريعات الأخرى نص على شروط تأسيس البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية في قانون النقد والقرض 11/03 والأنظمة الصادر عن مجلس النقد والقرض. حيث يتم تأسيس البنوك والمؤسسات المالية والمصرفية بتوفر شرطين هما الترخيص والاعتماد (جلجل، 2018، صفحة 83). وفيما يلي يتم توضيح أنواع المصارف في الجزائر حسب ملكيتها:

### الفرع الأول: البنوك التجارية ذات الطابع العام

حسب تقارير بنك الجزائر (2022) تضم البنوك العمومية ذات الطابع العام في الجزائر سبعة (07) بنوك وهي: البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. والتي سيتم توضيحها في الجدول الموالي، والتي تكمن مهامها الأساسية في تقديم الأنشطة والخدمات المالية والتجارية وفق الصلاحيات الممنوحة لها من طرف البنك المركزي.

جدول رقم (1.4) يوضح أنواع البنوك التجارية ذات الطابع العام

الرقم	اسم البنك	ملكية البنك	التسمية اللاتينية
01	البنك الوطني الجزائري	الجزائر	Banque nationale d'Algérie (BNA)
02	بنك الجزائر الخارجي	الجزائر	Banque extérieure d'Algérie (BEA)
03	بنك التنمية المحلية	الجزائر	Banque de développement local (BDL)
04	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	الجزائر	Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)
05	القرض الشعبي الجزائري	الجزائر	Crédit populaire d'Algérie (CPA)
06	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	الجزائر	Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير (Bank of Algeria, 2022)

#### أولاً: البنك الوطني الجزائري (Banque nationale d'Algérie (BNA)

البنك الوطني الجزائري عبارة عن مؤسسة ذات أسهم (SPA) تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري، ويعد هذا الأخير أقدم وأول بنك تجاري وطني (Maache, 2021, p. 59) تم إنشاء البنك الوطني الجزائري (BNA) بموجب الأمر رقم 66 - 178 المؤرخ، في 13/06/1966 وقام بتنفيذ جميع أنشطة البنك الشامل، وكان مسؤولاً أيضاً عن تمويل الزراعة. ويملك البنك 218 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني (Banque nationale d'algérie, 2022). وقد تم تصنيف البنك الوطني الجزائري كأفضل بنك في الجزائر ومن بين أفضل البنوك الأفريقية حسب ترتيب مجلة (Globa financial, 2022).

#### ثانياً: بنك الجزائر الخارجي (Banque extérieure d'Algérie (BEA)

تأسس بنك الجزائر الخارجي في 01 أكتوبر 1967 (بموجب الأمر رقم 67-204) في شكل مؤسسة وطنية، في عام 1989 غير البنك وضعه ليصبح مؤسسة مساهمة مع الحفاظ على نفس الغرض الأولي. في عام 2008 احتل بنك الجزائر الخارجي المرتبة الأولى بين البنوك المغربية والسادس في قائمة أكبر 200 بنك أفريقي (Banque extérieure d'Algérie, 2022).

**ثالثاً: بنك التنمية المحلية (BDL) Banque de développement local**

تأسس بنك التنمية المحلية (BDL) سنة 1985 إثر عملية إعادة هيكلة للقرض الشعبي الجزائري وهو بنك عمومي يعرف ببنك المؤسسات المصغرة والمتوسطة، بالإضافة إلى كونه بنك التجارة بمفهومها الواسع وبنك المهن الحرة والأفراد والعائلات (Amarouche, 2017, p. 212).

**رابعاً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)**

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بموجب المرسوم الرئاسي والتنفيذي رقم (82-106) المؤرخ في 13 مارس 1982، فتكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري وعلى أساس ذلك كانت مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) تتمثل في تمويل مزارع الدولة الجزائرية، المجموعات التعاونية، المستفيدون من الثورة الزراعية، وكذلك تمويل قطاع الصيد البحري. وبموجب قانون النقد والقرض 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990، ألغى نظام التخصص الذي كان سارياً على البنوك، وصارت مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تقتصر على تمويل القطاع الفلاحي فحسب بل صار يقدم جميع الخدمات التي تقدمها مختلف البنوك (سمايلي و بوطورة، 2017، صفحة 198).

**خامساً: القرض الشعبي الجزائري (CPA) Crédit populaire d'Algérie**

تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري المؤقت في عام 1966 بموجب المرسوم رقم 366/66 الصادر في 29 ديسمبر، وتمت الموافقة على النظام الأساسي بموجب المرسوم رقم 78/67 المؤرخ في 11 مارس 1967. تم تصميم القرض الشعبي الجزائري المؤقت على أنه قانون عام وبنك عالمي يعتبر تاجراً في علاقاته مع الغير (Crédit Populaire D'Algérie, 2022).

**سادساً: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط Caisse Nationale D'épargne Et De Prévoyance (CNEP)**

تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) فعلياً في 10 أوت 1964 على أساس شبكة لصندوق تضامني بين الولايات والبلديات الجزائرية، وتمثلت مهامه الأساسية في جمع أموال التوفير، خلال الفترة الممتدة بين سنتي (1964) و(1970)، كان نشاط الصندوق قائماً على جمع

أموال التوفير بالاعتماد على الدفتر المخصص مع منح قروض اجتماعية رهنية. أما هيكلياً فكانت شبكة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تشتمل على وكالتين للزبائن سنة (1967) وعلى (575) نقطة متواجدة على مستوى شبكة البريد (Caisse Nationale D'Épargne Et De Prévoyance , 2022).

### الفرع الثاني: البنوك التجارية ذات طابع الخاص (الأجنبي)

تشتمل البنوك أو المصارف التجارية ذات طابع الخاص (مصارف أجنبية) في الجزائر على سبعة (07) مصارف أجنبية وفقاً لتقارير البنك الجزائري 2022، تم اعتمادها في الجزائر بموافقة ولحاجة القطاع المصرفي لها، وهي موضحة بالتفصيل في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2.4) يوضح البنوك التجارية ذات طابع خاص

الرقم	اسم البنك	ملكية البنك	التسمية اللاتينية
01	بنك السلام الجزائر	البحرين	Al Salam Bank
02	سيتي بنك الجزائر	أمريكي	Citibank Algeria
03	إتش إس بي سي الجزائر	بريطاني	HSBC Algeria
04	بنك ناتكسيس الجزائر	فرنسي	Natixis - Banque
05	سوسيتي جنرال الجزائر	فرنسي	Société Générale Algérie
06	باريبا الجزائر	فرنسي	Baribas Algeria
07	فرانسبانك الجزائر	فرنسي	FransaBank El-Djazair

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير (Bank of Algeria, 2022)

### أولاً: سوسيتي جنرال الجزائر Société Générale Algeria

لقد تأسس بنك (Société Générale) في فرنسا سنة 1864 عن طريق اللجوء إلى الادخار العلني للجمهور، وقد كان قرار التأسيس بهدف تدعيم نمو التجارة والصناعة في فرنسا، يعد هذا البنك من البنوك الشاملة كونه يقوم بكل العمليات المصرفية والمالية مع كل أنواع الزبائن (بنك تجاري، بنك استثمار، التمويلات المتخصصة وتسيير الأوراق المالية)، يتمركز في 6 دول في العام له أكثر من 31 مليون مستخدم عبر كل فروعها الدولية ويوظف أكثر من 146000 موظف (فالي، 2007، صفحة 210)، تعتبر المؤسسة العامة من بين أوائل البنوك الفرنسية التي استقرت في

الجزائر وهو فرع مملوك 100% لمجموعة المؤسسة العامة (Société Générale) يبلغ رأسماله 10 مليار دينار جزائري (قشي، 2016، صفحة 156).

#### ثانياً: بنك السلام الجزائر Al Salam Bank

هو بنك شامل يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته وهو ثمرة للتعاون الجزائري الخليجي، تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر وفقاً للمقرر 02 – 08 المؤرخ في 10 سبتمبر 2008، برأسمال اجتماعي قدره 7.2 مليار دينار (الجريدة الرسمية، 2008، صفحة 27)، وهو مصرف شمولي يعمل وفق القوانين الجزائرية ووفق أحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته (زبير، بومعزة، و فنازي، 2020، صفحة 177).

#### ثالثاً: باريبا الجزائر BNP PARIBAS

BNP Paribas El Djazaïr هي مؤسسة تابعة بنسبة 100% لمجموعة BNP Paribas المؤسسة الأوروبية الرائدة في مجال الخدمات المالية. جاء إنشاء المؤسسة التابعة عقب تنشيط المكتب التمثيلي للمجموعة في عام 2000، تم إنشاؤه في عام 2002 مع الطموح لبناء شبكة مهمة من الوكالات في الجزائر (BNP Paribas El Djazaïr, 2022). حيث تأسس البنك باريبا الجزائر BNP PARIBAS بموجب المقرر 01-02 المؤرخ في 31 جانفي 2002، وبدأ يزاول نشاطه ابتداء من فيفري من سنة 2002، برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري (الجريدة الرسمية، 2002، صفحة 87).

#### رابعاً: بنك ناتكسيس الجزائر Natixis Algeria Banque

بنك Natixis Algeria هو مؤسسة مصرفية تابعة لمجموعة Groupe BPCE بدعم من Natixis (قسم الخدمات المالية المتخصصة) الفرنسية، التي تأسست في الجزائر منذ أكثر من 20 عاماً، مع ما يقارب 800 موظف و26 فرعاً منتشرة في جميع أنحاء الجزائر، تقدم Natixis Algeria مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية للمؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمهنيين والأفراد الجزائريين (Natixis Algeria, 2022). كما تغطي شبكة Natixis الجزائر 26 فرعاً متواجدة عبر المدن الرئيسية في الجزائر (Natixis Algeria, 2022).

**خامسا: سيتي بنك الجزائر Citibank Algeria**

تم إنشاء مكتب تمثيلي لـ سيتي بنك Citibank Algeria في الجزائر العاصمة في عام 1991 وفي عام 1997 كانت أول مؤسسة أجنبية تتقدم بطلب للحصول على رخصة مصرفية تجارية وتم الحصول عليها، تم بالفعل افتتاح فرع بالكامل للعمل وكان ذلك سنة 1998 وبالتالي Citibank Algeria هو أول بنك أجنبي يتم تأسيسه في الجزائر (Citibank Algeria, 2022).

**سادسا: فرانسبانك Fransabank El-Djazair SPA**

هو الوريث المباشر لأحد البنوك الأولى التي تم تأسيسها في لبنان: القرض العقاري للجزائر وتونس الذي افتتح فرعاً له في بيروت عام 1921، على مر العقود تحول البنك إلى مجموعة مصرفية ومالية تضم حوالي عشر شركات تابعة متخصصة في الخدمات المصرفية للأفراد ودراسات المشاريع، وهيكله التمويل، والخدمات المصرفية الاستثمارية، التأجير، التأمين المصرفي، العقارات. مجموعة فرنس بانك موجودة الآن في لبنان وفرنسا والسودان وساحل العاج والجزائر، بدأت Fransabank El Djazaïr وهي مؤسسة مساهمة بأغلبية رأس مال لبناني أنشطتها في الجزائر في 1 أكتوبر 2006 (Fransabank El Djazaïr, 2022).

**سابعا: إتش إس بي سي الجزائر H.S.B.C Algeria**

بنك H.S.B.C الجزائري هو أحد فروع بنك HSBC الشرق الأوسط المحدود، الذي يُصنّف من بين أهم مجموعات الخدمات المصرفية والمالية على مستوى العالم، كما يعد جزءاً لا يتجزأ من مجموعة H.S.B.C. وقد تم اعتماده من قبل Conseil de la Monnaie et du Crédit (مجلس العملات والائتمان) ببنك الجزائر في 17 جوان 2008 بموجب المادتين 70 و 92 من القرار رقم 03-11 بتاريخ 26 أبريل 2003 الخاص بالعملات والائتمان (HSBC Algeria, 2022).

**الفرع ثالث: البنوك التجارية ذات طابع المشترك**

تشمل البنوك التجارية ذات طابع المشترك في الجزائري على ستة (06) بنوك، وذلك وفقاً لتقارير البنك الجزائري خلال سنة 2022، تم اعتمادها في الجزائر بموافقة الجهاز المصرفي والبنك المركزي ولحاجة القطاع لها، وهي موضحة في الجدول الموالي:



جدول رقم (3.4) يوضح أنواع البنوك التجارية ذات طابع المشترك

الرقم	اسم البنك	ملكية البنك	التسمية اللاتينية
01	بنك البركة الجزائر	بحريني جزائري	Banque Al Baraka Algérie
02	المؤسسة المصرفية العربية الجزائر	بحريني جزائري	Bank ABC
03	البنك العربي الجزائر	أردني جزائري	Arab Bank Algeria
04	بنك الخليج الجزائر	كويتي جزائري	Gulf Bank Algeria
05	بنك الثقة الجزائر	كويتي جزائري	Trust bank Algeria
06	بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر	أردني جزائري	Housing Bank for Trade and Finance Algeria

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير (Bank of Algeria, 2022)

#### أولاً: بنك البركة الجزائر Banque Al Baraka Algeria

بنك البركة الجزائري هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام وخاص)، تم إنشائه في 20 ماي 1991 برأس مال 500 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 2006 على 2.5 مليون دينار جزائري، ليصل إلى 10 مليون دينار جزائري ليبلغ في سنة 2017 نحو 15 مليون دينار جزائري، وبدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991 أما فيما يخص المساهمين فهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) ومجموعة البركة المصرفية (البحرين) (غديري، بوسالم، و بلفتح، 2021، صفحة 360). وفي إطار قانون رقم 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003، لبنك البركة الحق في مزاولة جميع العمليات المالية وفق صيغ المرابحة، وذلك موافقاً مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية، كما يتبع البنك شبكة واسعة النطاق من الوكالات المحلية التي يصل عددها إلى 30 وكالة موزعة على القطر الجزائري (Banque Al Baraka Algeria, 2022).

#### ثانياً: المؤسسة المصرفية العربية الجزائر Bank ABC

تأسست المؤسسة المصرفية العربية الجزائر كمؤسسة مساهمة موحدة بتاريخ 17 جانفي 1980 بمرسوم أميري صادر في مملكة البحرين، حيث تم منح ترخيص مزاولة الأعمال المصرفية

لبنوك الأوفشور\* من قبل مؤسسة نقد البحرين (مصرف البحرين المركزي حالياً) بتاريخ 7 أفريل 1980، وفي نفس التاريخ شرع البنك في مزاولة أنشطته برأسمال مصرح به قدره مليار دولار أمريكي، حيث يتمثل المساهمون فيها في الهيئة العامة للاستثمار في الكويت، ومصرف ليبيا المركزي، وجهاز أبو ظبي للاستثمار، حيث يمتلك كل طرف ثلث الأسهم (Bank ABC, 2022).

### ثالثاً: البنك العربي الجزائر Arab Bank Algeria

البنك العربي في الجزائر Arab Bank Plc Algeria، وهو أحد فروع البنك العربي الأردني والذي تأسس عام 1938 في القدس، وفي عام 1948 تم نقل إدارته إلى العاصمة الأردنية عمان وهو الآن بنك عام مدرج في سوق عمان للأوراق المالية منذ عام 2003. وله فروع في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والجزر البريطانية، ونظراً لتنامي اهتمام مجمع بنك ABC بالسوق الجزائري، فقد تحول المكتب التمثيلي إلى بنك كامل في ديسمبر 1998، بقرار من مجلس النقد والقرض في 24 سبتمبر 1998. وهكذا نشأت المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية التي تم تسميتها تحت الاسم التجاري لبنك ABC الجزائر (Arab Bank, 2022).

### رابعاً: بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algeria

تأسس بنك الخليج الجزائر بموجب المقرر 02 - 04 المؤرخ، في 23 سبتمبر 2002، حيث تم اعتماده كبنك بموجب المقرر 03 - 03 المؤرخ، في 15 ديسمبر 2003، برأس مال قدره 1.6 مليار دينار جزائري (الجريدة الرسمية، 2003، صفحة 35) وبالتحديد تم إنشاء بنك الخليج في الجزائر سنة 2003 بمساهمة من ثلاث بنوك تابعة 100% لمؤسسة مشاريع الكويت وهي بنك برقان Burgan bank 60%، البنك الأردني الكويتي Bank Jordan Kuwait 10%، بنك تونس الدولي Tunis international bank 30% (قشي، 2016، صفحة 162).

\* المصارف الخارجية أو المصارف الحرة (بالإنجليزية: offshore banks) هي مصارف واقعة خارج بلد إقامة المودع وتكون غالباً في بلدان ذات ضرائب منخفضة أو مؤسسات مالية لا تخضع للرقابة الدولية. تتميز هذه المصارف بمزايا تتضمن: مزيد من الخصوصية وهو مبدأ وجد مع قانون المصارف السويسرية 1934، ضرائب منخفضة أو معدومة (أي التهرب الضريبي)، سهولة الوصول إلى الودائع، الحماية من عدم الاستقرار السياسي أو المالي.

**خامسا: بنك الثقة الجزائر Trust bank Algeria**

تأسس بنك ترست في الجزائر بموجب المقرر رقم 02-06 المؤرخ في 30 ديسمبر 2002 برأسمال قدره 750 مليون دينار جزائري، في شكل مؤسسة أسهم، يتكون رأس المال من مليون سهم بقيمة إسمية قدرها 10 مليون دينار جزائري لكل سهم (الجريدة الرسمية، 2003، صفحة 19)، من خلال فروعها البالغ عددها 35 فرع يغطي Trust Bank Algeria المدن الرئيسية في البلاد في مناطق مختلفة (الوسط والشرق والغرب) ويخطط لفتح فروع أخرى بمعدل خمسة فروع سنوياً، بحيث وصل إلى 40 فرعاً في عام 2021 (Trust bank Algeria, 2022).

**سادسا: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر Housing Bank for Trade and Finance**

تأسس بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الجزائر بموجب القرار رقم 02-03 المؤرخ في 27 جوان 2002، حيث تم اعتماده كبنك بموجب النظام 02-03 المؤرخ، في 08 أكتوبر 2003 برأسمال قدره 2.4 مليار دينار جزائري، كمؤسسة تابعة لبنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن. وفي 2008 تم رفع رأسماله إلى 10 مليار دينار جزائري حسب النظام 04-08 الصادر في ديسمبر 2008، حيث تبلغ حصة بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن 61.2% من رأسماله (الجريدة الرسمية، 2003، صفحة 22).

المطلب الثالث: المؤسسات المالية والمصرفية في الجزائر

تنقسم المؤسسات المالية والمصرفية المعتمدة في الجزائر حسب تقارير البنك الوطني الجزائري سنة 2022 إلى نوعين من المؤسسات، المؤسسات المالية والمصرفية ذات أغراض عامة، المؤسسات المالية والمصرفية ذات أغراض خاصة. وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، الشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف، شركة إعادة التمويل الرهني، المؤسسة العربية للتمويل الإيجاري، المغاربية للتمويل الإيجاري الجزائر، الشركة الوطنية للإيجار المالي إيجار الجزائر، الصندوق الوطني للاستثمار موضحة بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول رقم (4.4) يوضح المؤسسات المالية والمصرفية في الجزائر

الرقم	اسم المؤسسة المالية والمصرفية	ملكية المؤسسة	التسمية اللاتينية
01	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي	الجزائر	Caisse Nationale De Mutualité Agricole (CNMA)
02	الشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف	جزائرية	Société financière d'investissement, de participation Et de placement (SPA)
03	شركة إعادة التمويل الرهني	جزائرية	Société De Refinancement Hypothécaire (SRH)
04	المؤسسة العربية للتمويل الإيجاري	الجزائر	Arab leasing corporation (société de crédit-bail) (ALC)
05	المغاربية للتمويل الإيجاري الجزائر	جزائري تونسي	Maghreb Leasing Algérie (MLA)
06	الشركة الوطنية للإيجار المالي	الجزائر	Société Nationale De Leasing (SNL) – SPA -
07	إيجار الجزائر	جزائري إسباني	Ijar Leasing Algeria (ILA) – SPA -
08	الصندوق الوطني للاستثمار	الجزائر	Fonds National D'investissement (FNI)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير (Bank of Algeria, 2022)

## الفرع الأول: المؤسسات المالية والمصرفية ذات أغراض عامة

تضم المؤسسات المالية والمصرفية ذات أغراض عامة في الجزائر حسب تقارير البنك الوطني الجزائري سنة 2022 سبعة (07) مؤسسات مالية ومصرفية ما بين أجنبيه ومحلية وهي:

**أولاً: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (Caisse Nationale De Mutualité Agricole (CNMA)**

يعود تاريخ إنشاء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي إلى سنة 1972 بموجب الأمر التنفيذي رقم 72-64 المؤرخ في 02 ديسمبر 1972، كان هدفه هو حماية الأملاك وأهالي المناطق الريفية والنشاطات المتعلقة بميادين الفلاحة، مثل التأمين الفلاحي، التقاعد، الضمان الاجتماعي الفلاحي وذلك انطلاقاً من روح التضامن، دون تحقيق فوائد على حساب الزبائن (بوراس و محفوظ، 2021، صفحة 155). وقد تم إنشائه بقرار إعادة توحيد الصناديق الثلاثة العاملة منذ عام 1972، وهي: صندوق إعادة التأمين المركزي للتعاضديات الزراعية (CCRMA)، الصندوق المركزي للمشاركين الاجتماعيين الزراعيين (CCMSA) صندوق المعاشات الزراعية المشترك (Caisse (CMAR (Nationale de Mutualité Agricole, 2022).

**ثانياً: المؤسسة المالية للاستثمار، المساهمة والتوظيف Société financière et de placement (Sofinance - SPA)**

المؤسسة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف (Sofinance SPA) هي مؤسسة مالية عامة وافق عليها بنك الجزائر في 9 جانفي 2001، برأسمال قدره 10 مليار دينار جزائري، وفق مبادرة لمجلس مساهمات الدولة (Sofinance SPA, 2022).

**ثانياً: مؤسسة إعادة التمويل الرهنى Société De Refinancement Hypothécaire (SRH)**

تم إنشاء مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري في 27 نوفمبر 1997، وهي مؤسسة مالية تتمتع بموضع مؤسسة اقتصادية عامة، وهي مؤسسة مساهمة (SPA) برأسمال أولي قدره 3.290 مليار دينار جزائري، وارتفع إلى 4.165 مليار دينار جزائري في 2003. رأسمالها مدفوع بالكامل ومكتتب فيه، ويتكون من 833 سهماً بقيمة 5 مليون دينار جزائري، (SRH) تعد مؤسسة مالية معتمدة من بنك الجزائر ومصرح لها من قبل مجلس العملة والائتمان للقيام بعمليات الرهن العقاري (التأجير العقاري) (Société De Refinancement Hypothécaire, 2022).

**ثالثاً: المؤسسة العربية للتمويل الإيجاري (ALC) (Arab leasing corporation)**

المؤسسة العربية للتمويل الإيجاري (ALC) هي أول مؤسسة تأجير\* تم تأسيسها في الجزائر برأسمال قدره 600 مليار دينار جزائري. والغرض منه هو المشاركة في حركة التنمية للوكلاء الاقتصاديين الجزائريين وقد تم إنشاء (ALC) في أكتوبر 2001، من قبل المؤسسات المساهمة التالية: ABC Algeria (46%)، CNEP/Banque (31%)، T.A.I.C (18%)، Capitaux privés (5%). هذا وتملك (ALC) خمسة (5) وكالات على المستوى الوطني، تقدم من خلالها خدمات للزبائن عن طريق تمويلهم بأدوات جديدة وبسيطة تتكيف مع متطلباتهم، وذلك لفترة محددة مقابل السداد الدوري للإيجار المحدد مسبقاً (Arab leasing corporation , 2022).

**ثالثاً: المغربية للتمويل الإيجاري الجزائر (MLA) Maghreb Leasing Algeria**

المغربية للتمويل للإيجاري الجزائر (MLA) هي مؤسسة مالية متخصصة في التأجير التمويلي معتمدة من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 18 أكتوبر 2005، تم إنشاؤها عام 2006 بالشكل القانوني كمؤسسة مساهمة برأسمال قدره 6.5 مليار دينار جزائري. وُلد مشروع (MLA) بعد مبادرة مؤسسة Tunisia Leasing & Factoring (TLF) مع أكثر من 37 عاماً من الخبرة في مجال التأجير في تونس وبدعم من المساهم المرجعي (AMEN Group Maghreb Leasing) (Algérie, 2022).

**رابعاً: المؤسسة الوطنية للإيجار المالي (SNL) – SPA Société Nationale De Leasing**

تم التوقيع على عقد للمساهمين لإنشاء المؤسسة الوطنية للإيجار المالي (SNL) بتاريخ 23 سبتمبر 2009، برأسمال قدره 5.3 مليار دينار جزائري من طرف كل من البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL)، وقد وافق مجلس النقد والقرض على إنشاء هذه المؤسسة في 08 ماي 2011 (زودة، 2019، صفحة 08). تقدم مؤسسة (SNL) بتمويل المنشآت عن طريق صيغ قرض الإيجار، من خلال الإيجار المالي في المجال الصناعي بتمويل اقتناء أو تجديد العتاد الصناعي وخطوط الإنتاج (Société Nationale De Leasing, 2022).

\* التأجير هو وسيلة للحفاظ على أموال المؤسسة نشطة في مناطق أخرى بدلاً من استنزاف رأس المال دفعة واحدة. حيث يسمح التأجير للمؤسسة المصرفية بالتخطيط للميزانية دفع منتظمة تناسبها من أجل تجنب المواقف المالية الهشة.

**خامسا: مؤسسة إيجار الجزائر Ijar Leasing Algeria (ILA) – SPA**

إيجار الجزائر (ILA) هي مؤسسة تم إنشائها عام 2012 من خلال شراكة بين البنك الخارجي الجزائري وبنك اسبريتو سانتو Santo Espirito Banco بالبرتغال، برأسمال مسجل بقيمة 5.3 مليار دينار جزائري مخصصة للمؤسسات التي تحتاج إلى دعم مالي لاقتناء الممتلكات المنقولة وغير المنقولة. إيجار الجزائر (ILA) تقدم تمويل عالمي من خلال تسهيل الحصول على معدات جديدة، في مختلف قطاعات (زودة، 2019، صفحة 09).

**الفرع ثاني: المؤسسات المالية والمصرفية ذات أغراض خاصة**

وفق تقارير البنك المركزي الوطني لسنة 2022 فإن المؤسسات المالية والمصرفية ذات أغراض خاصة تنحصر بالتحديد في مؤسسة واحدة ووحيدة وهي: الصندوق الوطني للاستثمار Fonds National Divertissement (FNI)، وفيما يلي يتم شرح هذه المؤسسة المالية والمصرفية.

**أولاً: الصندوق الوطني للاستثمار Fonds National Divertissement (FNI)**

تم إنشاء الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) في عام 1963، كان للمؤسسة آنذاك مهمة أساسية تتمثل في المساهمة في تمويل الاستثمارات الوطنية المنتجة، وتنفيذ الخطط والبرامج الاستثمارية المختلفة بهدف تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية للبلاد. حيث تم إنشاء المؤسسة لأول مرة تحت اسم Caisse Algerine de Development (CAD) بموجب القانون رقم 63-165 المؤرخ في 7 ماي 1963 والذي يحدده عقد التأسيس (Fonds National D'investissement, 2022). وقد كانت مهمته الأساسية هي الإسهام في تمويل الاستثمارات المنتجة والشروع في تنفيذ مخططات الاستثمار (طهراوي و طواهر، 2021، صفحة 361). كان الصندوق (FNI) يستجيب لضرورة امتلاك مؤسسة مختصة في منح القروض، على المدى المتوسط والبعيد لصالح القطاع العام أو الخاص (Hamdani & Boulenouar, 2019, p. 34).

## المطلب الرابع: مكاتب التمثيل المصرفية في الجزائري

يوجد في الجزائر حسب تقاري البنك المركزي الوطني سنة 2022 العديد من مكاتب التمثيل الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية والمصرفية الدولية، تم فتح هذه المكاتب في الجزائر بموافقة البنك الوطني ولحاجة القطاع المصرفي للخدمات المالية والمصرفية الدولية، وذلك بغية التوسع وتسهيل العمليات المصرفية مع الزبائن، حيث يبلغ عدد مكاتب التمثيل في الجزائر بـ (06) مكاتب وهي كالتالي: البنك التجاري العربي البريطاني British Arab Commercial Bank (BACB)، اتحاد المصارف العربية والفرنسية Union Des Banques Arabes Et Françaises (UBAF)، الائتمان الصناعي والتجاري (CIC) Crédit Industriel Et Commercial، بنك ساباديل Banco Sabadell، مونتي دي باشي دي سيينا Monte Dei Paschi Di Siena، كايكسابانك Caixabank "Espagne" والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول رقم (5.4) يوضح مكاتب التمثيل المصرفي في الجزائر

الرقم	اسم المكتب	ملكية المكتب	التسمية اللاتينية
01	البنك التجاري العربي البريطاني	بريطاني	British Arab Commercial Bank (BACB)
02	اتحاد المصارف العربية والفرنسية	فرنسي	Union Des Banques Arabes Et Françaises (UBAF)
03	الائتمان الصناعي والتجاري	فرنسي	Crédit Industriel Et Commercial (CIC)
04	بنك ساباديل	إسباني	Banco Sabadell
05	مونتي دي باشي دي سيينا	إيطالي	Monte Dei Paschi Di Siena
06	كايكسابانك	إسباني	Caixabank Espagne

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على تقارير (Bank of Algeria, 2022)

من خلال هذا المبحث الذي تم من خلاله شرح مؤسسات القطاع المصرفي، ونظراً لطبيعة وخصوصية موضوع محل الدراسة، ومن أجل تبيان حقيقة الأثر من وجه نظر الزبون المصرفي فقد تم التركيز على البنوك التجارية والمؤسسات المالية والمصرفية التي تتعامل بصفة مباشرة مع الزبون النهائي (الأفراد) وليس زبائن المؤسسات، ومن بين المؤسسات المصرفية التي تتعامل مع



الزبون النهائي نجد: كل البنوك التجارية، بالإضافة إلى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي والصندوق الوطني للاستثمار. والشكل التالي يوضح المؤسسات المختارة لإجراء الدراسة الميدانية.

شكل رقم (4.4) يوضح البنوك التجارية والمؤسسات المالية والمصرفية محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ما تم التطرق إليه

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

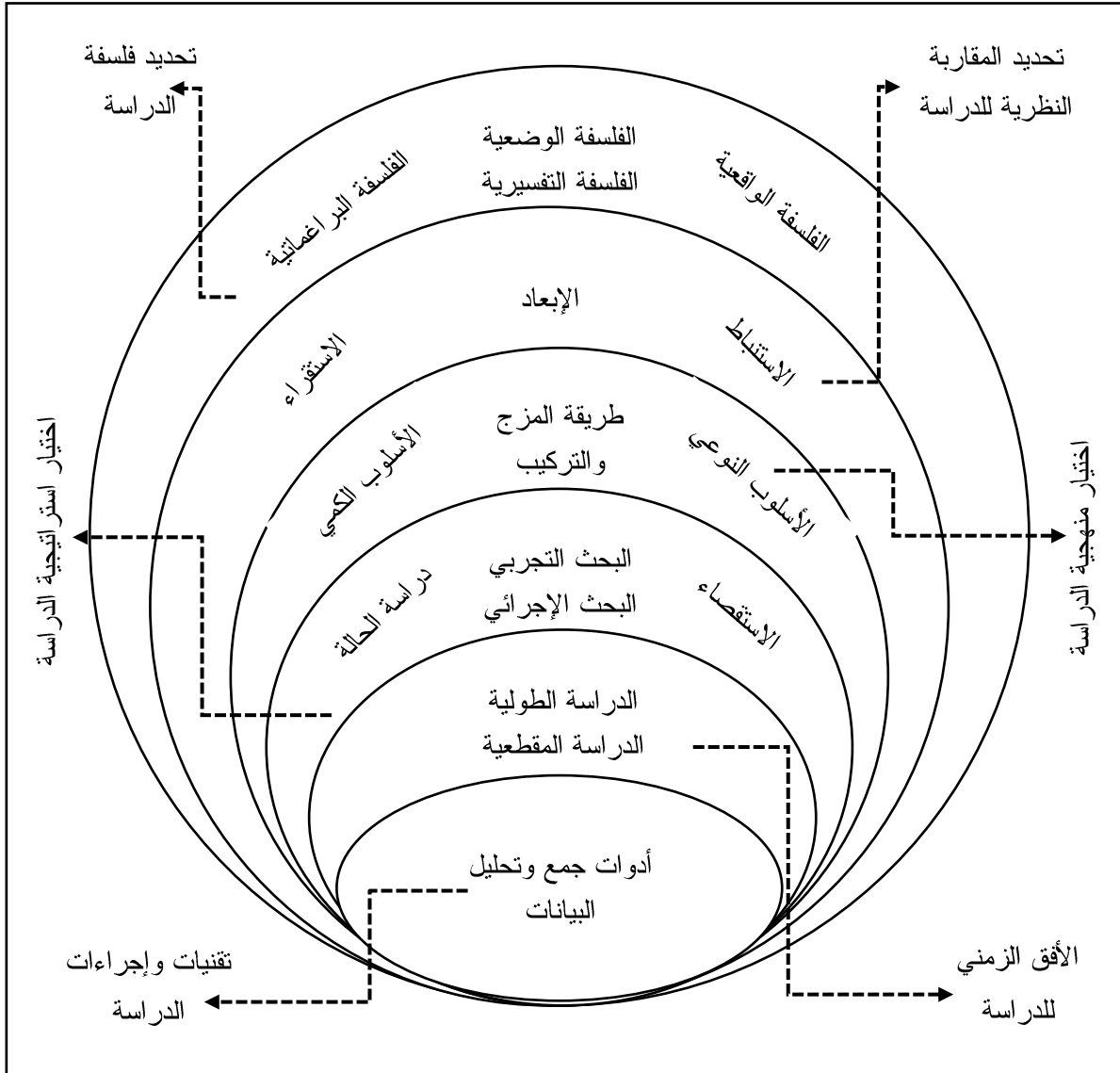
إن لكل دراسة منهج علمي متعارف عليه وللدراسة الميدانية الحالية منهجية محددة يتم من خلالها عرض التوقع الأبتمولوجي للدراسة، باعتبار أن منهج البحث يمر بعدة مراحل يسمح للباحث من تحديد التوقع الصحيح للدراسة وفق خطوات معينة متفق عليها، كما سيتم تصميم الدراسة الميدانية من خلال التعرف على الأساليب المناسبة في جمع البيانات والمقاييس المعتمد عليها في القياس، بالإضافة إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، وصولاً إلى تحليل اتجاهات وآراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة.

## المطلب الأول: التوقع الأبتمولوجي للدراسة

يرى المفكر marie José avenue أن المنهجية دون إبتمولوجيا ليست سوى مضيعة للفكر (صغير عباس، 2019، صفحة 61). حيث يعود أصل مصطلح الإبتمولوجيا لكلمة يونانية الأصل وهي (Epistemology) مكونة من مقطعين (Episteme) وتعني المعرفة، و (Logos) وتعني السبب أو الحجّة (Edward, 2020, p. 01)، حيث يساعد تبني الباحث للتوقع الإبتمولوجي في الدراسة على رد الفعل والتفكير وفق الانتماء الإبتمولوجي الذي يتبعه. هذه الإبتمولوجيا الداخلية تحدد داخل عملية تطبيق العلوم وحسب طبيعة كل علم، سواءً كان الباحث مدركاً أم لا فإنه يطرح أسئلة إبتمولوجيا طيلة مسار دراسته (بن راشد و بلحاج، 2021، صفحة 79).

فالتوقع الإبتمولوجي الذي يختاره الباحث هو الذي يوجه فكره وأفعاله وأدواته المنهجية. وتعد مسألة التناسق بين التوقع الإبتمولوجي والتصميم المنهجي للدراسة أمراً أساسياً في عملية إدارة البحوث وسيرورة إنتاج المعارف ووضعها في الفضاء العلمي الأكاديمي، وحسب (Denizn Et Lincolon) فإن الاختيارات المنهجية والتطبيقية المرتبطة بالتصميم المنهجي للدراسة تتحدد أساساً بالتوقع الإبتمولوجي، أي ضرورة الفصل المسبق والقبلي في موقفنا في وضع المعطيات وتصوراتنا للحقائق (صغير عباس، 2019، صفحة 65). وبالتالي إن للإبتمولوجيا لها عدة مستويات ينبغي على الباحث مراعاتها والتركيز عليها، بحيث يتوجب عليه أن يحدد تمرکز دراسته في كل مستوى من المستويات التوقع، فإذا انتهى من ذلك يكون عندها قد تمكن من تحديد التوقع الأبتمولوجي لدراسته وبدقة (سعادي، 2018، صفحة 14). والشكل الموالي يوضح حلقات التوقع الإبتمولوجي للدراسة.

شكل رقم (5.4) يوضح حلقات التموقع الإستراتيجي للدراسة



المصدر: (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 130) بتصريف

### الفرع الأول: تحديد فلسفة الدراسة

تحتوي فلسفة البحث التي يتبناها الباحث على افتراضات مهمة حول طريقة الوصول على المعرفة. حيث تدعم هذه الافتراضات باستراتيجيات البحث والأساليب التي نختارها كجزء من تلك الإستراتيجية. لاحظ Johnson and Clark (2006) أن الباحث في مجال الأعمال والإدارة يحتاج إلى أن يكون على دراية بالالتزامات الفلسفية التي يتخذها من خلال اختيارنا لاستراتيجية البحث لأن هذا له تأثير كبير ليس فقط بشأن ما نقوم به، ولكننا حتى نفهم ما الذي نحقق فيه (Saunders,

(Lewis, & Thornhill, 2009, p. 108). وفيما يلي يتم عرض أهم النماذج الفلسفية في البحث وهي كالتالي: النموذج الوضعي، النموذج البنائي، النموذج التفسيري، النموذج البراغماتي.

أولاً: النموذج الوضعي/ الوصفي/ الواقعي **Le paradigme positiviste**: إن منطلق هذا النموذج هو أن "الواقع هو ما لا يختفي عندما نتوقف عن تصديق ذلك" (Thietart, et al., 2014, p. 22). هذا النموذج غالباً ما يعتبر هو المسيطر والأكثر استعمالاً في علوم الإدارة، لأنه الأكثر واقعية ويطلق عليه تسمية "نموذج النظرة من الخارج" يستمد أصله من العلوم الطبيعية أي الكائن الحي لذلك فهو نظام يخضع لقوانين الطبيعة (دبلة، 2012، صفحة 07). وبالتالي إذا كان البحث يعكس الفلسفة الوضعية، فمن المحتمل أن الباحث سيبنى الموقف الفلسفي لعالم الطبيعة. أي العمل مع ملف الواقع الاجتماعي وأن النتائج النهائية لمثل هذا البحث يمكن أن يكون تعميمها على المجتمع على غرار تلك التي أنتجها علماء الفيزياء والطبيعية. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, pp. 113-114). لذلك نجد أن الوضعيين يهتمون بصرامة أبحاثهم وإمكانية تكرارها مع موثوقية الملاحظات وإمكانية تعميم النتائج. يستخدمون التفكير الاستنتاجي في النظريات التي يمكنهم اختبارها عن طريق تصميم بحث ثابت ومحدد مسبقاً ومقاييس موضوعية. المقياس الرئيسي للباحثين الوضعيين هو التجربة التي تسمح لهم باختبار علاقات السبب والنتيجة (Sekaran & Bougie, 2016, p. 28). وبالتالي دراستنا الحالية تقع ضمن الفلسفة الوضعية.

ثانياً: النموذج البنائي **Le paradigme constructiviste**: تم اقتراح تسمية البنائية لتأهيل هذا المفهوم لنظرية المعرفة التي يمكن تجميعها حول اثنين من الاقتراحات: وهي لا يتم تلقي المعرفة بشكل سلبي ولكن يتم تعلمها من خلال عملية نشطة لبناء البحث، وظيفة عملية التعلم هي التكيف وليس اكتشاف واقع موجود بشكل موضوعي، وبالتالي يكون من خلال التنظيم التجريبي للباحث وليس اكتشاف واقع موجود بشكل موضوعي، وبالتالي يكون من خلال التنظيم التجريبي للباحث (Thietart, et al., 2014, p. 18)، لذلك البنائية هي الاعتراف بأن الواقع هو نتاج للذكاء الناتج عن تفاعل الإنسان مع تجربته في العالم الحقيقي. حيث بمجرد أن يقوم الباحث بتضمين النشاط العقل البشري في عملية معرفة الواقع، هنا "تقبل البنائية" (Dehbi & Angade, 2019, p. 05)، حسب هذا النموذج فالأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم، حيث لا توجد حقيقة أو واقع واحدة بل توجد الكثير وهنا يكمن تحدي الباحث في النجاح من خلال فهمه للظاهرة المدروسة حسب وجه نظرة الأفراد محل الملاحظة ومحاولة فهم واكتشاف الأشياء المشتركة بينهم (دبلة، 2012، صفحة 09).

ثالثاً: النموذج التفسيري **Le paradigme interprétativiste**: تم اقتراحه من قبل Kuhn (1983) كنموذج ثالث معارض للنموذج الوضعي الوصفي. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي ويعتبرونه نموذج بنائي معدل مقارنة بالنموذج البنائي الذي يعتبرونه نموذج بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما محدود وهو يقوم على فلسفة فهم الواقع (دبلة، 2012، صفحة 08). تدعوا التفسيرية إلى أنه من الضروري للباحث فهم الاختلافات والتفاعلات بين البشر "الفاعلون الاجتماعيون" على أنهم مهمون جداً في البحث. وهذا ما يؤكد الفرق بين إجراء البحث بين الأفراد بدلاً من الأشياء (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 114). فعلى عكس النموذجين السابقين اللذان يركزان على الظاهرة ومكوناتها، فإن النموذج التفسيري يركز على "المؤثر الاجتماعي متمثلاً في التنوع السلوكي للإنساني الذي يؤثر في الظاهرة المدروسة (سعادي، 2018، صفحة 16).

وفي هذا الصدد يذكر كل من Caracelli & Greene (1993) أنه عند إجراء دراسة بإتباع المنهج التفسيري يتم أولاً الاعتماد على البيانات الكمية بالموازنات مع البيانات الكيفية ويتم تعريض متغيراتها إلى التحليل العملي لمعرفة العوامل المكونة، ثم تستخدم هذه العوامل كرموز للتعرف على متغيرات البيانات الكيفية مثل الملاحظات والمقابلات (رجاء، 2007، صفحة 342). وبالتالي نجد أن النموذج التفسيري يركز على دراسة الظواهر الاجتماعية بشكل أساسي، أو تلك التي سببها التفاعل بين البشر. لذلك هو نموذج يستخدم على نطاق واسع في علم الاجتماع وعلم النفس، وهذا ما يتوافق نسبياً مع دراستنا الحالية من خلال تفسير لحظات التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد وأثرها على رضا الزبون.

رابعاً: النموذج البراغماتي **Le paradigme Pragmatiste**: يؤكد الباحثان and Tashakkori (1998) أن البراغماتية جذابة بشكل حدسي إلى حد كبير لأنه من خلالها يتجنب الباحث الانخراط فيما يعتبرونه مناقشات لا طائل من ورائها حول مجموعة من المفاهيم مثل الحقيقة والواقع. من وجهة نظرهم يجب على الباحث دراسة الاهتمامات التي لها قيمة، كما يجب على الباحث دراستها بالطرق المختلفة التي يراها مناسبة، واستخدام النتائج بطرق يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية داخل نظام القيم الخاص به (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 109). والنموذج البراغماتي يعني المزج بين مختلف الفلسفات الأبيستمولوجيا في بحث علمي واحد. وتفرض هذه الفلسفة أن المحدد الرئيسي للأبيستمولوجيا هو تساؤلات الدراسة، فطبيعة التساؤلات

التي توضع في بداية البحث هي التي تحدد أي فلسفة سيتم الاعتماد عليها للإجابة عليها (سعادي، 2018، صفحة 16). وبالتالي النموذج البراغماتي المتماusk يتكون من عنصرين: الاعتراف بتوليد المعرفة كنشاط اجتماعي، وتوجيه البحث نحو توليد المعرفة المفيدة (Friedrich, 2009, p. 701).

### الفرع الثاني: تحديد مقاربات الدراسة النظرية

حسب النماذج الفلسفة المذكورة أعلاه يتخذ الباحث ثلاثة أنماط للتفكير والمعرفة العلمية تتناسب وكل نموذج، بحيث نجد في النموذج الوصفي يتم الاعتماد على المنطق الاستنتاجي إذ هو وسيلة للإثبات والتبرير والبرهان، بينما في النموذجين التفسيري والبنائي يتم الاعتماد على المنطق الاستقرائي، أما فيما يخص البحث الإبعاد، هنا يلجأ الباحث لأن يستخدم مثلا القياس من أجل الفهم أو التفسير، (أي إنتاج المعرفة عن طريق المقارنات وتقديم تفسيرات للظاهرة المدروسة).

أولاً: الاستنباط / الاستنتاج (نظرية الاختبار) Deduction: الاستنباط وهي الإجراءات التي تؤدي إلى الحصول على النتائج عن طريق عملية شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات المجمعّة التي تم معالجتها (أوماسيكاران، 2006، صفحة 62)، الاستنتاج حسب Collis and Hussey (2003) عبارة عن نظرية اختبار (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 124). وبالتالي إن الاستنباط ينطوي على تطوير نظريات البحث تخضع بعد ذلك لاختبار صارم من خلال سلسلة من المقترحات. على هذا النحو فهو أسلوب البحث السائد في العلوم الطبيعية، حيث تكون القوانين أساس التفسير وتسمح بتوقع الظواهر وكذلك توقع حدوثها، وبالتالي السماح بالسيطرة عليها أثناء مجريات البحث (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 153).

ثانياً: الاستقراء (نظرية البناء) Induction: ترجع أصول الاستنتاج إلى البحث في العلوم الطبيعية. ومع ذلك فإن ظهور العلوم الاجتماعية في القرن العشرين أدى إلى توخي الحذر من الاستنتاج في العلوم الاجتماعية من طرف الباحثين الذين كانوا ينتقدون المنهج الذي مكن من إنشاء ارتباط بين السبب والنتيجة بين متغيرات معينة، دون فهم الطريقة التي يفسر بها البشر عالمهم الاجتماعي، وهنا لاستنباط يميل إلى بناء منهجية صارمة لا تسمح بتفسيرات بديلة لما يجري. بهذا المعنى هناك جو من الحتمية حول اختيار النظرية وتعريف الفرضية. وبالتالي يمكن اقتراح نظريات بديلة عن طريق الاستنتاج (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 126). بمعنى أن

الاستقراء ينطلق من الخاص إلى العام لاستخلاص نتائج الدراسة وتكون قابلة للتعميم ومبنية على حقائق مشاهدة. ويتكون منطق المقاربة الاستقرائية كما يلي (سعادي، 2018، صفحة 17):

1- الظاهرة  $\mu$  تنتمي إلى مجموعة الظواهر  $\alpha$ .

2- الظاهرة  $\mu$  تمتلك الخاصية  $\beta$ .

3- إذا جميع الظواهر  $\alpha$  تمتلك الخاصية  $\beta$ .

ثالثاً: الإبعاد **Abduction**: قدم الفيلسوف الأمريكي Charles Peirce في القرن التاسع عشر (19) شكلاً ثالثاً من الاستدلال المنطقي جنباً إلى جنب مع الاستقراء والاستنتاج عندما وصفه بالإبعاد وبأنه لحظة إلهام إبداعي عندما يتصور الباحث تفسيراً افتراضياً لبعض الحقائق التجريبية (Dobson, et al., 2012, p. 02).

وقد تم تطوير هذه المقاربة لتخليص البحث العلمي من إلزامية الانطلاق من التعميم أو القواعد كما في الاستنباط، وأيضاً إلزامية الوصول إلى تعميم النتائج كما في الاستقراء. فيكفي للباحث أن يقرر دراسة العلاقة بين الظواهر بالاعتماد على كيفية تفكيره تجاه ذلك الموضوع، ثم يضع الفرضيات التي يراها مناسبة لذلك البحث، وليس بالاعتماد على النظريات والحقائق العلمية التي من شأنها أن تقيد الباحث في كيفية التفكير (سعادي، 2018، الصفحات 17-18). في الواقع منطق الإبعاد يجمع بين الاستنتاج والاستقراء، أي الانتقال من النظرية إلى البيانات (الاستنتاج) أو البيانات إلى النظرية (الاستقراء) (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 155).

### الفرع الثالث: اختيار منهج وإستراتيجية الدراسة

إن تصميم البحث واختيار منهج وإستراتيجية الدراسة وهو أكثر من مجرد تقنيات ومناهج يتم من خلالها جمع البيانات أو الإجراءات التي يتم من خلالها تحليل النتائج. وبالتالي إنه التكوين العام لجزء من البحث الذي يتضمن أسئلة حول نوع الأدلة التي يتم جمعها ومن أين، وكيف يتم تفسير هذه الأدلة من أجل تقديم إجابات جيدة لأول مرة لسؤال البحث (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 155). وفيما يل يتم الفصل بين المناهج النظرية للبحث وإستراتيجية البحث.

## أولاً: المناهج النظرية للدراسة

يحتاج الباحث إلى تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة لتحديد طريقة جمع البيانات المناسبة. الخاصة بهذه المتغيرات والتي لها علاقة سببية بينهما، حيث يكون المتغير المستقل هو المتغير المؤثر بينما المتغير التابع هو المتغير المتأثر (Nugrahanti, 2018, p. 44). وتجدر الإشارة إلى أن خاصية النوعية مقابل الكمية تخضع لكثير من النقاش خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة البحث الذي يتم إجراؤه. في هذا الصدد يؤكد Ibert و Baumard، من خلال الإشارة إلى المراجع التي تميز الدراسة الكمية أو النوعية وذلك حسب طبيعة البيانات أو المتغيرات التابعة والمستقلة وكذلك من خلال التوجيه الاستكشافي أو الاختباري، يقومون بعمل جرد لكل هذه الأشياء والخصائص، بما في ذلك طبيعة البيانات للنظر في الطابع الكمي أو النوعي لجودة البحث (Velmuradova, 2004, p. 51). ولعل أهم طرق جمع المعلومات في علوم الإدارة والأعمال نجد ثلاثة أنواع من البحوث وهي: البحوث النوعية، البحوث الكمية والبحاث المركبة أو المختلطة.

**1- البحوث النوعية/ الكيفية Research Methods Qualitative:** من بين أنواع أدوات جمع

البيانات في البحوث النوعية، التركيز على المجموعات والمقابلات الفردية، تقوية فرص الاستماع للأفراد بأنفسهم، إتباع الملاحظة الميدانية لتلقي الأحداث، الاعتماد على المستندات سواء كانت سجلات رسمية أو شخصية، كذلك اليوميات والمجلات هي أيضاً بيانات قيمة الموارد، وكذلك الصور الفوتوغرافية وتسجيلات الفيديو (Given, 2008, p. 09). بالإضافة إلى الحوارات والاقتراسات والتأملات الاستنباطية للظواهر التي تشكل في مجملها توليفة إبداعية للمشاركين في البحث النوعي (Patton, 2002, p. 09). حيث في البحث النوعي تعني الافتراضات المعرفية أن الباحثين يحاولون أن يكونوا أقرب ما يمكن إلى معرفة المشاركين من خلال ترتيب الحقائق الذاتية على أساس الملاحظة الفردية (Musmini, Yuniarta, 2012) Sulindawati, & Yudiantara, 2019, p. 415). يذكر كل من Bog and Taylor (2012) Wahyuni (1984) أن البحث النوعي هو أحد إجراءات البحث التي تنتج بيانات وصفية في صيغة الكلام أو الكتابة أو سلوك الأفراد الذين يتم ملاحظتهم من خلال البحث النوعي (Nugrahanti, 2018, p. 44)، وهذا ما يجعل البحث النوعي مثالياً كمرحلة أولى في مشروع البحث وذلك قبل البدئ في البحث الكمي الذي يوصى به بشدة في المرحلة الثانية. علاوة على



ذلك فإن البحث النوعي له منطق شخصي في الغالب، كما يسعى إلى ذلك من خلال فهم وتحليل السلوك البشري، وذلك بإجراء دراسة تحليلية استكشافية أولية لتحليل المعلومات المتعلقة بالمشكلة وذلك لتحديد الفرضيات التي تمثل المشكلة المدروسة (Dehbi & Angade, 2019, p. 12). الهدف منها هو تحديد المتغيرات الأساسية وكذلك الروابط فيما بينها. في الأخير يصف Maree (2012) البحث النوعي على أنه بحث يسعى إلى جمع البيانات الوصفية المتعلقة بظواهر معينة من أجل الحصول على فهم لما يتم ملاحظته لظاهرة معينة، وبالتالي منهجية البحث النوعي تعرف على أنها بحث ينتج بيانات، والتي يتم الحصول عليها من تجارب وتصورات الباحثين والتي يتم كتابتها بعد ذلك في تقارير. هذا ويشهد البحث النوعي مستقبلاً نمواً سريعاً ويصبح منطقاً بحثياً معترفاً به في مختلف التخصصات، مثل الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع والأعمال والمحاسبة والتعليم (Nugrahanti, 2018, p. 44).

## 2- البحوث الكمية **Research Methods Quantitative**: يشير كل من Maree (2010) Abubakar

et al (2016) على أن البحث الكمي هو طريقة بحث تستخدم البيانات الرقمية المتحصل عليها من عينة البحث من مجتمع معين، وذلك لتعميم النتائج قيد الدراسة بشكل عام على مجتمع الدراسة، يستخدم البحث الكمي التحليل الإحصائي لاختبار البيانات وتحليلها. يمكن تعريف البحث الكمي على أنه إجراء استنتاجات تستند على الأدلة التي تم الحصول عليها من البيانات (عادة في شكل رقمي) والتحليل الإحصائي باستخدام التفكير الاستنتاجي. وبالتالي تعد هذه العملية برمتها تجريبية (Nugrahanti, 2018, p. 44). حيث يسمح المنهج الكمي باختبار الفرضيات على عينات تمثيلية من السكان الذين تم تعميم نتائج البحث عليهم. الأساليب الكمية غنية بالأدوات القائمة على الإحصائيات الكلاسيكية (Dehbi & Angade, 2019, p. 13). لذلك يستخدم تصميم البحث في منهجية البحث الكمي طرقاً مختلفة في جمع البيانات (مثل التجارب والاستطلاعات، الاستبيانات والأرشيف) بالإضافة إلى الطرق الرياضية في استخراج النتائج وأساليب التحليل الإحصائي والنمذجة بالمعادلات الرياضية (Nugrahanti, 2018, p. 44).

## 3- التداخل بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي (المنهج المتكامل أو المختلط): إن تصنيف

المنهجي الذي ينطوي على الكمية في مقابل الكيفية ما هو إلا افتراضاً مزمعاً، بحيث لو سلمنا بوجود منهج كمي خالص وانطلقنا في البحث مستعملين إياه للاحظنا بسرعة عدم إمكانية استعمال هذا المنهج بمفرده، لأنه يسمح لنا بالتكميم لكنه لا يسمح لنا بمعرفة ماذا نكتم، هنا

حتما يتدخل البحث النوعي ليسد هذه الفجوة المعرفية، وإذا سلمنا بوجود منهج نوعي خالص وانطلقنا في عملية البحث لما أمكننا من اكتشاف الحقيقة العلمية بمفرده (حجال و شويمات، 2016، صفحة 93). لذلك فإن البحث بالطرق المختلطة هو "تصميم بحث فلسفي للافتراضات وكذلك طرق التحقيق فيها. وبالتالي البحث المركب كمنهجية فهو ينطوي على فلسفة الافتراضات التي توجه اتجاه جمع وتحليل البيانات ومزيج البيانات النوعية والكمية في دراسة واحدة (Dehbi & Angade, 2019, p. 11).

لهذا نجد أن معطيات الدراسة يمكن أن تكون نوعية، كمية أو الاثنين معا، ويعتبر تجميع المعلومات الإحصائية خطوة أولية لدراسة النسق الاجتماعي الهام لمجتمع البحث، ولكن دراسة النسق المحصورة تستدعي أيضا اللجوء إلى مناهج وبرامج إحصائية (حجال و شويمات، 2016، صفحة 92). والجدول التالي يوضح فيه المنهجين معاً.

جدول رقم (6.4) يوضح التفكير المنطقي مقابل البحث النوعي والبحث الكمي

المنطق المنهج	الاستقرائي	الاستنتاجي
البحث النوعي	الاستقراء النوعي (توليد مفهوم الدراسة في العمق)	تحقق من صحة المفهوم عن طريق الدراسة في العمق
البحث الكمي	توليد المفهوم، الدراسة عن طريق التعداد	التحقق من صحة المفهوم، من خلال الدراسة التعداد

المصدر: (Dehbi & Angade, 2019, p. 12)

يتضح من الجدول السابق أنه في المنطق الاستقرائي يعتمد الباحث على منهج البحث النوعي في توليد المفاهيم الخاصة بالدراسة لموضع البحث، في المقابل نجد الباحث في المنطق الاستنتاجي يلجأ إلى عملية التحقق من صحة مفاهيم الدراسة وذلك بالاعتماد على أسلوب الدراسة في العمق. وفي دراستنا الحالية قام الباحث بالاعتماد على المنهج المتكامل أو المختلط والذي مزج فيه بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي في جمع البيانات، معتمدا في ذلك على الاستبيان موجه لعينة من زبائن القطاع المصرفي مع تدعيمه بالمقابلة الإدارية مع مسؤولي عينة من المصارف.

## ثانياً: اختيار إستراتيجية الدراسة

بعد تحديد الفلسفة الأبيستولوجية للبحث والمقاربة النظرية والمنهج المناسب، يتوجه الباحث إلى المفاضلة بين الاستراتيجيات التي سينتهجها لإتمام بحثه. ويراد بمصطلح "استراتيجية" هنا الطريقة التي من خلالها سيقوم الباحث بالدراسة الميدانية والتي تؤدي إلى اختيار أدوات جمع البيانات من مكان الدراسة الميدانية (سعادي، 2018، صفحة 21). في هذا الجانب نوجه انتباه الباحث إلى استراتيجيات البحث التي قد يستخدمها في الدراسة. بحيث أن كل استراتيجية يمكن استخدامها في البحوث سواءً الاستكشافية والوصفية والتفسيرية، أو كما نجد البعض منها ينتمي بوضوح إلى المنطق الاستنتاجي، والبعض الآخر إلى المنطق الاستقرائي، بالإضافة إلى ذلك يجب على الباحث أن يتأكد من أنه لا توجد استراتيجية بحثية أعلى أو أدنى من أي استراتيجية بحثية أخرى (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 141). فعلى الباحث التركيز على الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق أهدافه البحثية وللإجابة على أسئلة البحث الخاصة بالظاهرة المدروسة. وبالتالي فإن اختيار استراتيجية بحث معينة تعتمد على هدف (أهداف) البحث ونوع أسئلة البحث، ولكن أيضاً على وجهة نظرة الباحث حول ما يجعل البحث جيد والجوانب العملية مثل الوصول إلى مصادر البيانات والقيود الزمنية (Sekaran & Bougie, 2016, p. 96). وفي علم الإدارة والأعمال توجد عدة استراتيجيات بحثية يمكن التركيز عليها للإجابة على إشكالية وأسئلة الدراسة من قبل الباحث ونجد من أهمها: دراسة الحالة، الاستقصاء، الاستطلاع والتجريب.

**1- البحوث التجريبية: التجربة هي شكل من أشكال البحث التي تدين بالكثير للعلوم الطبيعية**

على الرغم من أنها تتميز بالقوة في الكثير من أبحاث العلوم الاجتماعية، وخاصة علم النفس والعلوم الإنسانية. الغرض من البحوث التجريبية هو دراسة الروابط السببية بين المتغيرات، من خلال ما إذا كان التغيير الحاصل في متغير مستقل ينتج عنه تغيير في متغير تابع آخر (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 142). لذلك عادة ما ترتبط البحوث التجريبية بمنهج افتراضي استنتاجي حتى يكون الغرض من التجربة هو دراسة العلاقات السببية بين المتغيرات محل الدراسة. وكذلك حتى تكون التصميمات التجريبية أقل فائدة أو مناسبة للإجابة على أسئلة البحث سواءً الدراسات الاستكشافية أو الوصفية (Sekaran & Bougie, 2016, p. 97).

**2- الدراسة الاستقصائية:** هي نظام لجمع المعلومات عن الأفراد عينة الدراسة لوصفهم أو مقارنتهم أو شرحهم للمعرفة والمواقف والسلوك، حيث تحظى استراتيجية المسح بشعبية كبيرة في مجال البحث التجاري، لأنها تسمح للباحث بجمع البيانات الكمية والنوعية حول العديد من أنواع الأسئلة البحثية (Sekaran & Bougie, 2016, p. 97)، وعادة ما ترتبط استراتيجية المسح بالمنطق الاستنتاجي. أي أنها إستراتيجية مشتركة في أبحاث الأعمال والإدارة، وغالباً ما يتم استخدامها على صيغ، أجب على من؟ وماذا؟ وأين؟ وكم؟، بالاعتماد على عدد من الأسئلة. وهي تستخدم بكثرة في البحث الاستكشافي والوصفي. لأنها تسمح بجمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من أفراد المجتمع بطريقة اقتصادية للغاية (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 144).

**3- دراسة الحالة:** يعرف Robson (2002) دراسة الحالة على أنها "إستراتيجية لإجراء دراسة تتضمن التحقيق التجريبي لظاهرة معاصرة معينة في سياق الحياة الواقعية باستخدام مصادر متعددة الأدلة" (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 145)، وتجدر الإشارة إلى أن دراسات الحالة قد توفر كلاً من الأساليب النوعية والكمية في جمع وتحليل وتفسير بيانات الدراسة كما هو الحال في البحث التجريبي، كما يمكن تطوير فرضيات البحث في دراسات الحالة، إذا لم يتم إثبات فرضية معينة حتى في دراسة حالة واحدة أخرى، هنا يوجد دعم يمكن تأسيسه من خلال قبول الفرضية البديلة للبحث (Sekaran & Bougie, 2016, p. 98).

**4- البحث الإجمالي:** استخدم لوين Lewin مصطلح البحث الإجمالي لأول مرة في عام (1946) وقد تم تفسيره لاحقاً من قبل باحثي الإدارة بطرق متنوعة (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 147)، وفي الأصل يتم إجراء البحث الإجمالي بواسطة مستشارين يرغبون في بدء عمليات التغيير في المؤسسات. بمعنى آخر البحث الإجمالي هو إستراتيجية تهدف إلى إحداث التغييرات المخطط لها. هنا يبدأ الباحث بمشكلة تم تحديدها بالفعل من خلال جمع البيانات ذات الصلة بالظاهرة المدروسة لتقديم حل مبدئي للمشكلة، ثم يتم تنفيذ هذا الحل، مع العلم أنه قد يكون هناك بعض العواقب غير المقصودة التي تعقب هذا التنفيذ (Sekaran & Bougie, 2016, p. 98). وفي الأخير يتم تقييم الآثار وتحديدها وتشخيصها في لأي بحث وذلك حتى تكون استمرارية في بشكل دائم من اجل الوصول لحل المشكلة

بالكامل، وبالتالي فإن البحث الإجرائي هو مشروع بحث يتطور باستمرار من خلال التفاعل بين المشكلة والحل والآثار أو العواقب والحل النهائي للمشكلة المدروسة.

#### الفرع الرابع: الأفق الزمني للدراسة التطبيقية

تحدد هذه الطبقة من الرسم البياني السابق الإطار الزمني للبحث والتي تكون وفق نوعين مختلفين من الدراسة، دراسة مقطعية ودراسة طولية، بحيث يتضح أن دراسة المقطعية تتضمن جمع البيانات في نقطة زمنية محددة أما الدراسة الطولية تتضمن جمع البيانات بشكل متكرر على مدى فترة زمنية طويلة وذلك لمقارنة البيانات المتحصل عليها (Melnikovas, 2018, p. 34).

#### أولاً: الدراسة الطولية Longitudinal Studies

يؤكد Fitzmaurice (1998) على أن الخاصية المحددة للدراسة الطولية هو أن كل متغير من مجموعة المتغيرات المشتركة يكون له استجابة معينة من قبل الأفراد يتم قياسها بشكل متكرر بمرور الوقت (Arnaud & Bono, 2008, p. 33). حيث في الدراسات الطولية قد يرغب الباحث في دراسة الأفراد أو الظواهر في أكثر من نقطة واحدة للإجابة على سؤال البحث. هنا ونظراً لأنه يتم جمع البيانات في نقطتين مختلفتين في الوقت المناسب، فإن الدراسة يتم حملها طويلاً عبر فترة من الزمن (Sekaran & Bougie, 2016, p. 105).

وبالتالي الدراسات الطولية هي طريقة بحث تكون من خلال قياس ظاهرة معينة خلال فترات طويلة من الزمن. وبهذا المعنى فإنها تعمل على تحليل ومراقبة تطور الظاهرة المدروسة بطريقة متسلسلة على فترات متعاقبة من الزمن.

#### ثانياً: الدراسة المقطعية Cross Sectional Studies

تشير الدراسة المقطعية في البحث إلى كل دراسة يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة فقط ربما على مدار أيام أو أسابيع أو أشهر وذلك للإجابة على سؤال البحث (Sekaran & Bougie, 2016, p. 104). وهذا يعني أنه في الدراسة الوصفية المقطعية الخاصة بدراستنا هذه يتم جمع

بيانات البحث محل الدراسة بأكمله في نقطة زمنية معينة تمتد إلى شهرين، وذلك بغية قياس وتحليل الأثر بين المتغير المستقل ألا وهو اللقاء الخدمي والمتغير التابع وهو رضا الزبون المصرفي.

#### الفرع الخامس: تقنيات إجراءات الدراسة التطبيقية

الحلقة الأخيرة من الترميز الابستمولوجي للبحث هي تقنيات وإجراءات الدراسة وهي تركز على نوع إجراءات جمع البيانات الأساسية وتحليلها والتي ستساعد في الإجابة على سؤال البحث (Melnikovas, 2018, p. 39). ولمزيد من التفصيل سيتم التعرض إلى أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا الميدانية هذه في المطلب الموالي، والتي كانت حول زبائن المصارف.

#### المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

من خلال ما تبقى من تقنيات إجراءات الدراسة التطبيقية من محور الترميز الابستمولوجي للبحث، سنحاول في هذا المطلب عرض مصادر وأساليب جمع البيانات النظرية والتطبيقية. بالإضافة إلى توضيح متغيرات الدراسة والمقاييس المعتمدة فيها، كما سيتم عرض خطوات الدراسة الميدانية مع وصف مجتمع وعينة الدراسة وصولاً إلى الاختبار البنائي لمقاييس الدراسة الميدانية.

#### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات

سيتم التطرق إلى مختلف مصادر وأساليب جمع البيانات، سواء في الجانب النظري أو في الجانب التطبيقي من الدراسة.

#### أولاً: الجانب النظري

سيتم في هذا الجانب التركيز على عرض جميع المصادر والمراجع العربية والأجنبية على اختلافها، حيث تتوعت بين الكتب والمجلات والأطروحات والتقارير والدوريات العلمية التي استخدمها الباحث في الجانب النظري من الدراسة الحالية، أو التي تم بها تدعيم الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث نعرض في الجدول التالي تفاصيل حول مختلف المراجع المستخدمة في الدراسة.

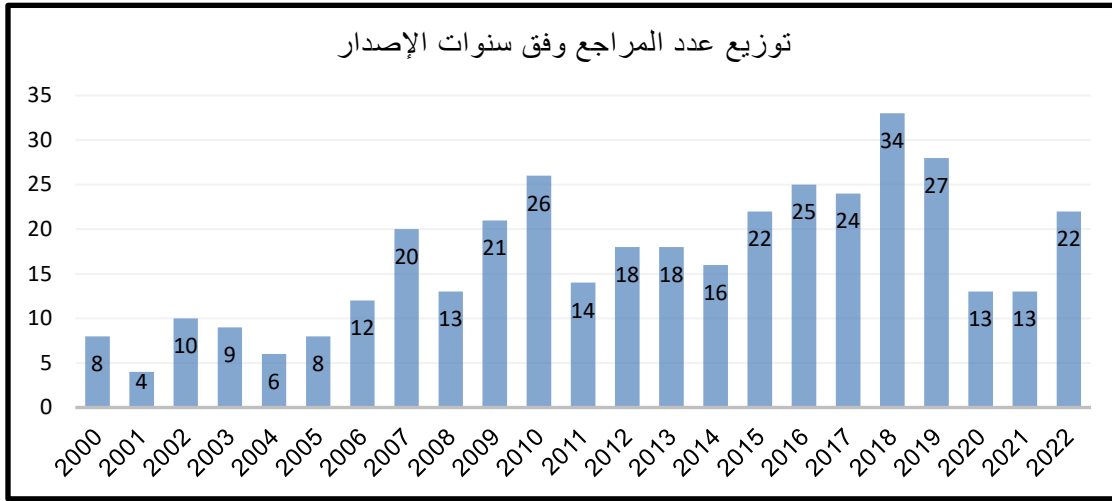
جدول رقم (7.4) يوضح تفاصيل حول مختلف المراجع المستخدمة في الدراسة

اللغة الفرنسية		اللغة الإنجليزية		اللغة العربية		لغة المراجع نوع المراجع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%27.78	10	% 34.83	85	% 40.19	43	الكتب
%11.11	04	% 60.85	144	% 48.60	52	المجلات
/	/	% 3.33	08	% 1.87	02	الملتقيات
/	/	% 0.98	02	% 4.67	05	الأطروحات
/	/	% 0.41	01	/	/	التقارير والدوريات
/	/	/	/	% 4.67	05	القوانين والمراسيم
% 61.11	22	/	/	/	/	المواقع الإلكترونية
% 100	36	% 100	240	% 100	107	إجمالي المراجع
%9.39		% 62.67		% 27.94		نسبة لغة المراجع
383						إجمالي المراجع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة المراجع المستخدمة في الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح أن الدراسة الحالية غنية من ناحية المراجع المستخدمة، حيث تنوعت من حيث اللغة بين اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، اللغة الفرنسية، وتعددت من حيث مصدرها بين الكتب، المجلات، الملتقيات، الأطروحات، التقارير والدوريات، القوانين والمراسيم المواقع الإلكترونية، وذلك بنسب وتعدادات متفاوتة، بحيث كان النصيب الأكبر للمراجع المستخدمة باللغة الإنجليزية ما يعادل نسبة (62.67%) من مجموع مراجع الدراسة الذي بلغ (383) مرجع. وذلك بحكم موضوع الدراسة وارتباطه باللغة الإنجليزية، تليها المراجع باللغة العربية بنسبة (27.94%)، أما بقية المراجع كانت باللغة الفرنسية بنسبة (9.39%).

شكل رقم (6.4) يوضح توزيع المراجع المستخدمة في الدراسة وفقا لسنة الإصدار



المصدر: من إعداد الباحث بناء على عدد المراجع المستخدمة في الدراسة

يوضح الشكل أعلاه توزيع المراجع المستخدمة في الدراسة الحالية وفقا لسنوات الإصدار من سنة (2000) إلى سنة (2022)، حيث نلاحظ أن الزيادة في عدد المراجع المستخدمة كان بداية من سنة (2007) حتى سنة (2022). وهذا يعكس اعتماد الباحث على منهجية البحث الأصيل من خلال تعدد وتنوع المراجع وحدثتها، كما أن الباحث لم يكن متعمداً في استبعاد المراجع القديمة التي سنوات إصدارها قبل سنة (2000)، لكن اكتفى بذكرها والإشارة إليها في مضمون الدراسة لكونها دراسات رصينة كانت السبابة في دراسة المتغيرات التي لها علاقة بالدراسة الحالية.

**ثانياً: الجانب التطبيقي:** من أجل بلوغ أهداف الدراسة التطبيقية قام الباحث بالاعتماد على طريقة المزج بين الأسلوب النوعي والأسلوب الكمي في جمع البيانات من خلال الجمع بين المقابلة والتي كانت مع مجموعة من الإداريين العاملين بمؤسسات القطاع المصرفي الجزائري، والاستبيان الذي كان موجه لعينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري، وسيتم التفصيل في الأسلوبين كما يلي:

**1- المقابلة:** يذكر كل من Kahn and Cannell (1957) أن المقابلة هي مناقشة هادفة بين شخصين أو أكثر، بحيث يمكن أن يساعد استخدام المقابلات في جمع بيانات صحيحة وموثوقة ذات صلة بأهداف البحث (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 318). كما أن المقابلات تعتبر هي حجر الزاوية في أغلب الأبحاث الاجتماعية والإنسانية والنفسية. لذلك يمكن أن يتم استخدامها من قبل الباحثين ذوي الخبرة والمبتدئين على حد سواء



(Bolderston, 2012, p. 67)، كما أن هناك أنواع مختلفة من المقابلات، فقد تكون المقابلات

فردية أو جماعية أو منظمة أو غير المنظمة (Sekaran & Bougie, 2016, p. 113).

وفي دراستنا الحالية اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة الفردية مع بعض من الإداريين والمسؤولين العاملين بالمؤسسات القطاع المصرفي الجزائري، وذلك لغرض استنباط بعض الحقائق والآراء الخاصة بالمستجوبين حول موضوع البحث مع متغيراته (اللقاء الخدمي بأبعاده، رضا الزبون)، من خلال طرح أسئلة مفتوحة تم إعدادها مسبقاً، وكان الهدف من هذه الأسئلة معرفة اتجاهات المبحوثين حول واقع مفهوم هذه المتغيرات بأبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

**2- الاستبيان:** هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مكتوبة مسبقاً، يسجل المستجوبون إجاباتهم

عليها عادةً ضمن عدة بدائل محددة بدقة (Sekaran & Bougie, 2016, p. 142). وهناك

أنواع متعددة من الاستبيان، نجد استبيانات مغلقة، استبيانات ذات النهايات مفتوحة أو

مزيج من الاثنين معاً (Dawson, 2002, p. 31). وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على

الاستبيان في هذه الدراسة، والذي تضمن نوعين من الأسئلة، أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة.

وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية: محور المعلومات الشخصية، محور للقاء

الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي)، محور رضا الزبون، وهي موضحة كما يلي:

جدول رقم (8.4) يوضح هيكل الاستبانة

المحور	عنوان المحور	المتغيرات/الأبعاد
الأول	المعلومات الشخصية للزبون المصرفي	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة، نوع الخدمات، مدة التعامل، اسم المؤسسة المصرفية، الولاية محل التعامل
الثاني	اللقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي)	وقت التفاعل (وقت الانتظار) Interaction time الانتعاش(التعافي) Recovery التكيف Adaptability العفوية Spontaneity.
الثالث	رضا الزبون المصرفي	كفاءة مقدم الخدمة (Service Provider Efficiency) الخدمة (Service) إجراءات الخدمة (Service processing).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

وكان مضمون محاور الاستبيان مفصل وفق التالي:

- محور المعلومات الشخصية: والذي يضم (08) أسئلة كما هو موضح في الجول السابق؛
- محور للقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي): اشتمل هذا المحور على أربع (04) أبعاد خاصة باللقاء الخدمي، حيث تضمن (25) عبارة مقسمة على الأبعاد التالية:
  - وقت التفاعل (وقت الانتظار) **Interaction time**: اشتمل هذا البعد على (06) عبارات، وكان الغرض منها تقييم أوقات الخدمة (وقت التفاعل، وقت الانتظار) التي تخصصها المؤسسات المصرفية لتقديم الخدمة للزبائن؛
  - الانتعاش (التعافي) **Recovery**: اشتمل هذا البعد على (07) عبارات، وكان الغرض منها تقييم مستويات التعافي (الاستجابة لحل المشكلات الخدمية) التي تقوم به المؤسسات أثناء حدوثه فشل في تقديم الخدمة المصرفية؛
  - التكيف **Adaptability**: اشتمل هذا البعد على (07) عبارات وكان الغرض منها تقييم مستويات تأقلم مقدم الخدمة مع حاجات ورغبات الزبون المصرفي؛
  - العفوية **Spontaneity**: اشتمل هذا البعد على (05) عبارات، وكان الغرض منها تقييم مستويات عفوية مقدم الخدمة عند مواجهة الزبائن وتقديمه الخدمة؛
- محور رضا الزبون المصرفي: اشتمل هذا البعد على ثلاثة (03) أبعاد خاصة برضا الزبون، حيث تضمن (17) عبارة مقسمة على الأبعاد التالية:
  - كفاءة مقدم الخدمة (**Service Provider Efficiency**): اشتمل هذا البعد على (07) عبارات، وكان الغرض منها تحديد مستوى الرضا لدى الزبائن حول كفاءة مقدم الخدمة؛
  - الخدمة (service): اشتمل هذا البعد على (05) عبارات، وكان الغرض منها تحديد مستوى رضا الزبون عن الخدمة المقدمة من طرف المصرف؛
  - إجراءات الخدمة (**Service processing**): اشتمل هذا البعد على (05) عبارات وكان الغرض منها تحديد مستوى الرضا عن الإجراءات التسهيلية في تقديم الخدمة.

هذا وقصد معرفة اتجاهات أفراد العينة حول محاور الاستبيان بمتغيراته تم عرض فقرات الاستبيان وفق سلم ليكرت الخماسي\* والذي يتضمن خمس درجات مبيّنة في الجدول التالي:

جدول رقم (9.4): يعرض درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير راض تماما	غير راض	محايد	راض	راض تماما
1	2	3	4	5

المصدر: (Paul, Bende, Pfeifer, & Reibstein, 2006, p. 38)

ولتحديد مستويات الرضا استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- المتوسط الحسابي: بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس؛
- 2- الانحراف المعياري: ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛
- 3- المدى: لتحديد طول الفئة، حيث طول الفئة يساوي المدى مقسوم على عدد المستويات أي: (أعلى درجة (راض تماما) - أدنى درجة (غير راض تماما) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة، وعليه، يكون طول الفئة باستخدام المدى يساوي:  $0.8 = 5 / (1-5)$  حيث نحصل على مجالات المعروضة في الجدول الموالي، وبعدها يتم ترتيب الأبعاد وفق أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يؤخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما. والجدول التالي يعرض مجالات مقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم (10.4): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الرضا	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	غير راض تماما	من 01 إلى 1.80 درجة	[1.80 - 1]
درجة منخفضة	غير راض	من 1.81 إلى 2.60 درجة	[2.60 - 1.81]
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة	[3.40 - 2.61]
درجة عالية	راض	من 3.41 إلى 4.20 درجة	[4.20 - 3.41]
درجة عالية جدا	راض تماما	من 4.21 إلى 5 درجة	[5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Sekaran & Bougie, 2016)

\* سلم ليكرت (Likert) الخماسي، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول لخمس درجات مرتبة بشكل تصاعدي (الصيرفي، 2006، صفحة 115). حيث يعبر من خلاله المستجوبين عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

## الفرع الثاني: متغيرات الدراسة والمقاييس المعتمدة

اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس الرصينة كان لها الفضل في تبيان وبوضوح أبعاد متغيرات الدراسة، وذلك للتمكن من قياسها من خلال صياغة فقرات تتناسب وكل بعد حسب الدراسة الميدانية المختارة، والتي يمكن تلخيصها في الجدولين المرفقين أدناه على التوالي.

أولاً: المتغير المستقل: بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة تم تبني الأبعاد التالية الخاصة بمتغير اللقاء الخدمي وهي: الوقت (مدة التفاعل أو وقت الانتظار)، الانتعاش، التكيف، العفوية.

جدول رقم (11.4) يوضح قياس أبعاد متغير اللقاء الخدمي

عدد فقرات	تفاصيل حول البعد	المصادر المعتمدة في القياس	البعد
06	وقت التفاعل أو فترات الانتظار يشمل: الوقت والجهد للوصول إلى الخدمة والوفاء بها ويعكس كذلك أهمية وقت الانتظار.	(Berry, 2002) (Makarem, et al, 2009) (Suzanne, et al, 2009) (Zeithaml, et al, 2018)	وقت التفاعل
07	الانتعاش يشمل: جهود تصحيح المشكلة بعد حدوث فشل في الخدمة، إصلاح الخدمة، التعافي.	(Bitner, et al, 1990) (Bitner, et al, 2000) (الخفاجي، 2015)	الانتعاش
07	التكيف يشمل: الاستجابة السريعة، التأقلم، تعديل السلوك حسب ما يريده الزبون.	(Winsted, 2000) (Bitner, et al, 1990) (Bitner, et al, 2000) (الخفاجي، 2015)	التكيف
05	العفوية تشمل: اللباقة، الفرحة العفوية، المعاملة بلطف، حسن السلوك، البهجة، الابتسامة.	(Bitner, et al, 1990) (Winsted, 2000) (Bitner, et al, 2000) (الخفاجي، 2015)	العفوية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث اشتمل بعد وقت التفاعل *Interaction time* أو بعد فترات الانتظار على سرعة تسليم الخدمة، كذلك الجهد الوصول إلى الخدمة، إدارة فترات الانتظار، أما بعد الانتعاش *Recovery* اشتمل على جهود تصحيح المشكلة بعد حدوث فشل في الخدمة، إصلاح الخدمة

التعافي، استعادة الخدمة الممتازة. أما بعد التكيف *Adaptability* اشتمل على الاستجابة السريعة التأقلم التخصيص (تعديل السلوك حسب ما يريده الزبون) تقديم الخدمة حسب حاجات ومتطلبات الزبائن، وأخيراً بعد العفوية *Spontaneity* والذي تجسد في اللباقة، الفرحة العفوية، المعاملة بلطف، حسن السلوك البهجة، الابتسامة، كذلك العدوى العاطفية الإيجابية.

ثانياً المتغير التابع: بالاعتماد على مجموعة من الدراسات تم تبني الأبعاد التالية الخاصة بمتغير رضا الزبون وهي: الرضا عن الخدمة، الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة، الرضا عن الإجراءات.

جدول رقم (12.4) يوضح قياس أبعاد متغير رضا الزبون

عدد فقرات	تفاصيل حول البعد	المصادر المعتمدة في القياس	البعد
05	أبعاد الخدمة: تتضمن طريقة تقديم الخدمة، التعقيد من عمليات الخدمة المعلومات المقدمة إلى الزبائن.	(Athanassopoulos, et al, 2001) (Mishra, et al 2007) (Grigoroudis, 2010) (الخفاجي، 2012) (Drosos, et al, 2020)	الرضا عن الخدمة
07	أبعاد كفاءة مقدم الخدمة: من خلال مهاراته وقدراته التي يتمتع بها إضافة الى اللباقة التي يُعامل بها الزبون فاعلية مكتب خدمة الزبائن.	(Athanassopoulos, et al, 2001) (Grigoroudis, 2010) (الخفاجي، 2012) (Stauss & Seidel, 2019)	الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة
05	أبعاد إجراءات الخدمة: تتضمن سياسات الخدمة عمليات الخدمة تسهيلات الخدمة، نظام الخدمة.	(Athanassopoulos, et al, 2001) (Grigoroudis, 2010) (الخفاجي، 2012) (Polaine, et al 2013)	الرضا عن إجراءات الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث اشتمل بعد الرضا عن الخدمة (*service*) على طريقة تقديم الخدمة، تعقيد عمليات الخدمة المعلومات المقدمة إلى الزبائن، أما أبعاد كفاءة مقدم الخدمة (*Providers*) تضمنت مهارات وقدرات التي يتمتع بها مقدم الخدمة، إضافة الى اللباقة التي يُعامل بها الزبون، كذلك فاعلية مكتب خدمة الزبائن في الخطوط الأمامية، أما فيما يخص أبعاد إجراءات تقديم الخدمة (*processing*) اشتملت على سياسات الخدمة عمليات الخدمة، تسهيلات الخدمة، نظام الخدمة.

## الفرع الثالث: خطوات إجراء الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة التطبيقية بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضيات البحث في شقها التطبيقي، اتبع الباحث مجموعة من الخطوات العلمية التالية:

- 1- الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع محل الدراسة؛
- 2- إعداد مسودة للاستبيان الخاصة بالدراسة الميدانية بالاعتماد على الدراسات السابقة الذكر؛
- 3- إعداد أسئلة الدراسة النوعية من خلال اللجوء إلى أسلوب المقابلة فردية في جمع البيانات من مجموعة من الإداريين والمسؤولين العاملين بمؤسسات القطاع المصرفي الجزائري؛
- 4- القيام بعمل ترخيص من طرف الجامعة محل الانتماء (جامعة محمد خيضر بسكرة)، وذلك من بغية تسهيل عملية الاستقبال أثناء القيام بالمقابلة في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؛
- 5- القيام بتجسيد المقابلات الفردية مع الإداريين والمسؤولين المؤسسات المختارة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 03 افريل 2022 إلى 14 افريل 2022؛
- 6- إعداد الاستبيان النهائي\* بعد عرضه على مجموعة من المحكمين\*\* من الأساتذة المتخصصين في التسويق داخل الوطن وخارجه، والقيام بالتعديلات اللازمة على ضوء نتائج صدق التحكيم؛
- 7- الشروع في توزيع الاستبيان الإلكتروني\*\*\* باللغتين العربية والفرنسية، وذلك خلال فترة من الزمن امتدت حوالي شهرين ابتداءً من 06 مارس 2022 إلى غاية 05 ماي 2022؛
- 8- القيام بتبويب البيانات المجمعّة عن طريق الاستبيان، ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة؛
- 9- تحليل وتفسير نتائج الدراسة النوعية والكمية بالاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية؛
- 10- كتابة اقتراحات وتوصيات الدراسة.

\* أنظر الملحق رقم (01)

\*\* أنظر الملحق رقم (05)

\*\*\* طالع رابط الاستبيان الإلكتروني:

1- باللغة العربية؛

<https://docs.google.com/forms/d/145HwXoo7hXaMryjBqImE6tr9352qDe5pzWcoDyffCr4/edit>

2- باللغة الفرنسية.

<https://docs.google.com/forms/d/1U6iTfAsh9DQP9zw8JHy6KBIfL7HBfIXsLKELrENxffc/edit>

## الفرع الرابع: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يساعد مجتمع الدراسة المحدد بدقة الباحث في اختيار عينة تمثيلية ذات حجم مناسب، والتي تمثل المجتمع بأكمله (Shukla, 2019, p. 02). حيث يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجتمع المعني بالدراسة والذي يتألف من الأفراد أو الكيانات، في إطار مجموعة محددة من الناحية المفاهيمية من الذين قد يكون للباحث إمكانية الوصول إليهم، والتي تمثل طبيعة الأفراد محل الاهتمام، والتي يسعى الباحث إلى فهمها كما يمكن تعميم أو نقل نتائج الدراسة إليها (Alex & Nancy, 2021, p. 344).

## أولاً: مجتمع الدراسة كبير ويتعذر على الباحث عده

قد يتعذر على الباحث بأي شكل من الأشكال من التعرف أو الوصول إلى جميع مفردات البحث، وذلك لأسباب عديدة منها، ما تتعلق بالباحث نفسه كعدم القدرة على التنقل إلى جميع المناطق الجغرافية التي تتواجد بها وحدات المعاينة، كما قد يعود السبب إلى أفراد العينة أنفسهم لعدم القدرة على تحديد العدد الإجمالي بسبب عدم توفر إحصائيات رسمية، لهذا فإنه بإمكان الباحث تحديد حجم الأدنى المناسب للعينة وضبطها لتوائم حالة المجتمع الإحصائي الذي لا يمكن عده وذلك وفق المعادلة الرياضية التالية (طويطي، 2018، صفحة 32):

$$n = \frac{z^2 \frac{n}{Z} \cdot p(1 - p)}{e^2}$$

N = حجم العينة المراد البحث عنها.

Z = القيمة المعيارية عند مستوى الثقة معين وهي في جميع الأبحاث تأخذ أحد القيم التالية:

- Z = 1.96 عند مستوى الدلالة 0,05 أي مستوى الثقة 95%؛

- Z = 2.58 عند مستوى الدلالة 0.01 أي مستوى الثقة 95%.

P = هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي، وقد اتفق العلماء على وضعها بقيمة ثابتة أي أن قيمة P = 0.5 دائماً.

e = الخطأ المعياري المسموح به وهو أيضا في جميع الأحوال يأخذ قيمتين هما:

- e = الخطأ المعياري 0,05 عند مستوى الثقة 95%؛

- e = الخطأ المعياري 0.01 عند مستوى الثقة 95%.

وبالتطبيق على المعادلة السابقة يمكن حساب الحجم الأدنى للعينة المختارة كما يلي:

$$N = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

ثانياً: عينة الدراسة: يُطلق على المجموعة الفرعية من مجتمع الدراسة بعد إخضاعها إلى إطار المعاينة بأكملها باسم أخذ عينة الدراسة (Taherdoost, 2016, p. 20). ومن أجل الوصول إلى مختلف زبائن القطاع المصرفي تم الاعتماد على العينة الملائمة، لكونها أسلوب من أساليب العينات غير احتمالية، كما يوحي اسمها تشير طريقة أخذ العينات الملائمة إلى جمع المعلومات من أفراد المجتمع الذين هم متاحون بسهولة لحد ما، ولكن في بعض الأحيان قد يكون استخدام أخذ العينات الملائمة هو البديل الوحيد القابل للتطبيق عند الحاجة إلى معلومات سريعة والكفاءة المطلوبة وفي الوقت المناسب، أو من أجل أغراض البحوث الاستكشافية (Sekaran & Bougie, 2016, pp. 248-250). وفي دراسة لـ (Bhardwaj, 2019, p. 161) الذي يذكر من خلالها أن العينة الملائمة يمكن جمعها عن طريق الشبكات الافتراضية المختلفة أو المواقع التواصل الاجتماعي عن طريق طرح أسئلة للمهتمين الذين ينضمون إليها، كما أن أخذ العينات الملائمة غالباً ما يساعد في التغلب على العديد من القيود المرتبطة بالدراسة (Taherdoost, 2016, p. 22). ومن بين القيود التي جعلت الباحث يلجأ إلى هذا النوع من العينات هو غياب إطار المعاينة وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة وعدم القدرة على عده بسبب عدم توفر معطيات رسمية، وبالتالي صعوبة وضعه في عين الاعتبار. ومنه وبناءً على نتيجة المعادلة السابقة ولعدم تمكن الباحث من التوصل لتحديد حجم المجتمع الإجمالي، فإن الحد الأدنى للعينة المناسبة الذي سوف يتخذها الباحث لتمثيل زبائن القطاع المصرفي في دراسته هذه قدرت بـ 384 فرد. وبالتالي فإن الحجم الذي يجب أن تكون عليه عينة الإجمالية للبحث هو دالة مبنية على مجموعة من القرارات المنهجية التي اكتفى بها الباحث في تحديد الحجم النهائي للعينة وذلك استناداً إلى (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 212; Sekaran & Bougie, 2016, p. 246) وهي موضحة وفق التسلسل التالي:

- 1- حجم العينة الذي يكون أكبر من 30 فرد وأقل من 500 مفرد فهو مناسب لمعظم الأبحاث؛
- 2- هدف من الدراسة التطبيقية؛
- 3- مدى الدقة المطلوبة (فترة الثقة في عملية استقبال الردود على الاستبيان)؛

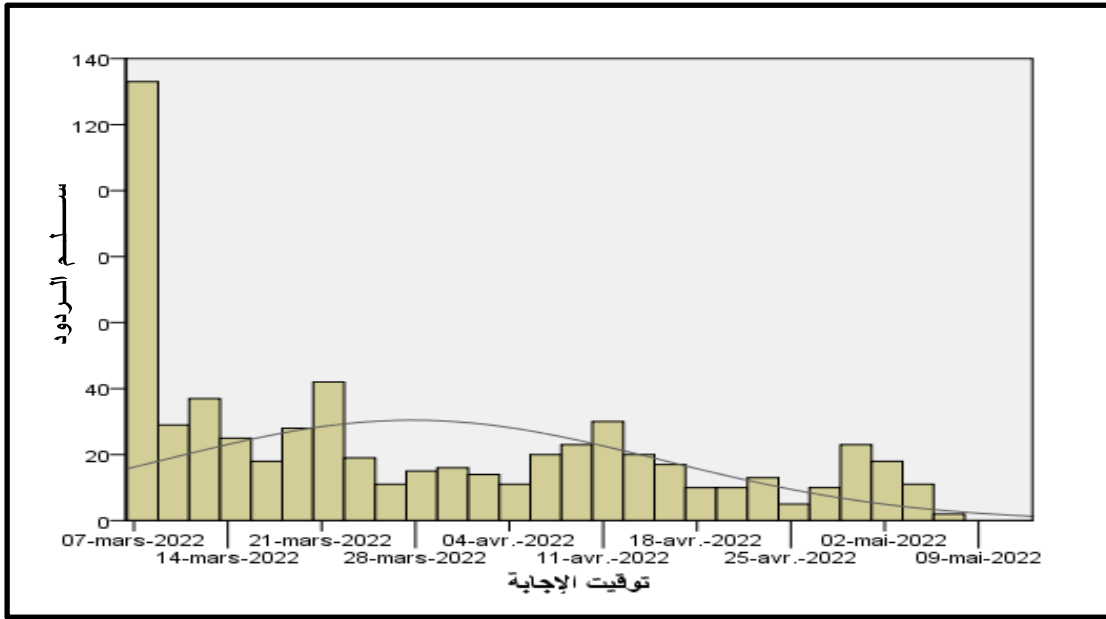


- 4- الخطر المقبول في التنبؤ بهذا المستوى من الدقة (مستوى الثقة)؛
  - 5- مقدار التباين في المجتمع الدراسة نفسه؛
  - 6- سيكون من غير العملي بالنسبة للباحث إجراء مسح لجميع الزبائن القطاع المصرفي؛
  - 7- تمنع الباحث قيود التكلفة من إجراء مسح كلي لجميع الزبائن القطاع المصرفي؛
  - 8- تمنع الباحث قيود الوقت من إجراء مسح كلي لجميع الزبائن القطاع المصرفي.
- وقد استند الباحث في طريقته للوصول إلى المستجوبين على ثلاثة طرق جعلت من الصعب جمع العينة بطريقة الاحتمالية، وذلك للوصول إلى حجم عينة ممثلة، وقد تمثلت هذه الخطوات في:
- 1- **بالاعتماد على حساب الفايسبوك Facebook:** تم التواصل مع الصفحات الرسمية فايسبوك لكل المصارف في الجزائر من أجل نشر الاستبيان على صفحاتها لتسهيل وصوله لزبائنها. كذلك تم نشر الاستبيان على العديد من الصفحات ذات المحتوى المصرفي، صفحات خاصة بالمندوبين التجاريين والمبيعات، الحرفيين، مؤسسات التأمين، موظفي مؤسسات الاقتصادية والتجارية والذين طبيعة عملهم تدفعهم إلى التعامل مع المصارف بشكل دائم أو مؤقت؛
  - 2- **بالاعتماد على حساب لينكدين Linkdin:** باعتبار هذا الحساب مخصصة للمهنيين والموظفين وأرباب العمل والمؤسسات، قام الباحث استناداً إلى حسابه على مستوى Linkdin بنشر الاستبيان الإلكتروني لعامة المشاهدين على مستوى الشبكة من أجل لفت انتباه الناشطين واستهداف زبائن المصارف الجزائرية، وقد كللت هذه العملية بالنجاح ولو بالقدر القليل؛
  - 3- **بالاعتماد على حساب البريد الإلكتروني E-mail:** قام الباحث بمساعدة بعض من الزملاء والأصدقاء بجمع قاعدة بيانات من البريد الإلكتروني، والتي كان مصدرها من خلال المشاركة في مجموعة من الملتقيات العلمية الوطنية والدولية منها، بالإضافة إلى مجموعة المواقع الإلكترونية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية والتجارية، وذلك بتحويل الاستبيان إلى جميع المشاركين في هذه الملتقيات والمؤسسات، بالإضافة إلى مساعدة الأساتذة والطلبة، حيث كللت هذه العملية بالنجاح من خلال استهداف كل من تعامل مع المصارف الجزائرية.

## ثالثاً: تفاصيل جمع عينة الدراسة الميدانية

وقد توقف الباحث عن عملية النشر الإلكتروني للاستبيان واستقبال ردود المستجوبين بعد نفاذ جميع محاولات زيادة العدد الإجمالي للعينة، وذلك خلال فترة نشر الإلكتروني للاستبيان. والشكل التالي يوضح منحى لدورة حياة ردود المستجوبين الذين يمثلون العدد الإجمالي لحجم العينة المتوصل إليها.

شكل رقم (7.4) يوضح منحى لدورة حياة ردود المستجوبين خلال فترة نشر الاستبيان



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Google Forms

يوضح الشكل أعلاه فترة بداية التوزيع الإلكتروني للاستبيان التي كانت بداية من يوم (06-03-2022) وامتدت طيلة شهرين من الزمن إلى تاريخ (05-05-2022)، حيث كانت نتيجة ردود المستجوبين خلال ثلاث (03) الأيام الأولى مرتفعة جداً، نتيجة لتفاعل زبائن المصارف مع الاستبيان الإلكتروني، حيث وصلت نتيجة الردود إلى حوالي (135) إجابة، لتتم بعدها بالانخفاض إلى حدود (من 20 إلى 40) إجابة كل ثلاث أيام، لتصل إلى ما دون (05) إجابات لكل يوم وبعدها تستقر في حدود إجابة أو إجابتين في اليوم، ليتم بلوغ عدد الإجابات الإجمالية (625) إجابة، وقد تم بعدها استبعاد (15) إجابة لعدم ملاءمتها موضوع الدراسة التطبيقية، لأنها تتعلق بمؤسسات خدمية أخرى لا تنتمي إلى مؤسسات القطاع المصرفي الجزائري، مثل مؤسسة البريد والمواصلات التأمين وحسابات الخزينة.

## رابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في دراستنا الحالية تم جمع نوعين من البيانات (البيانات النوعية عن طريق المقابلة الفردية والبيانات الكمية عن طريق الاستبيان)، بحيث تم إخضاع البيانات النوعية إلى برنامج (Nvivo) وهو برنامج يستخدم لتحليل البيانات النوعية (Jackson & Bazeley, 2019, p. 03)، أما عملية التحليل الإحصائي للبيانات الكمية التي تمت باستخدام برامج (SPSS. V25، AMOS. 25)\* وبالاعتماد على هذه البرامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

**1- مقاييس النزعة المركزية:** من خلال المتوسط الحسابي وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي في دراستنا والمقدر ب (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05) والمتوسط يساعد في ترتيب عبارات الأبعاد حسب أعلى قيمة له (Sekaran & Bougie, 2016).

**2- مقاييس التشتت:** من خلال الانحراف المعياري وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات وتوضيح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها. وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات الصالحة الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها (Sekaran & Bougie, 2016).

**3- اختبار التوزيع الطبيعي:** التوزيع الطبيعي هو وظيفة تصف احتمالية وقوع أحداث داخل الفضاء (إطار) معين، حيث يتم تلخيص جميع احتمالات الأحداث على أنه التردد النسبي من كل نتيجة محتملة تحدث في العديد من التجارب، بحيث الوظيفة التي تصف حدوث قيمة معينة تسمى دالة الكثافة الاحتمالية (PDF). التوزيع الطبيعي هو التوزيع الأكثر استخداماً. ويسمى أيضاً توزيع منحنى Gaussian أو bell shape. كذلك يُعرف التوزيع الاعتمالي بأنه توزيع احتمالي يتميز بمعلمين: ( $\mu$ ) ويعني التباين، ( $\sigma^2$ ). يعني دلالة على موقع المتغير

\* IBM: SPSS 25, Amos 25, Statistics Step by Step a Simple Guide and Reference by Darren George, Paul Mallery 2019.

(Louangrath, 2015, pp. 01-02). وفي دراستنا تم التحقق من اعتدالية التوزيع الخاصة بمتغيرات الدراسة وفق معاملات الإلتواء (D'Agostino Skewness Test) والتفطح (D'Agostino Kurtosis Test)، بحيث وفق George and Mallery (2010) يشترط حتى تتحقق اعتدالية التوزيع أن تتراوح قيم معاملات الإلتواء والتفطح بين (-2 و 2) (Lohana, Kartini, & Rashid, 2019, p. 04). وهذا الشرط تم التحقق منه في دراستنا.

**4- معامل الارتباط بيرسون المعلمي:** معامل الارتباط يفحص العلاقة بين متغيرين تابعين أو أكثر مع متغير مستقل أو عدة متغيرات مستقلة، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (Sekaran & Bougie, 2016, p. 322). وتم توظيفه في حساب الصدق الاستباني في دراستنا الحالية.

**5- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM):\*** يتجه الباحثون بشكل متزايد إلى تقنيات الجيل الثاني ويشار إلى هذه الطرق باسم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، تمكن الباحثين من نمذجة وتقدير العلاقات المعقدة في وقت واحد بين المتغيرات المتعددة التابعة والمستقلة. عادة ما تكون المفاهيم قيد الدراسة غير قابلة للملاحظة، ويتم قياسها بشكل غير المباشر بواسطة مؤشرات متعددة عند تقدير العلاقات بالاعتماد على النمذجة (SEM)، بحيث يراعي فيها خطأ القياس في المتغيرات (Hair, et al., 2021, p. 64). لذلك تساعد النمذجة بالمعادلات الهيكلية في تحليل العلاقات بين مجموعة من المتغيرات في نموذج هيكلي كأداة مستخدمة على نطاق واسع لفحص صلاحية النماذج النظرية. تقوم (SEM) وفق (Jöreskog (1970) و (Byrne (2016) بإجراء إحصائيات موجزة مستمدة من المقاييس التجريبية بناءً على تحليل النظرية الهيكلية على نموذج الأولي المفترض، بحيث يساعد على فحص وتحليل العلاقات بين المتغيرات المتعددة. ويعد تحليل العامل وتحليل المسار هما النهجان الرئيسيان في نمذجة بالمعادلات الهيكلية. وبالتالي هناك العديد من حزم برامج نمذجة المعادلات الهيكلية المستخدمة في تحليل البيانات للدراسات العلمية، ولكن البرامج الأكثر تفضيلاً على نطاق واسع هي برنامج الإحصائي (AMOS) (Lee, Shapiro, Kim, & Yoo, 2018, p. 700).

\* Structural Equation Modeling

نتيجة لذلك فإن هذه الطريقة تحصل على دقة أكثر في قياس المفاهيم النظرية ذات الأهمية الإحصائية، وبالتالي سوف تناقش هذه الجوانب في الأقسام التالية بمزيد من التفصيل (Hair, et al., 2021, p. 19).

- تجدر الإشارة أن النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) هي منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات كأى أسلوب إحصائي آخر مثل: تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التباين، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار التي توفر إمكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تتطوي على متغيرات متعددة ومعقدة؛

- تصنف المتغيرات بالأساس إلى متغيرات كامنة Les Variables Latents: وهي متغيرات غير ملاحظة، ويتم قياسها بشكل غير مباشر حيث نلجأ لقياسها باستخدام المتغيرات المقاسة، وتأخذ شكل بيضوي أو دائري في المخطط، أو متغيرات ظاهرة مقاسة Les Variables Manifestes وهي متغيرات ظاهرة يمكن قياسها مباشرة وتأخذ شكل مستطيل في المخطط. وعليه فإن كل متغير من المتغيرات الظاهرة المشاهدة يمثل مؤشر واحد للمتغير الكامن. كما يمكن تصنيف المتغيرات إلى متغيرات خارجية Variables Exogènes: وهي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، كأخطاء القياس أو أي متغير مستقل داخل النموذج فهو يؤثر ولا يتأثر. أما المتغيرات التابعة فهي متغيرات داخلية Variables Endogènes.

**6- تحليل نموذج المسار مع المتغيرات الكامنة:** نموذج المسار هو رسم تخطيطي يعرض الفرضيات والعلاقات المتغيرة بحيث يتم تقديرها في تحليل (SEM)، بحيث البيانات يشار إليها أيضاً بالمتغيرات الكامنة، وهي عناصر في النماذج الإحصائية التي تمثل المتغيرات المفاهيمية التي يحددها الباحثون في نماذجهم النظرية. يتم تصور الإنشاءات على شكل دوائر أو أشكال بيضوية في نماذج المسار، مرتبطة بأسهم أحادية الرأس تمثل علاقات تنبؤية. المؤشرات في كثير من الأحيان تسمى أيضاً بالمتغيرات أو العناصر الواضحة، والتي يتم قياسها أو ملاحظتها بشكل مباشر وهي تمثل البيانات الأولية (على سبيل المثال إجابات المستجيبين على الاستبيان) (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017, p. 03).

## الفرع الخامس: الاختبار البنائي لمقاييس الدراسة

في هذا الجانب سيتم عرض الخصائص السيكومترية للدراسة من خلال الدلائل أو مؤشرات إحصائية التي تعبر عن مدى جودة الاستبيان من حيث الصدق والثبات، وصولاً إلى تبيان الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والاختبار الفرضيات.

**أولاً: صدق الاستمارة:** يقصد بصدق الاستمارة أن تكون استمارة الدراسة قادرة على قياس ما وضعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضيات، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستمارة وفق الطرق التالية:

## 1- صدق المحتوى (صدق المحكمين)

لاختبار صدق أداة الدراسة فقد تم استخدام أسلوب صدق المحتوى أو صدق المحكمين أو كما يسمى من طرف بعض الباحثين الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين\* والمختصين في ميدان التسويق ومنهجية البحث العلمي لغرض التحقق من صدق الاستبانة ومدى مطابقتها لأغراض البحث، وذلك بهدف الحكم على صلاحية الاستمارة المستخدمة واختبار صدقها وإبداء ملاحظات حول الشروط التالية:

- مدى ملائمة شكل الاستمارة وتنظيمها وفق مناهج البحث العلمي؛
- مدى ترتيب وتناسق محاور الدراسة حسب عدد المتغيرات المدروسة؛
- مدى دقة ووضوح عبارات الاستمارة وعرضها في شكلها المبسط؛
- مدى تمثيل فقرات البعد للمحور المدروس؛
- مدى انتماء كل فقرة للبعد حسب المتغير المراد قياسه.

وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء كل التعديلات من خلال حذف وإضافة لبعض الفقرات وفق مقترحات وملاحظات المحكمين حتى أصبحت أداة الدراسة صالحة في شكلها النهائي. كما يظهر في الملحق رقم (05) ليتم تطبيقها واختبارها على عينة الدراسة.

## 2- صدق الاتساق الداخلي وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون: يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس

فقرات الاستبيان لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمحاور الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والمعدل

\* أنظر الملحق رقم (05).

الكلية لعبارات الاستبيان. يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية لعبارات المحور مجتمعة. وقد تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون، لأن اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كان دالا إحصائياً حيث تراوحت قيم معاملات التقلطح والإلتواء بين (-2 و 2) وذلك وفق George (2010) and Mallery (2010), p. 04). وهو موضح كما يلي:

جدول رقم (13.4) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kurtosis معامل التقلطح		Skewness معامل الإلتواء		أبعاد محاور الدراسة
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,198	-0,466	0,099	-0,350	بعد وقت التفاعل (وقت الانتظار) Interaction time
0,198	-0,088	0,099	-0,412	بعد الانتعاش (التعافي) Recovery
0,198	-0,051	0,099	-0,334	بعد التكيف Adaptability
0,198	-0,156	0,099	-0,578	بعد العفوية Spontaneity
0,198	-0,140	0,099	-0,375	محور اللقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي)
0,198	-0,152	0,099	-0,625	بعد كفاءة مقدم الخدمة (Providers)
0,198	-0,230	0,099	-0,433	بعد الخدمة (service)
0,198	-0,206	0,099	-0,484	بعد إجراءات الخدمة (processing)
0,198	-0,140	0,099	-0,429	محور رضا الزبون المصرفي
0,198	-0,096	0,099	-0,388	الاستبيان
610				عدد أفراد العينة N

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

وفيما يلي يتم تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدولين المواليين:

جدول رقم (14.4): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور اللقاء الخدمي

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور يساوي			محور اللقاء الخدمي		
N	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط			
610	0.000	0.919**	بعد وقت التفاعل (وقت الانتظار)	01	أبعاد اللقاء الخدمي
610	0.000	0.948**	بعد الانتعاش (التعافي)	02	
610	0.000	0.942**	بعد التكيف	03	
610	0.000	0.909**	بعد العفوية	04	

قاعدة: وفق McLeod (2019) إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية لعبارات محور اللقاء الخدمي (Mindrila & Balentyne, 2013, p. 07).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل بعد من أبعاد اللقاء الخدمي والدرجة الكلية لإجمالي عبارات هذا المحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر أبعاد اللقاء الخدمي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (15.4): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور رضا الزبون المصرفي

الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور يساوي			محور رضا الزبون المصرفي		
N	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط			
610	0.000	0.911**	بعد كفاءة مقدم الخدمة (Providers)	01	أبعاد رضا الزبون المصرفي
610	0.000	0.947**	بعد الخدمة (service)	02	
610	0.000	0.903**	بعد إجراءات الخدمة (processing)	03	

قاعدة: وفق McLeod (2019) إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية لعبارات محور رضا الزبون المصرفي (Mindrila & Balentyne, 2013, p. 07).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25



من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل بعد من أبعاد محور رضا الزبون المصرفي والدرجة الكلية لإجمالي عبارات هذا المحور دالة إحصائياً حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر أبعاد محور رضا الزبون المصرفي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (16.4): يوضح صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي			صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان		
N	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط			
610	0.000	0.970**	01	محاور	اللقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي)
610	0.000	0.974**	02	الاستبيان	رضا الزبون المصرفي

قاعدة: وفق McLeod (2019) إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل بعد من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان (Mindrila & Balentyne, 2013, p. 07).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل محاور الاستبيان والدرجة الكلية الإجمالية لعباراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الاستبيان: ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة وفي نفس الظروف، بمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بالتكرار.

أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات

الاستبيان، وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ والتي تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، والتي تعني نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة. وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من الواحد دل هذا على أن قيمة الثبات مرتفعة. وفيما يلي جدول يوضح مختلف درجات الثبات وفقا لقيمة معامل Cronbach's Alpha:

جدول رقم (17.4): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

دلالة (Alpha)	قيمة (Alpha)
غير كافية	0.6 > Alpha
ضعيفة	0.65 > Alpha > 0.6
مقبولة نوعا ما	0.70 > Alpha > 0.65
حسنة	0.85 > Alpha > 0.70
جيدة	0.90 > Alpha > 0.85
ممتازة	0.90 < Alpha

المصدر: (Mana & Fanny, 2009, p. 53)

وفي دراستنا هذه كانت قيم معامل Cronbach's Alpha التي تحصلنا عليها وفق النتائج التالية:

جدول رقم (18.4): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحور اللقاء الخدمي

أبعاد اللقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون)	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1 بعد وقت التفاعل (وقت الانتظار) Waiting time	06	0.862	0.928
2 بعد الانتعاش (التعافي) Recovery	07	0.911	0.954
3 بعد التكيف Adaptability	07	0.900	0.949
4 بعد العفوية Spontaneity	05	0.918	0.958
محور اللقاء الخدمي	25	0.967	0.983

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

\* الصدق الذاتي Intrinsic Validity هو نوع من أنواع الصدق، ويطلق عليه دليل الثبات ويعرف بأنه صدق الدرجة التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجة الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي الميزان الذي ينسب إليه صدق الاختبار. وبما أن فكرة معامل الثبات يقوم في جوهره على معامل الارتباط للدرجات الحقيقية للاختبار فالصلة وثيقة بين الثبات والصدق الذاتي ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع أبعاد اللقاء الخدمي وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات محور اللقاء الخدمي بلغت 0.967 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على أن ثبات المحور الأول من أداة الدراسة ممتاز، كما يدل على قوة العلاقة والأداء بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (19.4): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحور رضا الزبون المصرفي

الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	رضا الزبون المصرفي	
0.977	0.955	07	بعد كفاءة مقدم الخدمة (Providers)	1
0.952	0.907	05	بعد الخدمة (service)	2
0.943	0.890	05	بعد إجراءات الخدمة (processing)	3
0.981	0.963	17	رضا الزبون المصرفي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع أبعاد رضا الزبون المصرفي وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات محور رضا الزبون بلغت 0.963 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على أن ثبات المحور الثاني من أداة الدراسة ممتاز، كما يدل على قوة العلاقة والأداء بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (20.4): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان	
0.983	0.967	25	اللقاء الخدمي	1
0.981	0.963	17	رضا الزبون المصرفي	2
0.990	0.981	42	مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.981 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على أن ثبات أداة الدراسة ممتاز. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة على درجة عالية

من الصدق والثبات، وعليه يمكن تطبيقه للإجابة على إشكالية الدراسة، كما يدل على قوة العلاقة والأداء بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

ينطوي هذا القسم على عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي أظهرتها كل من المقابلة الأولية مع مسؤولي المصارف المختارة، وكذلك التي أظهرتها الاستبانة الموزعة على عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري، من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين عينة الدراسة.

#### الفرع الأول: نتائج المقابلة مع مجموعة من مسؤولي المصارف المختارة

من أجل التعمق أكثر في فهم الظاهرة التي يتم دراستها بغية الإلمام بجميع جوانب الموضوع والقدرة على تفسير الأثر محل الدراسة، كان من الضروري على الباحث اللجوء إلى الاعتماد على المقابلة الإدارية مع مسؤولي المصارف، وذلك استناداً إلى (Dawson, 2002, p. 33) "إذا كنت تميل نحو البحث الكمي فعمل المسح في شكل استبيان يكون مناسب، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية". كي تتمكن من استنباط المعلومات المنشودة من الفرد محل المقابلة، وذلك بالموازات مع عملية نشر الاستبيان، ويندرج هذا ضمن أخلاقيات البحث العلمي والتقيد بروح الأمانة العلمية والابتعاد عن التحيز والذاتية وتحري الصدق في جمع البيانات الميدانية من المصدر.

#### أولاً: التحليل الوصفي لخصائص الأفراد المستجوبين في المقابلة

تم الاعتماد في إعداد أسئلة المقابلة الإدارية مع مسؤولي المصارف استناداً على بعض الدراسات السابقة\* وذلك من خلال الاستفادة منها في صياغة الأسئلة، والتي تناولت الموضوع في شقيه اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي، مع تكييف أسئلة المقابلة حسب القطاع محل الدراسة. وذلك بغية توضيح الأثر بين متغير اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي من وجه نظر الطاقم الإداري بالمصرف، وفيما يلي يتم عرض معلومات حول المصارف والمستجوبين التي اختارهم الباحث لإجراء المقابلة الإدارية محل الدراسة.

\*Cervera & Gil, Berenguer, (2008), Sheng, Cheng, & Lin (2011), الخفاجي (2015), Noone & Song (2017) .

جدول رقم (21.4) يوضح خصائص عينة المصارف التي كانت محل المقابلة

اسم البنك	الرمز	مكان التواجد	ملكية البنك
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	BADR	وكالة ميله	جزائري
بنك السلام	Bank Al Salam	العاصمة (المقر)	البحرين
البنك الوطني الجزائري	BNA	وكالة غليزان	جزائري
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	CNEP	العاصمة (المقر)	جزائري
المؤسسة العربية المصرفية	ABC	العاصمة (المقر)	بحرين/ الجزائر
الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي	CNMA	وكالة جيجل	جزائري
القرض الشعبي الجزائري	CPA	وكالة عنابة	جزائري

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج المقابلة الفردية

تضمنت المقابلة التي أجراها الباحث مع إداري المصارف على سبعة (07) مصارف تجارية والتي كانت في بعض ولايات الوطن الجزائري، منها ما تم في وكالة مصرفية، ومنها ما تم على مستوى المقر الرئيسي للمصرف في الجزائر العاصمة، وهذا على اختلاف ملكيتها سواءً العمومية منها والتي كان عددها أربعة (04) بنوك عمومية وتضم (BADR، BNA، CNEP CPA)، بالإضافة إلى المؤسسة المالية والمصرفية وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)، أما المصارف ذات الطابع الخاص كانت ممثلة في بنك السلام (Al Salam Bank) هذا بالإضافة إلى المصارف ذات الطابع المشترك الممثلة في المؤسسة العربية المصرفية (ABC).

جدول رقم (22.4) يوضح خصائص الأفراد المستجوبين في المقابلة

البنك	منصب المستجوب	مدة العمل	الجنس	مدة اللقاء	تاريخ المقابلة
BADR	مكلف بمنح القروض	10 سنوات	ذكر	40 دقيقة	2022-04-03
Al Salam	مسؤول مركز الاتصال	03 سنوات	ذكر	45 دقيقة	2022-04-14
BNA	مكلفة بالدراسات	11 سنة	أنثى	30 دقيقة	2022-04-12
CNEP	مكلفة بالعلاقات العامة	01 سنة	أنثى	40 دقيقة	2022-04-14
ABC	مكلف بخدمة الزبائن	04 سنوات	ذكر	50 دقيقة	2022-04-14
CNMA	رئيس مكتب التأمين	15 سنة	ذكر	60 دقيقة	2022-04-07
CPA	مكلفة بالدراسات	02 سنة	أنثى	40 دقيقة	2022-04-10

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج المقابلة

يتضح من خصائص الأفراد المستجوبين في المقابلة الفردية المعروضة سابقا، أن مناصب العمل المشغولة من طرف مسؤولي وموظفي المصارف لها علاقة مباشرة في التعامل مع زبائن البنك، وخاصة أن الأفراد المستجوبين يملكون من الخبرة المهنية والتجربة الكبيرة من التعامل مع الزبائن تصل حتى 15 سنة من العمل، وهذا ما يمكنهم من كسب مهارات كافية من جراء التعامل مع الزبائن، وبالتالي كان لهم الفضل في تزويد الباحث من خلال الإفصاح عن كل المعلومات الخاصة بأسئلة المقابلة. هذا وقد كانت المقابلة الإدارية مع موظفي البنك منظمة بمواعيد مسبقة مع مسؤولي مراكز الاتصال لتسهيل العملية، وذلك راجع إلى كثرة الالتزامات الإدارية لموظفي البنك، وقد تراوحت مدة اللقاء مع الأفراد المستجوبين من 30 دقيقة إلى 60 دقيقة في جميع المقابلات.

### ثانيا: تحليل أسئلة المستجوبين في المقابلة الفردية

أجريت كل المقابلات التي قام بها الباحث مع مسؤولي المصارف بأسلوب يتلاءم وطبيعة القطاع المصرفي، وخاصة وأن جل المستجوبين هم خرجي الجامعات ويملكون من الخبرة المهنية ما يمكنهم من فهم الغاية الأساسية للدراسة، وبالتالي إبداء آرائهم بكل أريحية على أسئلة المقابلة. وفيما يلي يتم عرض أجوبة الأسئلة التي أجراها الباحث مع المستجوبين في المصارف المختارة.

**1- ماذا يمثل الزبون بالنسبة للبنك؟** كان الهدف من طرح هذا السؤال من قبل الباحث هو معرفة المكانة التي يحظى بها الزبون في البنك، وقد تم تلخيص الإجابات كالتالي:

- **BADR**: الزبون هو المنطلق وهو الغاية ومحور كل العمليات المصرفية؛
- **Al Salam**: هو المستهدف الرئيسي من العمليات المصرفية من خلال منتجات الحلال؛
- **BNA**: الزبون هو الملك وهو أساس المعاملات التجارية بالمصرف؛
- **CNEP**: الزبون هو رأس المال المصرف وهو أساس قيام العلاقات العامة بالمصرف؛
- **ABC**: الزبون هو الملك، الزبون هو رأس المال المؤسسة، الزبون دائما على حق؛
- **CNMA**: الزبون هو عقد الثقة وهو كل شيء في معاملات التأمين؛
- **CPA**: الزبون هو الملك في المصرف.



2- ماذا يعني رضا الزبون بالنسبة للمصرف؟

- **BADR**: الرضا من خلال جعل الزبون يشعر بالارتياح مع خدمات المصرف؛
- **Al Salam**: الرضا هو الهدف من خلال توفير خدمات تتوافق مع الشريعة الإسلامية؛
- **BNA**: الرضا هو جعل الزبون سعيد، وبالتالي يتحدث بكلام إيجابي مع الزبائن الآخرين؛
- **CNEP**: الرضا هو توفير خدمات حسب ما يريده الزبون ويسعده؛
- **ABC**: الرضا هو الهدف الأساسي للمصرف من خلال توفير ما يطلبه من خدمات؛
- **CNMA**: الرضا هو الهدف الأساسي للمصرف وهو طريقة لجلب زبائن آخرين؛
- **CPA**: الرضا هو الغاية المطلوبة من البنك من خلال جعل الزبون يشعر بالسعادة.

شكل رقم (9.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية حول ما يمثله رضا الزبون بالنسبة للمصرف



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

جدول رقم (24.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية حول ما يمثله رضا الزبون بالنسبة للمصرف

نتيجة المقابلة	النسبة المئوية %		التكرارات		الكلمات البؤرية	
	%	%				
الهدف الأساسي للمصرف هو جعل الزبون يشعر بالرضا من خلال توفير خدمات الأساسية	8,33 %	19,44 %	3	7	الرضا	جعل
	5,56 %	11,11 %	2	4	الزبون	الأساسي
	5,56 %	11,11 %	2	4	خدمات	المصرف
	5,56 %	11,11 %	2	4	خلال	للمصرف
	5,56 %	8,33 %	2	3	الهدف	يشعر
	/	8,33 %	/	3	توفير	/

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10



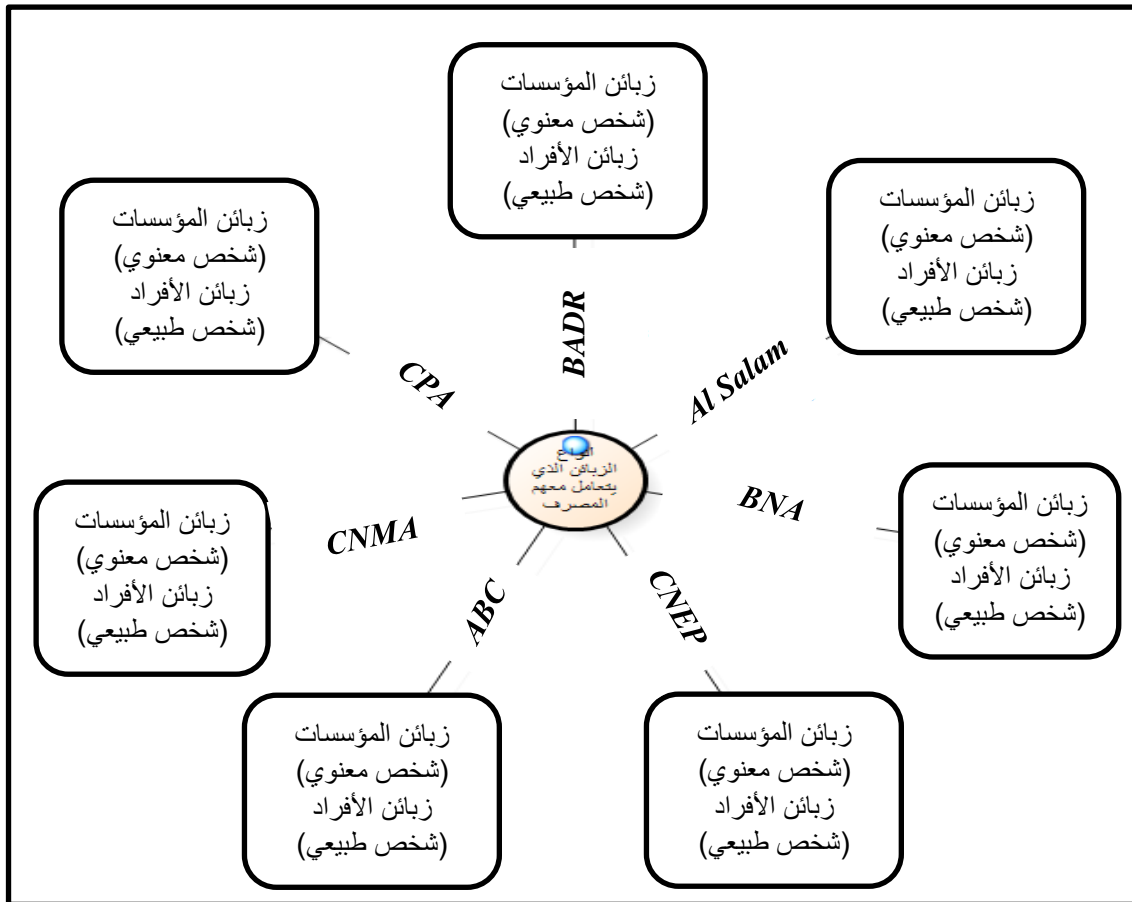
بناءً على نتائج المعالجة النوعية لآراء المستجوبين بالاعتماد على الكلمات المفتاحية من خلال خاصية (Nuage de mots) حول ما يمثله رضا الزبون بالنسبة للمصرف، يلتزم الباحث أن جل الإجابات الموضحة أعلاه تشترك في أن الرضا هو الهدف الأساسي للمصرف من خلال "توفير الخدمات الأساسية التي تتوافق مع حاجات ومتطلبات الزبائن"، وبالتالي جعل الزبون يشعر بالأمان والارتياح وهذا ما يدفع الزبون الراضي بجلب زبائن جدد، من خلال التحدث بكلام إيجابي مع الزبائن الآخرين. وهذا يعني أن رضا الزبون هو شيء مقدس في المعاملات المصرفية، ويمثل الغاية المطلوبة التي يجب التوجه بها في كل مؤسسات التي تمثل القطاع المصرفي الجزائري.

### 3- أنواع الزبائن الذي يتعامل معهم المصرف

البنوك المختارة في المقابلة الفردية التي تم إجرائها مع المستجوبين تتعامل مع نوعين

من الزبائن: زبائن الأفراد وزبائن المؤسسات، وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (10.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول أنواع زبائن المصرف



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

بناءً على نتائج المعالجة النوعية لآراء المستجوبين في المقابلة الفردية حول أنواع الزبائن الذي يتعامل معهم المصرف الموضحة في الشكل السابق، يلتزم الباحث نوعين من الزبائن: زبائن الأفراد وهم أفراد يتعاملون مع مصرف بصفة نهائية سواءً كان موظفاً أو تاجراً أو يمارس أعمال حرة. زبائن المؤسسات وهم عبارة عن هيئات أو مؤسسات على اختلاف القطاع العام أو الخاص.

#### 4- كيف تفسرون مفهوم اللقاء الخدمي في المصرف؟

- **BADR**: يعني محاولة مقدم الخدمة الإجابة على تساؤلات الزبون داخل المصرف وبالتالي تلبية حاجات ومتطلبات الزبون في الوقت المحدد التي تحقق له الرضا؛
- **Al Salam**: يعني التقاء الزبون مع مقدم الخدمة في المصرف مثل "أنا" و"انت" حالياً؛
- **BNA**: يعي المكان الذي يتقابل فيه الزبون مع من يقدم له الخدمة في المصرف؛
- **CNEP**: يعني أن يتحلى مقدم الخدمة باللباقة وحسن المظهر مع الزبون؛
- **ABC**: يعني مواجهة الزبون عند دخوله للمصرف واقتراجه من شايبك الخدمة وتقديم الخدمات المالية التي يحتاج إليها، كذلك تقديم النصائح وكل ما يحتاج إليه الزبون؛
- **CNMA**: مثل "أنا" و"انت"، بحيث يكون مقدم الخدمة على استعداد لمواجهة الزبون؛
- **CPA**: يعني أن يتحلى مقدم الخدمة باللباقة وحسن معاملة الزبون عند الالتقاء.

شكل رقم (11.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول مفهوم اللقاء الخدمي



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

جدول رقم (25.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول مفهوم اللقاء الخدمي

الرقم	الكلمات البؤرية Nuage de mots	التكرارات	النسبة %	نتيجة المقابلة
01	الخدمة	7	36,84 %	اللقاء الخدمي يعني مقدم الخدمة والزبون
02	الزبون	7	36,84 %	
03	مقدم	7	26,32 %	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

بناءً على نتائج المعالجة النوعية لآراء المستجوبين بالاعتماد على الكلمات المفتاحية من خلال خاصية (Nuage de mots) حول مفهوم اللقاء الخدمي بالنسبة لمقدمي الخدمات في المصرف والموضحة في الشكل السابق والجدول أعلاه، يلتزم الباحث أن جل آراء المستجوبين تشترك في أن "اللقاء الخدمي في مضمونه يتشكل من خلال حضور كل من مقدم الخدمة والزبون في البنك" وتقديم الخدمات التي يطلبها الزبون، وبالتالي كل المستجوبين يملكون تصوراً عاماً عن مفهوم اللقاء الخدمي، من خلال حضور أو التقاء كل من مقدم الخدمة والزبون في البنك.

5- في حالة حدوث فشل في تقديم الخدمة، ماهي الإجراءات التي يقوم بها البنك لإصلاح الخدمة من أجل إرضاء الزبون؟

- **BADR**: عند حدوث خلل في تقديم الخدمة يحاول مقدم الخدمة وبكل جهد تصحيح الخطأ الذي حصل وطمأنة الزبون، وهنا المصرف يضع الزبون ضمن أولوياته المهنية؛
- **Al Salam**: بما أن رضا الزبون هو هدف المصرف، فإصلاح الخدمة يكون بطريقة احترافية، وبالتالي تساهم في إسعاد الزبون وتحسين صورة المؤسسة المصرفية؛
- **BNA**: في حالة حدوث فشل يلتزم مقدم الخدمة أولاً بتقديم تعويضات معنوية للزبون من خلال الاعتذار والاعتراف بالفشل بأنه عطل خارج عن النطاق، "نتأسف لحدوث ذلك" "لا تقلق سيتم معالجة الأمر بسرعة"، وبالتالي فإصلاح الخدمة جد مهم خاصة إذا تم معالجة بالمشكل المرغوب فيه يؤدي حتماً إلى رضا الزبون، والعكس صحيح؛
- **CNEP**: في هذه الحالة يقوم مقدم الخدمة بالاعتذار وتحري الصدق مع الزبون، وهذا من خلال تجاربنا من قبل عند إصلاح الخدمة تساهم بالفعل في تحقيق رضا الزبون؛

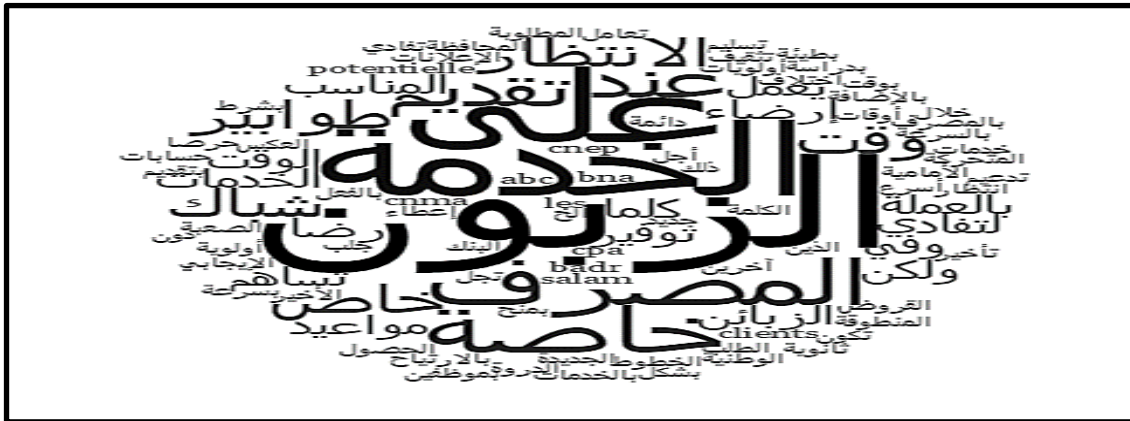


تم بعد ذلك القيام بمعالجة وإصلاح إخفاق الخدمة التي من شأنها تحقيق الرضا للزبون". وبالتالي أن اغلب مقدمي الخدمات في المصرف يملكون طرق بسيطة في التعامل مع الفشل عند حدوثه من خلال تحري الصدق والاعتراف بحدوث المشكلة والعمل على إصلاح الخدمة للزبون.

6- هل الاستجابة السريعة عند تقديم الخدمة في وقت قياسي للزبون دون انتظار فترات أطول تساهم في التأثير على رضا الزبون؟

- **BADR**: كلما كان وقت تقديم الخدمة قصير كلما زاد ذلك من رضا، بالإضافة يعمل المصرف على تدعيم الخطوط الأمامية بموظفين آخرين عند زيادة الطلب على الخدمات؛
- **Al Salam**: من أجل تفادي طوابير الانتظار وتقديم الخدمة بشكل أسرع عند مواجهة الزبون، يعمل المصرف على توفير عدة شبابيك على اختلاف الخدمات، مثل شباك خاصة بالعملة الصعبة، شباك خاص بمنح القروض، شباك خاصة بالعملة الوطنية... الخ.
- **BNA**: هناك سياسة يعتمد عليها البنك متعلقة بوقت تسليم الخدمة للزبون وهي نظام أولويات الزبائن، فمثلا *les clients potentielle* لهم أولوية خاصة لدى المصرف؛
- **CNEP**: لاحظا بالفعل عند تقديم الخدمة بالسرعة والكفاءة المطلوبة وفي الوقت المناسب تجعل الزبون يشعر بالارتياح مع مقدم الخدمة، كذلك المصرف يوفر قاعات انتظار للزبائن مع توفير خدمات ثانوية تساهم في تثقيف الزبون وإعلامه بالخدمات الجديدة؛
- **ABC**: يقوم المصرف عند كل تعامل مع الزبون، خاصة الزبائن الذين يملكون حساب بالمصرف بدراسة طلبات الزبون وبعدها إعطاء الزبون مواعيد خاصة بتقديم الخدمة؛
- **CNMA**: نعم عند تقديم الخدمة بسرعة وفي الوقت المناسب تساهم في إرضاء الزبون؛
- **CPA**: نعم ولكن بشرط، لأن الزبون يفضل الحصول على ما يطلبه في وقت وجيز وبصفة دائمة دون تأخير مع تقديم مواعيد خاص به لتفادي طوابير الانتظار.

شكل رقم (13.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد وقت التفاعل



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

جدول رقم (27.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد وقت التفاعل

نتيجة المقابلة	النسبة المئوية %		التكرارات		الكلمات البؤرية	
	%	%				
عند تقديم الخدمة للزبون في المصرف يجب على مقدمي الخدمات تفادي طوابير الانتظار خاصة عند الشبابيك والحرص على تقديم الخدمة في الوقت المناسب لإرضاء الزبون	5,67	18,87	3	10	الوقت	الزبون
	3,77	15,10	2	8	طوابير	الخدمة
	3,77	9,43	2	5	إرضاء	المصرف
	3,77	9,43	2	5	الخدمات	خاصة
	3,77	7,54	2	4	الزبائن	تقديم
	3,77	5,67	2	3	المناسب	الانتظار
	3,77	5,67	2	3	تفادي	شباك

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

بناءً على نتائج المعالجة النوعية لآراء المستجوبين بالاعتماد على الكلمات المفتاحية من خلال خاصية (Nuage de mots) حول الإجراءات التي يقوم بها المصرف لإصلاح الخدمة في حالة حدوث فشل في تقديم الخدمة، والموضحة في الشكل والجدول أعلاه، يلتزم الباحث أن جل آراء المستجوبين تشترك في: "عند تقديم الخدمة للزبون في المصرف يجب على مقدمي الخدمات تفادي طوابير الانتظار خاصة عند الشبابيك والحرص على تقديم الخدمة في الوقت المناسب، وهذا من شأنه أن يحقق الرضا للزبون"، بحيث أن كل المستجوبين حرصين على أن وقت تسليم الخدمة مهمة بالنسبة للزبون، خاصة وأن الزبون يفضل الحصول على ما يطلبه في وقت وجيز وبصفة دائمة دون فترات انتظار، وبالتالي عامل الوقت له أثر كبير على رضا الزبون في المصرف.

- 7- هل لاحظتم عند التكيف مع حاجات الزبائن تساهم في إرضاء الزبون إلى حد ما؟
- **BADR**: نعم بالتأكيد التكيف مع حاجات الزبائن المختلفة يشعر الزبون بأنه محل اهتمام المصرف وهذا ما يشعره بالرضا، وبالتالي يتحول الزبون إلى وسيلة ترويج للمصرف؛
  - **Al Salam**: دائما يعمل المصرف على التكيف قدر المستطاع مع حاجات الزبون المختلفة، خاصة تلك الخدمات التي يطلبها الزبون وتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
  - **BNA**: نعم عند الامتثال لحاجات الزبائن المختلفة يشعر الزبون بالرضا، وفي حالة عدم القدرة على التكيف مع ما يطلبه الزبون يتم توجيهه لمصرف آخر يقدم تلك الخدمة؛
  - **CPA**: التكيف مع حاجات الزبون يشعره بالارتياح وانه محل اهتمام المصرف؛
  - **CNEP**: المصرف يعمل على مسايرة متطلبات الزبائن، حيث يتيح للزبائن فرصة تقديم آرائهم حول الخدمات الجديدة عن طريق (sondage) مع مواكبة التطور التكنولوجي.
  - **CNMA**: نعم هناك تأقلم مع حاجات الزبون المختلفة، بحيث يسعى المصرف دائما إلى تقديم ضمانات مؤقتة للمحافظة على الزبون وتحقيق رضاه، والعكس صحيح.
  - **ABC**: يعمل المصرف على التكيف مع حاجات الزبائن خاصة الإلكترونية منها، حيث يقدم المصرف خدمات مصرفية عن بعد من خلال تطبيق (ABC digitale)، كذلك بهدف التكيف قام المصرف بإطلاق خدمة "البراق" التي تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية؛

شكل رقم (14.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد التكيف



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

جدول رقم (28.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد التكيف

نتيجة المقابلة	النسبة المئوية %		التكرارات		الكلمات البؤرية	
	%	%				
التكيف مع حاجات الزبائن من خلال اهتمام المصرف دائما بتقديم الخدمات المختلفة يشعر الزبون بالرضا	4,17 %	18,75 %	2	9	الخدمات	الزبون
	4,17 %	16,66 %	2	8	اهتمام	المصرف
	4,17 %	12,5 %	2	6	بالرضا	التكيف
	4,17 %	10,41 %	2	5	تقديم	حاجات
	4,17 %	8,33 %	2	4	دائما	الزبائن
	4,17 %	8,33 %	2	4	يشعر	المختلفة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

بناءً على نتائج المعالجة النوعية لآراء المستجوبين بالاعتماد على الكلمات المفتاحية من خلال خاصية (Nuage de mots) حول قدرت البنك على التكيف مع حاجات الزبائن المختلفة والموضحة في الشكل والجدول أعلاه، يلتمس الباحث أن جل الإجابات تشترك في: "التكيف مع حاجات الزبائن من خلال اهتمام المصرف دائما بتقديم الخدمات المختلفة يشعر الزبون بالرضا". وبالتالي كل المستجوبين على دراية تامة بأهمية مستوى التكيف مع حاجات الزبائن وخاصة تلك الخدمات التي تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية منها، وبأن مساندة طلبات الزبائن تساهم وبدقة في تحقيق رضاه. كما أنه في حالة عدم القدرة على التكيف مع ما يطلبه الزبون من خدمات يتم توجيهه لمصرف آخر يقدم تلك الخدمة بهدف المحافظة على الزبائن الحاليين.

#### 8- هل عفوية مقدم الخدمة في البنك تساهم في تحقيق رضا الزبون؟

- **BADR**: نعم التمسنا بالفعل أن الابتسامة والترحاب بالزبون والاهتمام به يخلق جو من الراحة والاطمئنان لدى الزبون، وهذا ما يساهم في تحقيق رضاه عند تسلم الخدمة، لأن المصرف يحرص على تكوين الموظفين خاصة الموظفين المكلفين بخدمة الزبائن؛
- **Al Salam**: لاحظنا عند تقديم الخدمة بلطف للزبون والتحدث معه كأنه شخص مقرب يجعل من الزبون يبتهج حتى وإن حدث مشكل معين يجعل من الزبون يتقبل حالة الفشل؛
- **BNA**: عفوية مقدم الخدمة أمر ضروري في الخطوط الأمامية عند مواجهة الزبون لأن اللباقة وحسن المعاملة شيء يسعد الزبون ويضمن رضاه عن المصرف؛



- **CNEP**: السلوك الحسن والكلمة الطيبة تجعل من مقدم الخدمة في مكانة تسهل عليه عملية الاتصال مع الزبون، وهذا ما يدفع الزبون للاطمئنان أكثر مع مقدم الخدمة.
- **ABC**: يعمل المصرف على تكوين موظفي المصرف على حسن المعاملة واللباقة عند التحدث مع الزبون وكذلك التصرف بإحسان وهذا له أثر إيجابي على الزبون؛
- **CNMA**: لاحظنا عدة مرات أن اللباقة والمعاملة الحسنة تساهم في إسعاد الزبون وبقوة؛
- **CPA**: نعم فعفوية مقدم الخدمة من خلال السلوك الحسن خاصة في الخطوط الأمامية فهي تمتص غضب الزبون في حالة عدم الرضا، وبالتالي تشعره بالارتياح والرضا.

شكل رقم (15.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد العفوية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

جدول رقم (29.4) يوضح نتائج المقابلة الفردية مع المستجوبين حول بعد العفوية

نتيجة المقابلة	النسبة المئوية %		التكرارات		الكلمات البؤرية	
لاحظنا أن الزبون مع مقدم الخدمة في المصرف يحتاج إلى حسن السلوك واللباقة والمعاملة الحسنة من مقدم الخدمة في الخطوط الأمامية	4,76 %	26,20 %	2	11	الحسن	الزبون
	4,76 %	14,28 %	2	6	لاحظنا	الخدمة
	4,76 %	9,53 %	2	4	السلوك	المصرف
	4,76 %	9,53 %	2	4	اللباقة	مقدم
	4,76 %	7,14 %	2	3	المعاملة	الخطوط
	4,76 %	4,7 %	2	2	رضاه	الأمامية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Nvivo 10

بناءً على نتائج المعالجة النوعية لآراء المستجوبين بالاعتماد على الكلمات المفتاحية من خلال خاصية (Nuage de mots) حول هل عفوية مقدم الخدمة في البنك تساهم في تحقيق رضا الزبون، والموضحة في الشكل والجدول السابقين، يلتزم الباحث أن جل آراء المستجوبين تشترك في: "لاحظنا أن الزبون مع مقدم الخدمة في المصرف يحتاج إلى حسن السلوك واللباقة والمعاملة الحسنة من مقدم الخدمة في الخطوط الأمامية"، وبالتالي كل المستجوبين على اعتراف تام بحكم تجربتهم مع الزبائن أن العفوية لها أثر بالغ الأهمية على رضا الزبائن من خلال سلوك الحسن لمقدم الخدمة مع الزبون في الخطوط الأمامية.

من النتائج العامة التي خلصت بها الدراسة الكيفية، بالاعتماد المقابلة الفردية التي أجريت مع المستجوبين في المصارف المختارة في الدراسة، يتضح أن جل الإداريين والمسؤولين على اختلاف رتبهم وكفاءتهم وخبرتهم المهنية، هم على دراية بمفهوم اللقاء الخدمي بأبعاده (الانتعاش وقت التفاعل، التكيف، العفوية)، وذلك على اختلاف التسميات والمصطلحات التي وردت من مختلف المبحوثين محل الدراسة، وذلك لما له من أثر على رضا الزبائن، وهذا ما تؤكد كل آراء المستجوبين من خلال وجود ممارسات يومية مع الزبائن تقع ضمن إطار مفهوم اللقاء الخدمي.

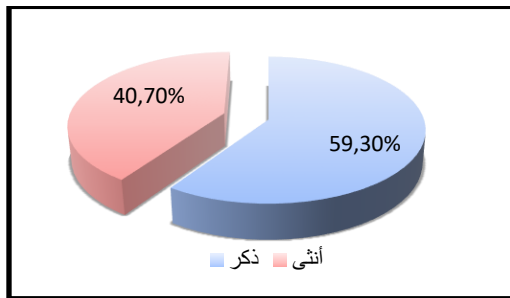
#### الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية لخصائص عينة الدراسة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حول لمحاور الاستبيان وذلك استناداً للنتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS 25 وهي ملخصة في الجداول الآتية:

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (30.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس شكل رقم (16.4): توزيع أفراد العينة حسب

#### الجنس



الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	362	59.3%
أنثى	248	40.7%
المجموع	610	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج

EXCEL

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

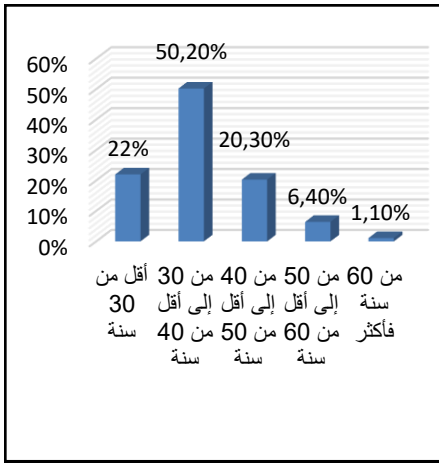
برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته (59.3%) هم من فئة الذكور، أما النسبة المتبقية منهم أي (40.7%) هم من فئة الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

وهي مبينة في الجدول والشكل التاليين:

شكل رقم (17.4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



جدول رقم (31.4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
22%	134	أقل من 30 سنة
50.2%	306	من 30 إلى أقل من 40 سنة
20.3%	124	من 40 إلى أقل من 50 سنة
6.4%	39	من 50 إلى أقل من 60 سنة
1.1%	7	من 60 سنة فأكثر
100%	610	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

برنامج EXCEL

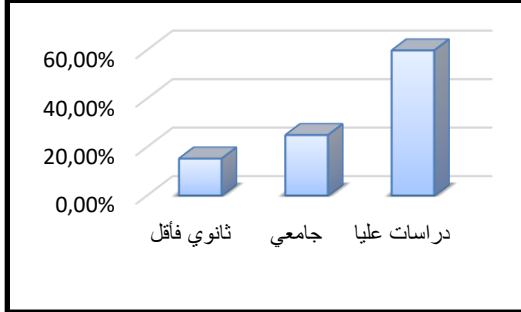
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

V 25

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتضح لنا بأن ما يقارب ثلاثة أرباع الأفراد المستجوبين هم من فئة الشباب حيث سجلنا نسبة (50.2%) ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة ونسبة (22%) ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30، في حين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة قد بلغت نسبتهم (20.3%)، بينما توزعت الأقلية المتبقية إلى (6.4%) ممن ينتمون إلى الفئة العمرية من 50 إلى أقل من 60 سنة و(1.1%) ممن ينتمون إلى الفئة العمرية 60 سنة فأكثر.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

شكل رقم (18.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



جدول رقم (32.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	93	15.2%
جامعي	152	24.9%
دراسات عليا	365	59.8%
المجموع	610	100%

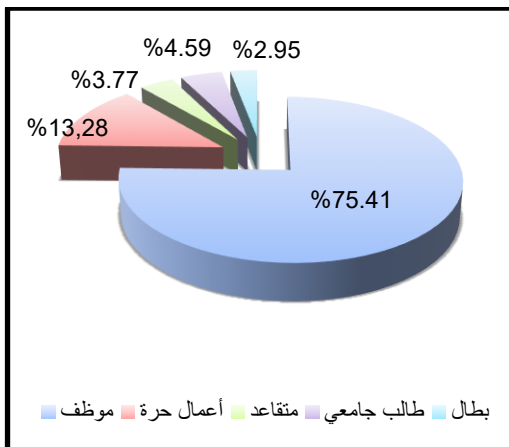
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتضح لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (365) أي ما يمثل (59.8%) مستواهم التعليمي دراسات عليا، والذين مستواهم التعليمي جامعي بلغ عددهم (152) أي ما يمثل نسبة (24.9%) في حين أن الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل قد بلغت عددهم (93) فرد، أي ما يمثل نسبة (15.2%) من مجموع عينة الدراسة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المهنة/الصفة

شكل رقم (19.4): توزيع أفراد العينة حسب المهنة/الصفة



جدول رقم (33.4): توزيع أفراد العينة حسب المهنة/الصفة

الإجابة	التكرار	النسبة
موظف	460	75.41%
أعمال حرة	81	13.28%
متقاعد	23	3.77%
طالب جامعي	28	4.59%
بطل	18	2.95%
المجموع	610	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول والشكل السابقين، يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي ما يمثل (75.41%) هم موظفون في مؤسسات حكومية أو خاصة كأساتذة جامعيين أو أساتذة في الأطوار التعليمية الأخرى أو إدارات في مؤسسات عمومية أو خاصة، و(13.28%) منهم يشغلون أعمال حرة مثل التجارة أو المهن الحرة أو الفلاحة. بينما (3.77%) من فئة المستجوبين فهم متقاعدون، كما سجلت نسبة الطلبة الجامعيين ما نسبته (4.59%) في حين بلغت نسبة العاطلين عن العمل (2.95%)، وهذا يدل على أن الاستبيان وزع وشمل جميع شرائح المجتمع الجزائري من موظفين في المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة أو يمارسون أعمال حرة أو متقاعدين، طلاب الجامعة، وأخيرا صفة العاطلين على العمل.

#### خامسا: توزيع أفراد العينة حسب أنواع الخدمات التي تفتنيها من البنك

جدول رقم (34.4): توزيع أفراد العينة حسب أنواع الخدمات التي تفتنيها من البنك

أنواع الخدمات	النسبة	التكرار	الإجابة
شراء منتجات بالتقسيط	0.3%	2	طلب قرض بنكي
حساب جاري	7.05%	43	حساب التوفير والاحتياط
تحويل وصرف العملات	12.13%	74	طلب بطاقة الائتمان
طلب بطاقة الائتمان	17.05%	104	تحويل وصرف العملات
حساب التوفير والاحتياط	36.07%	220	حساب جاري
طلب قرض بنكي	28.52%	174	شراء منتجات بالتقسيط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

برنامج EXCEL

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

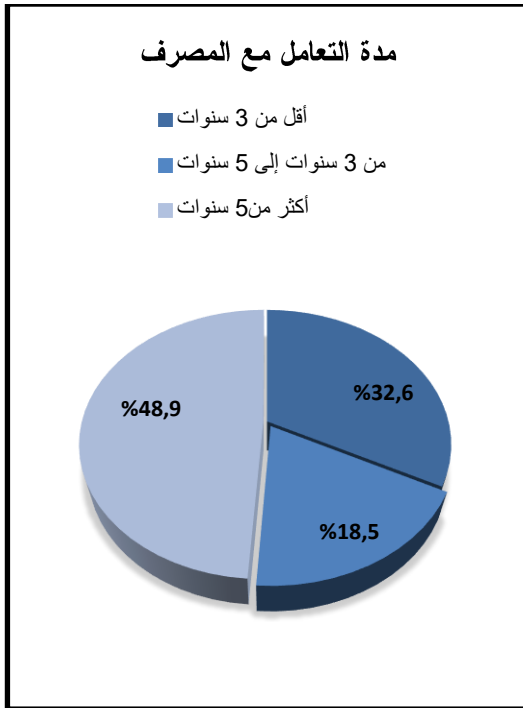
SPSS. V 25

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتضح لنا بأن الخدمة المصرفية الأكثر اقتناء من المصرف من طرف أغلب أفراد عينة الدراسة أي ما يمثل (220) زبون بنسبة (36.07%) هي خدمة فتح حساب التوفير والاحتياط، تليها خدمة طلب قرض بنكي بتعداد (174) ما يمثل نسبة (28.52%)، ثم خدمة تحويل وصرف العملات بتعداد (104) زبون ما يمثل نسبة (17.05%)

بالإضافة إلى خدمة طلب بطاقة الائتمان بتعداد (74) زبون بنسبة (12.13 %)، وتتبقى كلا من خدمتي فتح حساب جاري بتعداد (43) زبون بنسبة (7.05 %)، وأخيراً شراء منتجات بالتقسيم بتعداد (زبونين) ما يمثل نسبة (0.3 %) من مجموع عينة الدراسة.

سادساً: توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة المصرفية أو البنك

جدول رقم (35.4): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة المصرفية  
شكل رقم (21.4): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المؤسسة المصرفية أو البنك



الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	199	32,6%
من 3 سنوات إلى 5 سنوات	113	18,5%
أكثر من 5 سنوات	298	48,9%
المجموع	610	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

برنامج EXCEL

برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي ما يعادل نسبة (48.9%) من الزبائن يتعاملون مع المؤسسات المصرفية أو البنوك منذ أكثر من خمس سنوات، بينما ما يعادل ما نسبته (32.6%) من الزبائن يتعاملون مع المؤسسات المصرفية أو البنك منذ أقل من ثلاث سنوات في حين ما يعادل نسبة (18.5%) من الزبائن المصارف يتعاملون مع المؤسسات المصرفية أو البنك من ثلاث إلى خمس سنوات.

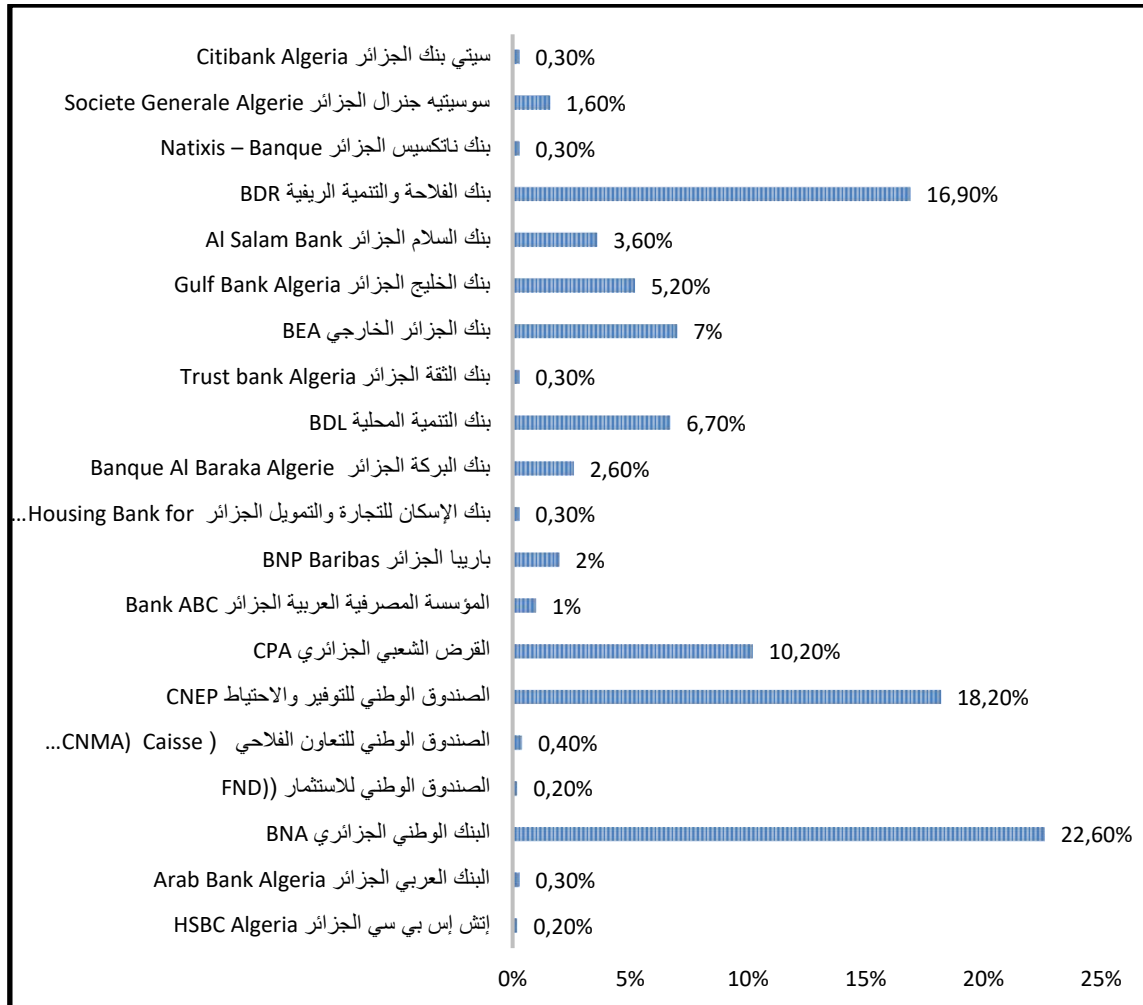
سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة المصرفية أو البنك الذي تتعامل معه

جدول رقم (36.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة المصرفية أو البنك

النسبة %	التكرار	الإجابة (المؤسسة محل التعامل)
0.2	1	إتش إس بي سي الجزائر HSBC Algeria
0.3	2	البنك العربي الجزائر Arab Bank Algeria
22.6	138	البنك الوطني الجزائري BNA
0.2	01	الصندوق الوطني للاستثمار FND
0.4	02	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA
18.2	111	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
10.2	62	القرض الشعبي الجزائري CPA
1.0	06	المؤسسة المصرفية العربية الجزائر Bank ABC
2.0	12	باريبا الجزائر BNP Baribas
0.3	02	بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر Housing Bank for Trade and Finance Algeria
2.6	16	بنك البركة الجزائر Banque Al Baraka Algérie
6.7	41	بنك التنمية المحلية BDL
0.3	02	بنك الثقة الجزائر Trust bank Algeria
7.0	43	بنك الجزائر الخارجي BEA
5.2	32	بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algeria
3.6	22	بنك السلام الجزائر Al Salam Bank
16.9	103	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR
0.3	02	بنك ناتكسيس الجزائر Natixis – Banque
1.6	10	سوسيتيه جنرال الجزائر Société Generale Algérie
0.3	02	سيتي بنك الجزائر Citibank Algeria
<b>%100</b>	<b>610</b>	<b>المجموع: 20 مؤسسة مصرفية/ البنك</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

شكل رقم (22.4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة المصرفية أو البنك محل التعامل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL

بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق والشكل أعلاه أن المؤسسات المصرفية أو البنوك الأكثر تعاملًا من طرف الأفراد المستجوبين بلغت (20) مصرف، وهي موزعة كالتالي: البنك الوطني الجزائري BNA بنسبة (22.6%)، يليها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP بنسبة (18.2%) ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR بنسبة (16.9%) والقرض الشعبي الجزائري CPA بنسبة (10.2%) أما باقي المؤسسات المصرفية فقد كانت نسب تعامل الزبائن معهم أقل من (10%) كما هو موضح في الجدول والشكل أعلاه وكانت أصغر نسبة (0.2%) لكل من المؤسستين: الصندوق الوطني للاستثمار (FND) وإتش إس بي سي الجزائر HSBC Algeria.



ثامنا: توزيع أفراد العينة حسب الولاية محل التعامل مع البنك

وفي الأخير، يوضح الجدول الآتي توزيع العينة حسب الولاية محل التعامل مع البنك:

جدول رقم (37.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الولاية محل التعامل مع البنك

الولاية	أدرار	أم البواقي	أولاد جلال	إلزي	الأغواط	البلدية	البويرة	البيض	الجزائر	الجلفة
الأفراد (التكرار)	13	11	1	4	10	15	8	4	65	13
الولاية	الشلف	الطارف	المدية	المسيلة	النعامة	الوادي	باتنة	بجاية	برج بوعريرج	بسكرة
الأفراد (التكرار)	22	8	2	23	3	8	20	9	3	19
الولاية	بشار	بومرداس	تبسة	تقوت	تلمسان	تمنراست	تندوف	تيارت	تيزي وزو	تيزي وزو
الأفراد (التكرار)	13	2	23	1	15	3	4	11	5	3
الولاية	تيسمسيلت	جيجل	خنشلة	سطيف	سعيدة	سكيكدة	سوق أهراس	سيدي بلعباس	عناينة	عين الدفلى
الأفراد (التكرار)	16	16	2	22	3	11	3	7	22	10
الولاية	عين تموشنت	غرداية	غليزان	قالمة	قسنطينة	مستغانم	معسكر	ميلة	ورقلة	وهران
الأفراد (التكرار)	4	8	10	11	34	4	6	37	16	27

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من الجدول أعلاه يتضح أن عملية توزيع الاستبيان شمل مختلف ولايات الوطن والمقدرة بخمسين ولاية (50) على المستوى الوطني باستثناء الولايات المنتدبة المتبقية من المجموع العام لعدد الولايات في الجزائر، كما يدل هذا على أغلبية زبائن القطاع المصرفي الجزائري قد شاركوا بأرائهم في الدراسة الميدانية باختلاف الولاية محل التعامل مع المصرف، وهذا راجع إلى أن عملية نشر الاستبيان كانت على نطاق واسع من أجل استهداف جميع مناطق القطر الجزائري.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات وآراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة

ينطوي هذا المطلب على عرض وتحليل اتجاهات آراء المستجوبين التي أظهرتها استمارات الاستبيان الموزعة على المبحوثين والتي تضم عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري وذلك وفقا لنتائج ومخرجات برنامج المعالجة الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور اللقاء الخدمي

سيتم عرض وتحليل اتجاهات وآراء المستجوبين حول محور اللقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي)، وذلك وفقا لنتائج ومخرجات برنامج المعالجة الإحصائية، والمتعلقة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستجابات والتي يعرضها الجدول التالي:

جدول رقم (38.4): تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول محور اللقاء الخدمي

الترتيب الأبعاد	ترتيب الفقرات	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد
④	1	راض	1,199	3,63	يسعى مقدمو الخدمة في المصرف باستمرار إلى تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.	وقت التفاعل (وقت الانتظار) Interaction Time
	3	راض	1,206	3,57	يلتزم المصرف بتقديم الخدمة للزبائن في الأوقات والمواعيد المناسبة دون تأخير.	
	6	محايد	1,253	3,38	لحظة تسليم الخدمة من مقدمو الخدمة تتم بسرعة وضمن الوقت المحدد دون فترة انتظار من طرف الزبون.	
	5	راض	1,165	3,42	يتم تبرير فترات الانتظار عند حدوث خلل في تقديم الخدمة أحيانا بتمديد أو بتغيير موعد تسليم الخدمة.	
	2	راض	1,208	3,63	يتوفر في المصرف أماكن مناسبة وقاعات ملائمة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن.	

	4	راض	1,229	3,43	تجري عملية تقديم الخدمة في وقت قياسي أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون.	
/		راض	<b>0.93</b>	<b>3.51</b>	<b>إجمالي بعد وقت التفاعل (وقت الانتظار)</b> <b>Interaction time</b>	
③	2	راض	1,032	3,79	يحرص مقدمو الخدمة في المصرف على تقديم الخدمة لي بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	الانتعاش (التعافي) Recovery
	6	راض	1,178	3,49	تتسم استجابة مقدمي الخدمة للخدمات التي أحتاج إليها بالسرعة والمرونة.	
	1	راض	0,914	3,88	يلتزم المصرف بتقديم التصحيحات اللازمة والتعديلات الممكنة في حالة ظهور مشكلة في الخدمة.	
	3	راض	1,052	3,74	بيذل مقدم الخدمة جهود لإصلاح المشاكل التي يمكن أن تظهر في تقديم الخدمة مما انعكس إيجاباً على رضائي	
	5	راض	1,169	3,51	يستجيب المصرف للاستفسارات والشكاوى الخاصة بي والمتعلقة بالخدمات بسرعة دون تأخير.	
	7	محايد	1,197	3,19	في المصرف الذي أتعامل معه يتم تعويضني عن الخدمات غير المتاحة حالياً بالاستعداد بتوفيرها في وقت لاحق.	
	4	راض	1,093	3,54	يظهر مقدمو الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه اهتماماً حقيقياً بالمشاكل التي تظهر عند تقديم الخدمة لي.	
/		راض	<b>0.88</b>	<b>3.59</b>	<b>إجمالي بعد الانتعاش (التعافي)</b> <b>Recovery</b>	
	6	راض	1,133	3,54	الاستجابة السريعة من طرف مقدمي الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه مع حاجاتي ومتطلباتي.	التكيف Adaptability
	2	راض	0,990	3,69	يستجيب مقدم الخدمة في المصرف للخيارات التي أطلبها حسب أولوياتها.	

②	3	راض	1,001	3,64	يمتلك مقدم الخدمة القدرة على اتخاذ القرار السليم أثناء الاستجابة للإخطاء التي يرتكبها الزبائن.
	7	راض	1,112	3,43	يستطيع مقدمي الخدمة الاستجابة بسرعة لحالات الفوضى الناجمة عن طلبات الزبائن.
	5	راض	1,068	3,55	عند كل تعامل مع المصرف ألتمس تحسنا في أداء ومهارات مقدم الخدمة تتوافق مع توقعات الزبون.
	1	راض	1,076	3,71	يعمل المصرف على توفير خدمات مصرفية جديدة للزبائن تواكب التطور التكنولوجي الصيرفي.
	4	راض	1,052	3,59	يعمل المصرف على توفير الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن فئة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل استثنائي.
/	راض	<b>0.84</b>	<b>3.59</b>	<b>إجمالي بعد التكيف Adaptability</b>	
①	5	راض	1,165	3,53	يحرص مقدم الخدمة في المصرف على إظهار الاهتمام الكبير بالزبائن.
	2	راض	1,019	3,72	يمارس مقدم الخدمة بعض السلوكيات الإيجابية والمرغوب فيها مع الزبائن.
	1	راض	1,094	3,77	حسن اللباقة من طرف مقدم الخدمة تحقق مفاجئات سارة للزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.
	3	راض	1,067	3,55	كل السلوكيات التي يبديها مقدم الخدمة تتسجم مع توجهات الزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.
	4	راض	1,113	3,53	يعمل مقدم الخدمة في المصرف على تحقيق سعادة الزبون من خلال التركيز على النتائج النهائية للخدمة المقدمة.
/	راض	<b>0.95</b>	<b>3.62</b>	<b>إجمالي بعد العفوية Spontaneity</b>	
/	راض	<b>0.84</b>	<b>3.58</b>	<b>إجمالي محور اللقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي)</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن متوسطات اتجاهات أفراد العينة جاءت في اتجاه الرضا بالنسبة لأغلب الفقرات، وفيما يلي يتم ترتيب الأبعاد والفقرات وفق الأهمية حسب وجهة نظر الأفراد المستجوبين في الدراسة:

**1- بعد العفوية Spontaneity:** جاء بعد عفوية مقدم الخدمة في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3.62 بانحراف معيار قدر بـ 0.95، وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا وعليه فإن مستوى العفوية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر الزبون المصرفي، وقد جاءت عبارات هذا البعد في الترتيب الآتي:

- جاءت العبارة "حسن اللباقة من طرف مقدم الخدمة تحقق مفاجئات سارة للزبون أثناء عملية تقديم الخدمة" في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3,77 لإجابات أفراد العينة على هذه العبارة وبانحراف معياري قدر بـ 1,094. وبالتالي هذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن حسن اللباقة من طرف مقدم الخدمة فعلا تحقق مفاجئات سارة للزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.

- جاءت العبارة "يمارس مقدم الخدمة بعض السلوكيات الإيجابية والمرغوب فيها مع الزبائن" في الترتيب الثاني من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,72 بانحراف معياري قدر بـ 1,019، وهذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة لهذه العبارة جاءت بالرضا على أن مقدم الخدمة يمارس بعض السلوكيات الإيجابية والمرغوب فيها مع الزبائن.

- جاءت العبارة "يحرص مقدم الخدمة في المصرف على إظهار الاهتمام الكبير بالزبائن" في الترتيب الخامس من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,53 بانحراف معياري قدر بـ 1,165. وبالتالي هذا الأخير أكبر قليلا من الواحد، مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشنتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن مقدم الخدمة في المصرف يحرص على إظهار الاهتمام الكبير بالزبائن.

**2- بعد التكيف Adaptability:** جاء بعد التكيف في الترتيب الثاني من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة 3.59 بانحراف معياري قدر بـ 0.84، وبالتالي هذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا، وعليه فإن مستوى التكيف جاء بدرجة عالية من وجهة نظر الزبون المصرفي وقد جاءت عبارات هذا البعد في الترتيب الآتي:

- جاءت العبارة "يعمل المصرف على توفير خدمات مصرفية جديدة للزبائن تواكب التطور التكنولوجي الصيرفي" في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي 3,71 حول إجابات أفراد العينة على عباراته وبانحراف معياري قدر بـ 1,076، وبالتالي هذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشنتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن المصرف يعمل على توفير خدمات مصرفية جديدة للزبائن تواكب التطور التكنولوجي الصيرفي.

- جاءت العبارة "يستجيب مقدم الخدمة في المصرف للخيارات التي يطلبها حسب أولوياتها" في الترتيب الثاني من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,69 بانحراف معياري قدر بـ 0,990. وبالتالي هذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب في آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن مقدم الخدمة يستجيب في المصرف للخيارات التي يطلبها الزبون حسب أولوياتها.

- جاءت العبارة "الاستجابة السريعة من طرف مقدمي الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه مع حاجاتي ومتطلباتي" في الترتيب السادس من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,54 بانحراف معياري قدر بـ 1,133 وهذا الأخير أكبر من الواحد، مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد و تشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن الاستجابة السريعة من طرف مقدمي الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه مع حاجاتي ومتطلباتي.
- جاءت العبارة "يستطيع مقدمي الخدمة الاستجابة بسرعة لحالات الفوضى الناجمة عن طلبات الزبائن" في الترتيب السابع من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,43 بانحراف معياري قدر بـ 1,112 وهذا الأخير أكبر من الواحد، مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن مقدمي الخدمة يستطيع الاستجابة بسرعة لحالات الفوضى الناجمة عن طلبات الزبائن.

**3- بعد الانتعاش (التعافي) Recovery:** جاء بعد الانتعاش في الترتيب الثالث من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3.59 بانحراف معياري قدر بـ 0.88 وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا وعليه فإن مستوى الانتعاش جاء بدرجة عالية من وجهة نظر الزبون المصرفي، وقد جاءت عبارات هذا البعد في الترتيب الآتي:

- جاءت العبارة "يلتزم المصرف بتقديم التصحيحات اللازمة والتعديلات الممكنة في حالة ظهور مشكلة في الخدمة" في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,88 بانحراف معياري قدر بـ 0,914 وهذا الأخير أقل من الواحد، مما يشير إلى تقارب في آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41

- إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن المصرف يلتزم بتقديم التصحيحات اللازمة والتعديلات الممكنة في حالة ظهور مشكلة في الخدمة.
- جاءت العبارة "يحرص مقدمو الخدمة في المصرف على تقديم الخدمة لي بشكل صحيح ومن المرة الأولى" في الترتيب الثاني من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,79 بانحراف معياري قدر بـ 1,032، وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة). أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن مقدمو الخدمة في المصرف يحرصون على تقديم الخدمة للزبون بشكل صحيح ومن المرة الأولى.
- جاءت العبارة "في المصرف الذي أتعامل معه يتم تعويضني عن الخدمات غير المتاحة حاليا بالاستعداد بتوفيرها في وقت لاحق" في الترتيب السابع من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,19 بانحراف معياري قدر بـ 1,197 وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالحياد على أنه في المصرف الذي يتعامل معه الزبون يتم تعويضه عن الخدمات غير المتاحة حاليا بالاستعداد بتوفيرها في وقت لاحق.

**4- بعد وقت التفاعل (وقت الانتظار) Interaction time:** جاء بعد وقت التفاعل في الترتيب الرابع من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3.51 بانحراف معياري بلغ 0.93 وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد عينة المبحوثين جاءت بالرضى وعليه فإن مستوى وقت التفاعل جاء بدرجة عالية من وجهة نظر الزبون المصرفي، وقد جاءت عبارات هذا البعد في الترتيب الآتي:

- جاءت العبارة "يسعى مقدمو الخدمة في المصرف باستمرار إلى تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة" في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط



الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,63 بانحراف معياري بلغ 1,199 وهذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة). أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن مقدمو الخدمة في المصرف يسعون باستمرار إلى تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.

- جاءت العبارة "يتوفر في المصرف أماكن مناسبة وقاعات ملائمة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن" في الترتيب الثاني من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,63 بانحراف معياري بلغ 1,208 وهذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة). أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن المصرف تتوفر فيه أماكن مناسبة وقاعات ملائمة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن.

- جاءت العبارة "يتم تبرير فترات الانتظار عند حدوث خلل في تقديم الخدمة أحيانا بتمديد أو بتغيير موعد تسليم الخدمة" في الترتيب الخامس من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,42 بانحراف معياري بلغ 1,165، وهذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن تبرير فترات الانتظار يتم عند حدوث خلل في تقديم الخدمة أحيانا بتمديد أو بتغيير موعد تسليم الخدمة.

- جاءت العبارة "لحظة تسليم الخدمة من مقدمو الخدمة تتم بسرعة وضمن الوقت المحدد دون فترة انتظار من طرف الزبون" في الترتيب السادس من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,38 بانحراف معياري بلغ 1,253، وهذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالحياد على أن لحظة تسليم الخدمة من مقدمو الخدمة تتم بسرعة وفي الوقت المحدد دون انتظار من طرف الزبون.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور رضا الزبون المصرفي

سيتم عرض وتحليل تحليل اتجاهات وآراء المستجوبين حول محور رضا الزبون المصرفي، وذلك وفقا لنتائج ومخرجات برنامج المعالجة الإحصائية، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستجابات والتي يعرضها الجدول التالي:

جدول رقم (39.4): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور رضا الزبون المصرفي

الترتيب الأبعاد	ترتيب الفقرات	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد
①	1	راض	1,130	3,73	أنا راض عن الخدمة المقدمة من طرف مقدمي الخدمات المصرفية لأنهم مهذبون معي.	كفاءة مقدم الخدمة (Providers)
	5	راض	1,136	3,58	موظفو المصرف يملكون مهارة عالية في العمل المصرفي وهذا ما زاد قبولي للخدمة بشكل عام.	
	2	راض	1,063	3,68	يجتهد مقدمو الخدمة في تقديم المساعدة لي عند وجود أي مشكلة وهذا ما يجعلني راض عن كفاءتهم.	
	3	راض	1,097	3,66	لدي الثقة الكبيرة في مهارات وكفاءات مقدم الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه.	
	6	راض	1,091	3,55	يمتاز موظفو المصرف بمستوى عالي من التكوين وهذا ما ينعكس في حسن تعاملهم مع الزبائن.	
	4	راض	1,070	3,65	أنا راض عن كفاءة مقدم الخدمة لأنهم على استعداد دائم لمساعدتي في الحصول على أفضل الخدمات.	
	7	راض	1,175	3,51	يتم احترام مواعيد تقديم الخدمات المصرفية لي من قبل مقدم الخدمة، وهذا ما زاد رضائي عن المصرف.	

		راض	0.98	3.62	إجمالي بعد كفاءة مقدم الخدمة (Providers)	
③	2	راض	1,088	3,55	يقدم المصرف الذي أتعامل معه تشكيلة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجاتي.	الخدمة (Service)
	3	راض	1,102	3,46	يقدم المصرف الذي أتعامل معه خدمات ذات جودة عالية تلبي رغباتي المصرفية.	
	1	راض	1,070	3,59	اتحدت بإيجابيه إلى الزبائن الآخرين عن الخدمات المصرفية المقدمة لي لأنها تواكب احتياجاتي المصرفية.	
	5	محايد	1,209	3,27	يقدم المصرف الذي أتعامل معه خدمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي للمصرف بغية مسايرة تطلعات الزبائن.	
	4	محايد	1,193	3,32	أنا راض عن الاستشارات الخدمية التي موظفو المصرف عبر خطوط الهاتف لأنها توفر لي عناء التنقل للمصرف.	
		راض	0.97	3.44	إجمالي بعد الخدمة: (service)	
②	1	راض	1,134	3,67	المصرف الذي أتعامل معه مجهز بأحدث المعدات والتقنيات التكنولوجية مثل جهاز الصراف الآلي.	إجراءات الخدمة (Processing)
	2	راض	1,191	3,58	يعمل المصرف على توفير خدمات مصرفية بشكل دوري تواكب التطور التكنولوجي بالعمليات المصرفية المتخصصة، مثل كشف الرصيد عبر الهاتف الأموال الإلكترونية.	
	4	راض	1,154	3,42	يعتمد المصرف على أفكار جديدة للإعلان عن الخدمات الذي يقدمها	

				مثل الإشهار الرقمي الإعلان عبر الموقع الإلكتروني.	
	3	راض	1,160	3,46	يتوفر المصرف الذي أتعامل معه على اللوحات الإرشادية الدالة عن مختلف مراحل عملية تقديم الخدمة.
	5	راض	1,172	3,42	يتيح المصرف الذي أتعامل معه خدمات مصرفية عبر الموقع الإلكتروني للمصرف.
/		راض	0.97	3.51	إجمالي بعد إجراءات الخدمة (processing)
/		راض	0.90	3.52	إجمالي محور رضا الزبون المصرفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن متوسطات اتجاهات أفراد العينة جاءت في اتجاه الرضا بالنسبة لأغلب الفقرات، وفيما يلي ترتيب الأبعاد والفقرات وفق الأهمية حسب وجهة نظر الأفراد المستجوبين:

**1- بعد كفاءة مقدم الخدمة (Providers):** جاء بعد كفاءة مقدم الخدمة في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3.62 بانحراف معياري بلغ 0.98، وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا وعليه فإن مستوى كفاءة مقدم الخدمة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر الزبون المصرفي وقد جاءت عبارات هذا البعد في الترتيب الآتي:

- جاءت العبارة "أنا راض عن الخدمة المقدمة من طرف مقدمي الخدمات المصرفية لأنهم مهذبون معي" في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,73 بانحراف معياري بلغ 1,130، وهذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشنتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن الزبون

المصرفي راض عن الخدمة المقدمة من طرف مقدمي الخدمات المصرفية لأنهم مهذبون معه.

- جاءت العبارة "يمتاز موظفو المصرف بمستوى عالي من التكوين وهذا ما ينعكس في حسن تعاملهم مع الزبائن" في الترتيب السادس من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,55 بانحراف معياري بلغ 1,091، وهذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن موظفو المصرف يمتازون بمستوى عالي من التكوين وهذا ما ينعكس في حسن تعاملهم مع الزبائن.

- جاءت العبارة "يتم احترام مواعيد تقديم الخدمات المصرفية لي من قبل مقدم الخدمة وهذا ما زاد رضاي عن المصرف" في الترتيب السابع من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,51 بانحراف معياري بلغ 1,175، هذا الأخير أكبر قليلا من الواحد مما يشير إلى تباعد طفيف في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أنه يتم احترام مواعيد تقديم الخدمات المصرفية للزبون من قبل مقدم الخدمة، وهذا ما زاد رضاه عن المصرف.

2- بعد إجراءات الخدمة **processing**: جاء بعد إجراءات الخدمة في الترتيب الثاني من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3.51 بانحراف معياري بلغ 0.97، وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا وعليه فإن إجراءات الخدمة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر الزبون المصرفي، وقد جاءت عبارات هذا البعد في الترتيب الآتي:

- جاءت العبارة "المصرف الذي أتعامل معه مجهز بأحدث المعدات والتقنيات التكنولوجية مثل جهاز الصراف الآلي" في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,67 بانحراف معياري بلغ 1,134، وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن المصرف الذي يتعامل معه الزبون مجهز بأحدث المعدات والتقنيات التكنولوجية مثل جهاز الصراف الآلي.

- جاءت العبارة "يعتمد المصرف على أفكار جديدة للإعلان عن الخدمات الذي يقدمها مثل الإشهار الرقمي الإعلان عبر الموقع الإلكتروني" في الترتيب الرابع من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,42 بانحراف معياري بلغ 1,154، وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن المصرف يعتمد على أفكار جديدة للإعلان عن الخدمات الذي يقدمها مثل الإشهار الرقمي الإعلان عبر الموقع الإلكتروني.

- جاءت العبارة "يتيح المصرف الذي أتعامل معه خدمات مصرفية عبر الموقع الإلكتروني للمصرف" في الترتيب الخامس من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,42 بانحراف معياري بلغ 1,172، وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن المصرف الذي يتعامل معه الزبون يتيح خدمات مصرفية عبر الموقع الإلكتروني للمصرف.

3- بعد الخدمة **service**: جاء بعد الخدمة في الترتيب الثالث من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3.44 بانحراف معياري بلغ 0.97، وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها

- حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا وعليه فإن الرضا عن الخدمة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر الزبون المصرفي، وقد جاءت عبارات هذا البعد في الترتيب الآتي:
- جاءت العبارة "اتحدت بإيجابيه إلى الزبائن الآخرين عن الخدمات المصرفية المقدمة لي لأنها تواكب احتياجاتي المصرفية" في الترتيب الأول من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,59 بانحراف معياري بلغ 1,070، هذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن الزبون المصرفي يتحدث بإيجابيه إلى الزبائن الآخرين عن الخدمات المصرفية المقدمة له لأنها تواكب احتياجاته المصرفية.
  - جاءت العبارة "يقدم المصرف الذي أتعامل معه تشكيلة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجاتي" في الترتيب الثاني من حيث اتجاه المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,55 بانحراف معياري بلغ 1,088 هذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالرضا على أن المصرف الذي يتعامل معه الزبون المصرفي يقدم تشكيلة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجاته.
  - جاءت العبارة "يقدم المصرف الذي أتعامل معه خدمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي للمصرف بغية مساندة تطلعات الزبائن" في الترتيب الخامس من حيث اتجاه المبحوثين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عباراته 3,27 بانحراف معياري بلغ 1,209، وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى تباعد في آراء الأفراد وتشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد والذي ينتمي إلى المجال (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بالحياد على أن المصرف الذي يتعامل معه الزبون المصرفي يقدم خدمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي للمصرف بغية مساندة تطلعات الزبائن.

### المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم الاختبار البنائي لمقاييس الدراسة مع وصف وتشخيص محاور الدراسة بكل متغيراتها التابعة والمتغيرة، جاء المبحث الثالث ليكمل جانب الدراسة الميدانية المتعلقة بتحليل واختبار فرضيات البحث، وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات الدراسة الميدانية ومدى تحقق النموذج الفرضي، وذلك من خلال اعتماد الباحث على بعض النماذج الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض نموذج الدراسة من خلال إعادة التأكد من أن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن التحليل وفق البرنامج الإحصائي (AMOS) يتطلب ذلك. كما سيتم إثبات العلاقة الخطية بين المتغيرات والتحقق من ذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لأبعاد متغير اللقاء الخدمي مع متغير رضا الزبون.

#### الفرع الأول: عرض متغيرات فرضيات الدراسة

وفيما يلي تلخيص متغيرات فرضيات الدراسة وفق أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع، مع إثبات اعتدالية التوزيع الطبيعي لكل عبارات المتغيرين معا.

جدول رقم (40.4): يوضح متغيرات فرضيات الدراسة

الفرضية	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة
المتغير المستقل	وقت التفاعل	الانتعاش	التكيف	عفوية مقدم الخدمة
المتغير التابع	رضا الزبون	رضا الزبون	رضا الزبون	رضا الزبون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الظاهرة المدروسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس 25. AMOS بالاعتماد على أسلوب تحليل المسار Path Analysis. يعتبر هذا الأسلوب امتدادا للانحدار المتعدد، وعليه تنطبق عليه الشروط نفسها، وهي تضم التوزيع الاعتدالي أو الطبيعي لمتغيرات العلاقة في الدراسة، وقد تم التحقق من اعتدالية التوزيع لكل محاور الدراسة وذلك



بحساب كلا من معاملي التفلطح والالتواء بحيث تكون المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان كلا من هذين المعاملين محصورين بين العددين (-2) و(2). وفيما يلي جدول يوضح اعتدالية التوزيع لكل عبارات نموذج الدراسة.

جدول رقم (41.4): يوضح اعتدالية التوزيع لكل عبارات نموذج الدراسة

Kurtosis		Skewness		N	عبارات محاور الاستبيان
Erreur std.	Statistiques	Erreur std.	Statistiques		
0,198	-0,521	0,099	-0,715	610	يسعى مقدمو الخدمة في المصرف باستمرار إلى تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.
0,198	-0,618	0,099	-0,682	610	يلتزم المصرف بتقديم الخدمة للزبائن في الأوقات والمواعيد المناسبة دون تأخير.
0,198	-1,131	0,099	-0,349	610	لحظة تسليم الخدمة من مقدمو الخدمة تتم بسرعة وضمن الوقت المحدد دون فترة انتظار من طرف الزبون.
0,198	-0,797	0,099	-0,463	610	يتم تبرير فترات الانتظار عند حدوث خلل في تقديم الخدمة أحيانا بتمديد أو بتغيير موعد تسليم الخدمة.
0,198	-0,679	0,099	-0,655	610	يتوفر في المصرف أماكن مناسبة وقاعات ملائمة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن.
0,198	-1,011	0,099	-0,390	610	تجري عملية تقديم الخدمة في وقت قياسي أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون.
0,198	-0,052	0,099	-0,821	610	يحرص مقدمو الخدمة في المصرف على تقديم الخدمة لي بشكل صحيح ومن المرة الأولى.
0,198	-0,968	0,099	-0,402	610	تتسم استجابة مقدمي الخدمة للخدمات التي أحتاج إليها بالسرعة والمرونة.
0,198	1,211	0,099	-1,058	610	يلتزم المصرف بتقديم التصحيحات اللازمة والتعديلات الممكنة في حالة ظهور مشكلة في الخدمة.

0,198	-0,045	0,099	-0,768	610	يبذل مقدم الخدمة جهود لإصلاح المشاكل التي يمكن أن تظهر في تقديم الخدمة مما انعكس إيجابا على رضاي
0,198	-0,683	0,099	-0,502	610	يستجيب المصرف للاستفسارات والشكاوى الخاصة بي والمتعلقة بالخدمات بسرعة دون تأخير.
0,198	-0,879	0,099	-0,203	610	في المصرف الذي أتعامل معه يتم تعويضي عن الخدمات غير المتاحة حاليا بالاستعداد بتوفيرها في وقت لاحق.
0,198	-0,521	0,099	-0,538	610	يظهر مقدمو الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه اهتماماً حقيقياً بالمشاكل التي تظهر عند تقديم الخدمة لي.
0,198	-0,739	0,099	-0,508	610	الاستجابة السريعة من طرف مقدمي الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه مع حاجاتي ومتطلباتي.
0,198	0,033	0,099	-0,694	610	يستجيب مقدم الخدمة في المصرف للخيارات التي أطلبها حسب أولوياتها.
0,198	0,065	0,099	-0,707	610	يمتلك مقدم الخدمة القدرة على اتخاذ القرار السليم أثناء الاستجابة للأخطاء التي يرتكبها الزبائن.
0,198	-0,527	0,099	-0,475	610	يستطيع مقدمي الخدمة الاستجابة بسرعة لحالات الفوضى الناجمة عن طلبات الزبائن.
0,198	-0,504	0,099	-0,518	610	عند كل تعامل مع المصرف ألتمس تحسنا في أداء ومهارات مقدم الخدمة تتوافق مع توقعات الزبون.
0,198	0,226	0,099	-0,913	610	يعمل المصرف على توفير خدمات مصرفية جديدة للزبائن تواكب التطور التكنولوجي المصرفي.

0,198	-0,255	0,099	-0,476	610	يعمل المصرف على توفير الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن فئة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل استثنائي.
0,198	-0,565	0,099	-0,584	610	يحرص مقدم الخدمة في المصرف على إظهار الاهتمام الكبير بالزبائن.
0,198	0,361	0,099	-0,864	610	يمارس مقدم الخدمة بعض السلوكيات الإيجابية والمرغوب فيها مع الزبائن.
0,198	0,123	0,099	-0,897	610	حسن اللباقة من طرف مقدم الخدمة تحقق مفاجئات سارة للزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.
0,198	-0,615	0,099	-0,433	610	كل السلوكيات التي يبديها مقدم الخدمة تتسجم مع توجهات الزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.
0,198	-0,512	0,099	-0,552	610	يعمل مقدم الخدمة في المصرف على تحقيق سعادة الزبون من خلال التركيز على النتائج النهائية للخدمة المقدمة.
0,198	0,066	0,099	-0,925	610	أنا راض عن الخدمة المقدمة من طرف مقدمي الخدمات المصرفية لأنهم مهذبون معي.
0,198	-0,489	0,099	-0,593	610	موظفو المصرف يملكون مهارة عالية في العمل المصرفي، وهذا ما زاد قبولي للخدمة بشكل عام.
0,198	-0,137	0,099	-0,716	610	يجتهد مقدمو الخدمة في تقديم المساعدة لي عند وجود أي مشكلة، وهذا ما يجعلني راض عن كفاءتهم.
0,198	-0,190	0,099	-0,691	610	لدي الثقة الكبيرة في مهارات وكفاءات مقدم الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه.
0,198	-0,413	0,099	-0,523	610	يمتاز موظفو المصرف بمستوى عالي من التكوين وهذا ما ينعكس في حسن تعاملهم مع الزبائن.
0,198	-0,092	0,099	-0,715	610	أنا راض عن كفاءة مقدم الخدمة لأنهم على استعداد دائم لمساعدتي في الحصول على أفضل الخدمات.

0,198	-0,526	0,099	-0,623	610	يتم احترام مواعيد تقديم الخدمات المصرفية لي من قبل مقدم الخدمة وهذا ما زاد رضائي عن المصرف.
0,198	-0,271	0,099	-0,663	610	يقدم المصرف الذي أتعامل معه تشكيلة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجاتي.
0,198	-0,591	0,099	-0,475	610	يقدم المصرف الذي أتعامل معه خدمات ذات جودة عالية تلبي رغباتي المصرفية.
0,198	-0,105	0,099	-0,690	610	اتحدث بإيجابيه إلى الزبائن الآخرين عن الخدمات المصرفية المقدمة لي لأنها تواكب احتياجاتي المصرفية.
0,198	-0,775	0,099	-0,361	610	يقدم المصرف الذي أتعامل معه خدمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي للمصرف بغية مساندة تطلعات الزبائن.
0,198	-0,672	0,099	-0,445	610	أنا راض عن الاستشارات الخدمية التي قدمها لي موظف والمصرف عبر خطوط الهاتف لأنها توفر لي عناء التنقل للمصرف.
0,198	-0,002	0,099	-0,863	610	المصرف الذي أتعامل معه مجهز بأحدث المعدات والتقنيات التكنولوجية مثل جهاز الصراف الآلي.
0,198	-0,333	0,099	-0,729	610	يعتمد المصرف على أفكار جديدة للإعلان عن الخدمات الذي يقدمها مثل الإشهار الرقمي الإعلان عبر الموقع الإلكتروني.
0,198	-0,629	0,099	-0,405	610	يعتمد المصرف على أفكار جديدة للإعلان عن الخدمات الذي يقدمها مثل الإشهار الرقمي الإعلان عبر الموقع الإلكتروني.
0,198	-0,523	0,099	-0,586	610	يتوفر المصرف الذي أتعامل معه على اللوحات الإرشادية الدالة عن مختلف مراحل تقديم الخدمة.
0,198	-0,558	0,099	-0,513	610	يتيح المصرف الذي أتعامل معه خدمات مصرفية عبر الموقع الإلكتروني للمصرف.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم كلا من معامل التفلطح والالتواء تنتمي إلى المجال المحدد من (-2) إلى (2)، وهذا بالنسبة إلى كل عبارات متغيرات الدراسة، مما يبين أن كل عبارات متغيرات النموذج تتبع كلها التوزيع الطبيعي.

#### الفرع الثاني: العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة

وقد تم التحقق من العلاقة الخطية من خلال حساب معامل الارتباط الخطي بيرسون لاختبار الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (42.4): يوضح العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة

العلاقة الخطية بين المتغيرات		وقت التفاعل	الانتعاش(التعافي)	التكيف	العفوية
معامل الارتباط بيرسون	رضا الزبون	,801**	,822**	,851**	,835**
(Sig) القيمة الاحتمالية	المصرفي	0,000	0,000	0,000	0,000

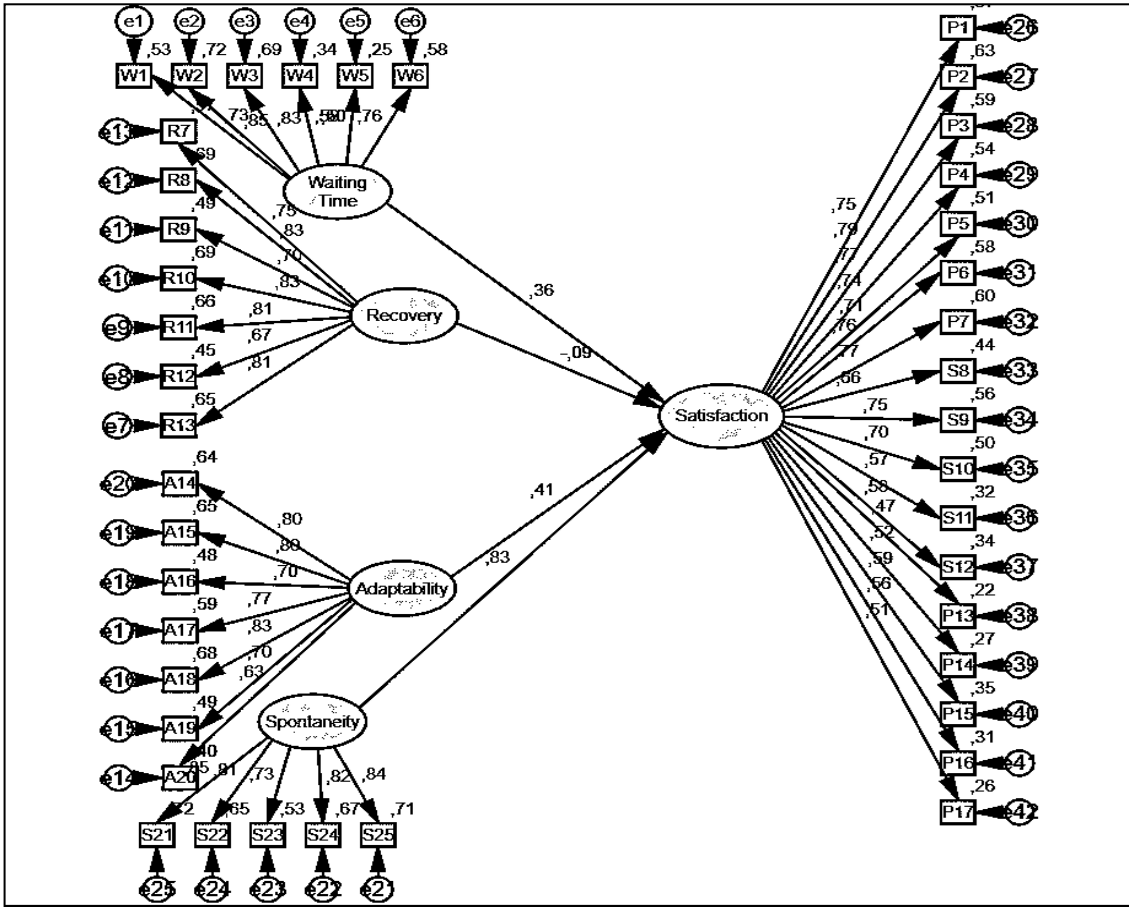
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

تبين النتائج المبينة في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين اللقاء الخدمي مع المتغيرات المستقلة له: وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية، والمتغير التابع: رضا الزبون المصرفي، حيث جاءت قيمة مستوى المعنوية أقل من المستوى المحدد 0.05. بالإضافة أن يكون حجم العينة كافياً: وهذا الشرط محققاً كذلك في وجود 610 فرد. وهذا ما يؤكد أن نموذج الدراسة مقبول وقابل للتقييم وفق البرمجة بالمعادلات الهيكلية.

#### المطلب الثاني: تقييم نموذج الدراسة

سيتم في هذه المرحلة توصيف نموذج (AMOS) المتكامل والذي تم أخذ فيه المتغيرات الخاصة باللقاء الخدمي بأبعاده وهي: وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية، ومتغير رضا الزبون المصرفي، وذلك باستعمال التمثيل البياني للمسار (Path Diagram) وفق النمذجة بالمعادلات الهيكلية، والذي يتكون من أربع متغيرات كامنة مرتبطة بمتغيراتها المقاسة بكل عباراتها وهي تمثل المتغيرات المستقلة التي تؤثر على متغير كامن آخر يمثل المتغير التابع كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23.4): مخطط المسار لنموذج الدراسة standardized estimation



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS. V 20

يوضح الشكل رقم (23.4) الموضح أعلاه نموذج الدراسة وفق تحليل المسار Path Diagram مع تبيان قيم معاملات المسار ومعنوياتها بين المتغيرات المقاسة، بالإضافة إلى قيم المؤشرات الإحصائية بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

جدول رقم (43.4): يوضح تفاصيل نموذج الدراسة

المؤشر الإحصائي	القيمة المحسوبة
حجم العينة	610
عدد متغيرات النموذج	89
عدد المتغيرات المقاسة	42
عدد المتغيرات غير المقاسة	47
عدد المتغيرات الخارجية	46
عدد المتغيرات الداخلية	43

945	عدد العزوم البسيطة
129	عدد المعلمات المقدرة
816	درجات الحرية: (945 - 129)
6236.142	كاي تربيع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.V 25

بما أن قيمة كاي تربيع أكبر من الصفر فإن الحل موجود أي تم حساب القيمة الحدية الصغرى وقد كانت عند العملية التكرارية رقم 11 كما بينها البرنامج. وعليه يمكن حساب مؤشرات الجودة للنموذج Goodness Of Fit Indices، وفق مجموعة من الباحثين\*، والذي يشمل المؤشرات الآتية (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003, p. 52):

1- مربع كاي ( $x^2$ ) CMIN، والذي ينبغي أن يكون أصغر ما يمكن أي قيمة غير دالة، كما يجب أن يكون  $CMIN/Df < 5$ ، حيث Df هي درجة الحرية، كما يعتبر مربع كاري Chi-Square بمثابة مؤشر ملاءمة أساسي حيث يختبر ما إذا كانت البيانات تتناسب تماماً مع النموذج المقترح أم لا. تم اقتراح قيمة p أعلى من 0.05 كمستوى مقبول؛

2- مؤشر حسن المطابقة GFI: Goodness of Fit Index:  $GFI > 0.90$ ؛

3- مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI: Adjusted Godness of Fit Index:  $AGFI > 0.90$ ؛

4- مؤشر توكر- لويس (Tucker-Lewis) TLI:  $TLI > 0.90$ ، تتراوح قيم مؤشر الملاءمة بين 0 و 1.00. كما يقترح أعلى من 0.90 ولكن يجب أن نضع في الاعتبار أن النموذج يعتبر مفرط إذا كانت قيمته أكبر من 1.00. كما يقترح مستوى مقبول إذا كان أكبر من 0.90 وأصغر من 1.00 هنا يتصف النموذج بالمثالي؛

5- مؤشر المطابقة المقارن CFI: Comparative Fit Index:  $CFI > 0.95$ ، مؤشر التناسب المقارن (CFI): هو مؤشر آخر يستخدم للإشارة إلى مستوى التحسين على النموذج المقترح، وهذا المؤشر مقيد بين 0 و 1.00، ويعتبر النموذج ملاءم ملاءمة جيدة إذا كانت قيمته أعلى من 0.90 ويعتبر نموذجاً مناسباً جيداً إذا كان أعلى من 0.95؛

6- مؤشر المطابقة المعياري NFI: Normative Fit Index.  $NFI > 0.90$ ؛

7- مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي Root Mean Square Residuel:  $RMR < 0.05$ ؛

\* Tucker (1973), Jöreskog & Sörbom (1986), Hu (1995), Hu and Bentler (1999), Hair (2010), Kline (2015).

8- مؤشر الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب RMSEA: Root Mean Square Error of Proximative.  $RMSEA < 0.08$ ، قيمة مؤشر  $RMSEA < 0.05$  أو أقل يمثل نموذجاً مقبولاً؛

9- معيار الجذر المتوسط التربيعي المتبقي (SRMR): مؤشر SRMR يقيس متوسط الفروق المتبقية في مصفوفة التباين في العينة والفروق لقيم المستويات المقبولة، ملائمة النموذج تكون بين قيمتي 0 و 1.00، تشير القيمة الصفرية إلى أن النموذج مناسب تماماً. نموذج مناسب جيد يجب أن يكون أقل من 0.05. كما قد توحى أي قيمة أعلى من 0.08 هي القيم المتطرفة في البيانات؛

10- مؤشر جودة الملاءمة المعدل (AGFI) / مؤشر جودة الملاءمة (GFI): مؤشرات AGFI و GFI هي مؤشرات معينة مناسبة لإنشاء إحصائية مناسبة تقارن النموذج المفترض، إن كل هذه مؤشرات تشير إلى أن النموذج ملائم إذا كانت قيمته قريبة من 1. وهذه المؤشرات ملخصة في الجدول التالي وفق قيمة كل مؤشر إحصائي.

جدول رقم (44.4): يوضح قيم مؤشرات جودة النموذج Goodness Of Fit Indices

قيمة المؤشر جيدة	قيمة المؤشر معتدلة	المؤشرات المناسبة
$0.05 \leq p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$	مستوى الدلالة P value
$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	كاري تربيع Chi-Square
$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	درجة الحرية CMIN/df
$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	مؤشر التناسب المقارن CFI
$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.1$	جذر متوسط التربيع المتبقي SRMR
$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	مؤشر حسن المطابقة GFI
$0.95 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.90 \leq AGFI \leq 0.95$	مؤشر جودة الملاءمة المعدل AGFI
$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	مؤشر توكر_ لويس TLI
$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	مؤشر الملاءمة المعياري NFI
$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	مؤشر الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب RMSEA

المصدر: (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003, p. 52)



وفيما يلي نعرض أهم النتائج المتحصل عليها وفق مؤشرات جودة نموذج الدراسة:

جدول رقم (45.4): يوضح عرض مؤشرات الجودة لنموذج الدراسة

المؤشر الإحصائي	القيمة المحسوبة
مربع كاي CMIN	2136.142
مستوى الدلالة P	0.000
درجة الحرية Df	816
مربع كاي/ درجة الحرية CMIN/Df	2.618
مؤشر حسن المطابقة GFI	0.841
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI	0.812
مؤشر الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب RMSEA	0.057
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	0.021
مؤشر توكر- لويس TLI	0.936
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.941
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.997

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.V 25

جاءت قيمة p أصغر من 0.05 وبالتالي هي دالة إحصائياً، كما أن قيمة CMIN/Df جاءت محصورة بين 2 و3 وهو مؤشر جيد للنموذج. كما أن قيمة RMSEA جاءت محصورة بين 0.5 و0.08 وهي قيم معتدلة مما يدل على جودة النموذج، كما أن قيمة مؤشر توكر- لويس TLI جاء دال إحصائياً بقيمة معتدلة محصور بين 0.90 و0.95، كما جاء كلا من مؤشر حسن المطابقة المقارن وحسن المطابقة المعياري بقيمة جيدة، بالنسبة لباقي المؤشرات فقد جاءت معظمها في المستوى المطلوب، لذلك تبقى مطابقة البيانات للنموذج مقبولة بمأن أهم المؤشرات جاءت جيدة.

وبالتالي بما أن مؤشرات الجودة لمطابقة البيانات للنموذج جيدة والبيانات تتبع كلها التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى أن معاملات المسار جاءت أكبر من 0.20 وهي تقديرات جيدة لنموذج الدراسة، وبالتالي يمكننا الآن اختبار صحة فرضيات الدراسة، وفيما يلي تلخيص النتائج المتحصل عليها من خلال التحليل بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية، لتقدير معالم نموذج الدراسة والذي يوضح علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة التابعة وهم بدورهم يمثلون فرضيات الدراسة.

جدول رقم (46.4): يوضح تقدير معلمات مسار نموذج الدراسة

P	S.E. الخطأ المعياري	تقدير المعلمة	علاقة التأثير		
			وقت التفاعل	<---	رضا الزبون
0.000	,020	,289	وقت التفاعل	<---	رضا الزبون
0.000	,013	,068	الانتعاش	<---	رضا الزبون
0.000	,032	,425	التكيف	<---	رضا الزبون
0.000	,029	,616	العفوية	<---	رضا الزبون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.V 25

### الفرضية الأولى H1: يؤثر وقت التفاعل (وقت الانتظار) على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟

1- بالنسبة لتأثير وقت التفاعل على رضا الزبون فقد جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه تم قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لوقت التفاعل على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.289 أي أن كل تحسن في وقت التفاعل (وقت الانتظار) بدرجة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الزبون المصرفي بمقدار (28.9%)؛

### الفرضية الثانية H2: يؤثر انتعاش الخدمة على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟

2- بالنسبة لتأثير الانتعاش على رضا الزبون فقد جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه تم قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للانتعاش (التعافي) على رضا الزبون المصرفي في المؤسسات المصرفية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.068، أي أن كل تحسن في الانتعاش بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا الزبون بمقدار (6.8%)؛

### الفرضية الثالثة H3: يؤثر التكيف على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟

3- بالنسبة لتأثير التكيف على رضا الزبون فقد جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه تم قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة

إحصائية للتكيف على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.425، أي أن كل تحسين في التكيف بدرجة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الزبون بمقدار (42.5%)؛

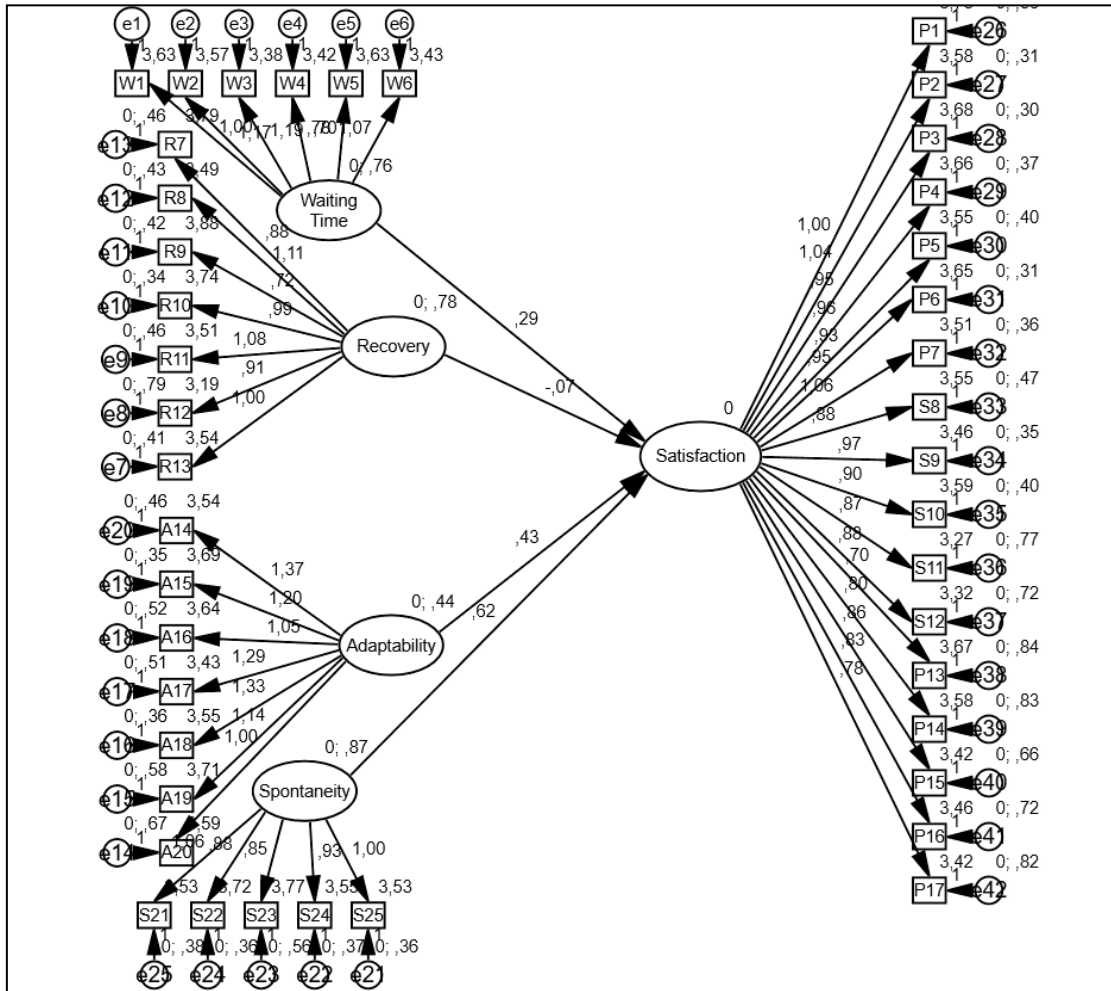
**الفرضية الرابعة H4:** تؤثر عفووية مقدم الخدمة على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؟

4- بالنسبة لتأثير العفووية على رضا الزبون فقد جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه تم قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للعفووية على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.616، أي أن كل تحسين في العفووية بدرجة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الزبون بمقدار (61.6%).

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن ترتيب أبعاد اللقاء الخدمي حسب درجة التأثير على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة كما يلي: العفووية، التكيف، وقت الانتظار ثم الانتعاش الذي جاء تأثيرهم إيجابيا بدرجات متفاوتة على رضا الزبون، كما يمكننا كتابة المعادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{رضا الزبون المصرفي} = 0.289 * \text{وقت الانتظار} + 0.068 * \text{الانتعاش} + 0.425 * \text{التكيف} + 0.616 * \text{العفووية}.$$

الشكل رقم (24.4): مخطط المسار لنموذج الدراسة بعد التقييم النهائي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.V 25

## المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقوم بتفسير نتائج الدراسة الميدانية التي تم عرضها في المباحث السابقة بحيث سنقوم بداية بتفسير نتائج تعامل الزبائن مع مؤسساتهم المصرفية، ثم بعد ذلك تفسير نتائج فرضيات الدراسة، وذلك وفقا لما تم الحصول عليه.

## المطلب الأول: تفسير نتائج تعامل الزبائن مع المؤسسات المصرفية محل الدراسة

في هذا المطلب سيتم تفسير نتائج الأسئلة المرتبطة بالمحور الأول من الاستبيان والتي تتعلق بتعامل الزبائن مع المؤسسات المصرفية محل الدراسة.

حسب النتائج المتوصل إليها من عينة المبحوثين محل الدراسة، نجد أن الخدمة الأكثر تطلباً من زبائن المصارف كانت متمثلة في خدمة حساب التوفير والاحتياط بتعداد (220) زبون مصرفي من مجموع عينة الدراسة، أي أن هذه الفئة من الزبائن يقصدون المؤسسات المصرفية على اختلاف تسميتها وأغراضها المالية والمصرفية من أجل وضع أو سحب مدخراتهم المالية والتي تكون حسب ما هو متفق عليه من طرف المصارف في شكل ودائع ادخارية سواء قصيرة أو طويلة الأجل، تليها خدمة طلب قروض بنكية بتعداد (174) زبون، وخدمة تحويل وصرف العملات بتعداد (104)، فيما تبقى الخدمات المصرفية الأخرى بتعداد (74) زبون يقصدون المصارف من أجل طلب خدمة بطاقة الائتمان، و(43) زبون يقصدون المصارف من أجل طلب خدمة الحساب الجاري، هذا وقد ذكرت نتائج الدراسة أن ما يعادل (2) من الزبائن يقصدون المؤسسات المصرفية من أجل طلب خدمات أو شراء منتجات بالتقسيط على أساس المرابحة والاستفادة من خدمات الصيرفة الإسلامية. وهذا يعني أن على المؤسسات المصرفية محل الدراسة أن تعمل جاهدة على إيجاد طرق فعالة وناجعة تكون أكثر كفاءة في استقبال الودائع الادخارية لأنها الأكثر طلباً من طرف الزبائن، وهذا من شأنه توفير السيولة المالية التي تسهل على فئة الزبائن الأخرى سحب ودائعهم عند بلوغ تاريخ الاستحقاق، لذا على المؤسسات المصرفية التركيز على استثمار المدخرات المالية، وبالتالي هذا ما يشجع الزبائن والمؤسسات الأخرى على وضع الودائع المالية على مستوى البنوك المختلفة، كما أن هذه الودائع المودعة تسهل من قدرات المصرف في مواجهة عملية منح القروض للفئة الثانية من الزبائن التي تطلب خدمة القروض البنكية، وهذا ما يشجع كذلك الفئة الثالثة من إنشاء مؤسسات واستثمارات مصغرة تعمل على تحويل الفائض من الأرباح إلى العملات

الأجنبية تسهل في تقوية عجلة التنمية المصرفية وهي بدورها تعمل على توفير الخدمات المصرفية الأخرى لمختلف زبائنها مثل خدمات بطاقة الائتمان وخدمات الحساب الجاري.

أما فيما يخص الجانب المتعلق بالبيانات الديمغرافية لنتائج عينة الدراسة نجد أن الزبائن الذي يتوافدون على المصارف بمختلف أنواعها أغلبهم من فئة الشباب والذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، والذين هم بحاجة إلى الخدمات المالية والمصرفية سواء لصالحهم الفردي مثل سحب الأجرة الشهرية أو اقتناء خدمات مالية للقيام بأنشطة تجارية، وهذا ما تفسره نتائج عينة الدراسة أن أغلبية الزبائن الذين يقصدون المصارف هم من فئة الموظفين والذي بلغ عددهم 460 موظف بما يعادل (75.41%) من زبائن عينة الدراسة، أما من يمارسون أعمال تجارية حرة بلغ عددهم 81 تاجر حر بما يعادل (13.28%) من مجموع الزبائن، كما أن الفئة الأكبر من الزبائن عينة الدراسة هم زبائن ناشطين مع المؤسسات المصرفية منذ أكثر من 5 سنوات على اختلاف تعداد المؤسسات المصرفية والتي بلغ عددها حسب نتائج عينة الدراسة 20 مؤسسة مصرفية، بحيث يحوز البنك الوطني الجزائري على أغلب الزبائن عينة الدراسة بنسبة (22.6%) موزعة على كافة مناطق القطر الجزائري.

وعلى ضوء ما توصلت إليه نتائج عينة الدراسة، أن ما يستدعي من المؤسسات المالية والمصرفية العاملة بالقطاع المصرفي الجزائري على اختلاف ملكيتها سواءً وطنية أو اجنبيه أو ذات صيغ مشتركة (وطنية وأجنبية)، أن تقوم بتشخيص الواقع المصرفي في الجزائر من ناحية البنية التحتية والتكنولوجية التي تمكنها من مواجهة تطورات السوق العالمية المصرفية، وأن تقوم كذلك بدراسة السوق المصرفية بناء على الفئات العمرية المستهدفة وما تطلبها من خدمات مالية ومصرفية، وهذا ما يمكنها من اقتناص فرص تسويقية رابحة تضمن من خلالها إشباع حاجات وطالبات زبائنها الحاليين والمرتبين، مع العمل على المحافظة عليهم وتحقيق رضاهم بما يضمن ولائهم. وهذا ما يمكنها من المساهمة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية في الجزائر.

## المطلب الثاني: تفسير نتائج تقييم المستجوبين لمتغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تفسير نتائج تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل بأبعاده: وقت التفاعل، الإنعاش، التكيف، العفوية، ورضا الزبون مدمج بأبعاده: الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة الرضا عن الخدمة، الرضا عن إجراءات تقديم الخدمة.

## الفرع الأول: تفسير تقييم المبحوثين لبعد وقت التفاعل Interaction time

يتضح من نتائج المبحوثين عينة الدراسة أنهم راضون عن مؤسساتهم المصرفية الذين يتوافقون عليها من ناحية وقت تقديم الخدمة وتفاعلهم الإيجابي مع الزبائن، وهذا ما يتضح جليا في نتائج إجاباتهم على عبارات بعد وقت التفاعل التي جاءت أغلبيتها بالرضا وفي الترتيب الرابع من حيث ترتيب أبعاد اللقاء الخدمي، حيث ما يطلبه الزبون في المقام هو تقليص وقت تقديم الخدمة وهذا ما تأكده نتائج أفراد العينة حول العبارة رقم (1). كذلك فيما يخص نتائج العبارة رقم (5) التي جاءت بالرضا من حيث آراء المبحوثين والتي كان مضمونها حول ما إذا كان المصرف يتوفر على أماكن مناسبة وقاعات ملائمة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن، وهذا ما يؤكد حرص الزبون على أهمية تقليص وقت الانتظار في المصرف، هذا بالإضافة إلى أن الزبائن يسعون دائما في الحصول على الخدمة ضمن الوقت المحدد ولهذا جاءت العبارة رقم (2) بالرضا من حيث التزام المصرف بتقديم الخدمة للزبائن في الأوقات والمواعيد المناسبة دون تأخير. أما بخصوص العبارة رقم (3) التي طلب من الزبائن الإجابة على ما إذا كانت لحظة تسليم الخدمة في المصرف تتم بسرعة وضمن الوقت المحدد دون فترة انتظار من طرف الزبون، بحيث التزم أغلبية الزبائن الحياد في الإجابة عليها من حيث تشتت آراء المبحوثين عينة الدراسة، وهذا إن دل فإنما يدل على أن بعض المؤسسات المصرفية لا تراعي أهمية الوقت في تقديم الخدمة كما أنها لا تقوم بتسيير وإدارة فترات الانتظار، وهنا على المصرف تدريب مقدمي الخدمات على السرعة في تنفيذ الأعمال من أجل الحرص على تقديم الخدمة دون فترات انتظار من الزبائن وضمن الوقت المحدد. وهذا يقر بمكانة وأهمية وقت الخدمة لدى الزبائن والذي يتجلى في (السرعة في تقديم الخدمة، تقليص وقت التفاعل، تنظيم فترات الانتظار) ومدى قدرة المؤسسات المصرفية محل الدراسة على احترامه بما يضمن رضا الزبون، لأن وقت الخدمة يعتبر شيء مقدس عند الزبائن.

## الفرع الثاني: تفسير تقييم المبحوثين لبعد الانتعاش

يتضح من نتائج إجابات المبحوثين عينة الدراسة أن المؤسسات المصرفية التي يتعاملون معها تقوم بمعالجة المشاكل التي تحدث أثناء تقديم الخدمة من خلال معالجة الإخفاقات الخدمية التي تعمل على إنعاش الخدمة (تعافي الخدمة)، وهذا ما تأكده نتائج الإجابات أفراد العينة على عبارات الانتعاش التي جاءت أغلبها بالرضا. وهذا يعني أن المؤسسات المصرفية أغلبها تحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وما يؤكد هذا هي نتائج السؤال رقم (1) من طرف المبحوثين عينة الدراسة، أما بخصوص الإخفاقات الخدمية التي تحصل عند تقديم الخدمة فنتائج المبحوثين تؤكد أن المصارف التي يتعاملون معها تلتزم بتقديم التصحيحات اللازمة والتعديلات الممكنة في حالة ظهور مشكلة أثناء وبعد تقديم الخدمة وهذا ما يؤكد السؤال رقم (3). وهذا أمر طبيعي بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تتبع مبدأ إصلاح المشكل وإصلاح الزبون في عملياتها التسويقية من خلال إظهار الاهتمام الحقيقي بمعالجة الإخفاقات وهذا ما يؤكد السؤالين رقم (4) و(7)، أما من ناحية تقديم التعويضات اللازم للزبائن وهو ما يتضح في السؤال (5) حيث نجد هناك تشتت واضح في نتائج المبحوثين عينة الدراسة والتي التزم أغلبها الحياد، وهذا ما يفسر إما أن أغلب المؤسسات لا يمكنها تعويض الزبائن عن الخدمات غير المتاحة بالخدمات المتاحة أو أن الزبائن لا يعلمون طرق الفعالة للمطالبة بالتعويض عن الخدمات غير المتاحة. وبالتالي إن المؤسسات الخدمية والمصرفية منها على حد سواء التي تتبع منهج إصلاح الإخفاقات الخاصة بالزبائن يكون لها الفضل في تحويل عدم رضا الزبائن إلى رضا تام عن المؤسسة وخدماتها.

## الفرع الثالث: تفسير تقييم المبحوثين لبعد التكيف

إن ما يمكن تفسيره وفق نتائج هذا البعد والذي كان في الترتيب الثاني من حيث ترتيب أبعاد اللقاء الخدمي من حيث آراء المبحوثين عينة الدراسة والتي جاءت عباراته كلها بالرضا، أي أن المؤسسات المصرفية عينة الدراسة والتي اختارها الزبائن لاقتناء الخدمات المصرفية تتكيف مع حاجات وطالبات الزبائن، وهذا ما يبرره المتوسط الحسابي المرتفع في جميع العبارات، هذا بالإضافة إلى قلت نسبة التشتت في الآراء عينة الدراسة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل محاولة الاهتمام من قبل المصارف بالزبون ووضع ضمن أولياته، وذلك في محاولة الانتقال من النظرة المادية أي التوجه البيعي في التسويق إلى التوجه التسويقي الذي يركز على التأقلم النشط مع



حاجات الزبائن ومتطلباته المختلفة التي تحقق له الرضا عن خدمات المؤسسات المصرفية، ومنه تحقيق رفاهية وسعادة الزبون، وهذا ما تجسده نتائج البحث الكيفي في إحدى الأسئلة المتعلقة بـ " ماذا يمثل الزبون بالنسبة للمصرف"، والذي فسره أغلب الإداريين والمسؤولين في المصارف في بعض الشعارات التسويقية منها: "الزبون هو الملك"، "الزبون دائماً على حق"، "الزبون هو رأس المال المؤسسة".

وبالتالي نخلص إلى أن مساهمة تطلعات الزبائن وفق الحاجات المصرفية المختلفة تجعل من الزبون يثق في قدرات المصرف في توفير أهم الخدمات المصرفية له، والتي تتكيف مع مختلف المتطلبات التي يسعى إلى تجسيدها الزبون خاصة من ناحية الخدمات المصرفية الإلكترونية، وهذا ما أشارت إليه نتائج عينة المبحوثين وبقوة في موفقتها على أن المصارف تحاول التكيف مع التطور التكنولوجي المصرفي في معاملاتها المالية والمصرفية مع الزبائن.

#### الفرع الرابع: تفسير تقييم المبحوثين لبعد العفوية

إن ما تجسده نتائج المبحوثين عينة الدراسة حول بعد العفوية والذي كان في الترتيب الأول من حيث ترتيب أبعاد اللقاء الخدمي من خلال آراء الزبائن عينة الدراسة، والتي جاءت عبارتها كلها بالرضا مع الانخفاض التام في تشتت آراء المبحوثين، أن أساس تحقيق رضا الزبائن هو حسن المعاملة واللباقة من طرف مقدم الخدمة والتي تحقق مفاجئات سارة للزبون وتضمن رضاه أثناء عملية تقديم الخدمة وهذا ما يؤكد السؤال رقم (1) الذي كان مضمون العبارة في هذا السياق. كما أن نتائج العفوية في كل العبارات المتبقية التي يحتويها هذا البعد (من السؤال الثاني حتى السؤال الخامس) تعكس التقيد التام من طرف مقدم الخدمة بالسلوكيات الإيجابية والمرغوب فيها من طرف الزبائن مع إظهار الاهتمام بالزبون من خلال الترحاب والكلمة الطيبة مع الزبون والتي تحقق له سعادة وبهجة وفرحة عفوية حتى وإن كان هناك نقص أو فشل في عملية تقديم الخدمة.

وكل هذا ما هو إلا جانب جمالي وعاطفي يدفع بالزبون إلى المساهمة في عملية إنجاز اللقاء الخدمي والذي بدوره يكون له أثر إيجابي في تحقيق رضاه عن المؤسسة المصرفية وخدماتها. وبالتالي تخلص نتائج بعد العفوية إلى أنه على المؤسسات المصرفية العاملة بالقطاع المصرفي في الجزائر انتهاج سياسة الاستثمار في الرأس المال البشري الذي يعد جوهر العمليات الإدارية سواءً في الخطوط الأمامية أو في العمليات الدعم الخلفية.

## الفرع الخامس: تفسير تقييم المبحوثين لمتغير رضا الزبون

يتضح من نتائج المبحوثين عينة الدراسة أن جل الزبائن راضون عن أداء المؤسسات المصرفية، سواء من ناحية كفاءة مقدم الخدمة، أو الخدمة المقدمة نفسها على مستوى المؤسسات المصرفية، بالإضافة إلى إجراءات المحيطة بالخدمة التي تسهل من عمليات إنتاج وتقديم الخدمة. وهذا ما يتضح جليا في نتائج عبارات متغير رضا الزبون بأبعاده، حيث تشير نتائج عينة الدراسة من طرف المبحوثين أن بعد كفاءة مقدم الخدمة يعتبر أهم بعد تم التركيز عليه في المقام الأول من طرف الزبائن لكونه أساس تحقيق رضا الزبون، وهذا ما تأكده عباراته التي جاءت كلها بالرضا من طرف المبحوثين عينة الدراسة وكانت أهم عبارة تحقق الرضا للزبون في السؤال (1) والتي تفسر أن يكون مقدم الخدمة مهذب مع الزبون أثناء تقديم الخدمة، هذا بالإضافة إلى مهارات مقدم الخدمة وحسن تعاملهم مع الزبائن، كذلك فيما يخص تقديم يد المساعدة للزبائن في الحصول على الخدمات التي يطلبونها، وهذا يفسر بأن الخطوط الأمامية في المؤسسات المصرفية المختارة تملك ما ي أهلها من قدرات مالية وبشرية لتقديم خدمة للزبون وتحقيق رضاه عن الخدمة المطلوبة. أما فيما يخص بعد الرضا عن إجراءات الخدمة الذي جاء في المقام الثاني من وجه آراء عينة الدراسة حيث تؤكد نتائج المبحوثين أن كل عباراته جاءت بالرضا من طرف الزبائن وهذا ما تؤكد نتائج السؤال (2) والذي يفسر بأن المصارف المتعامل معها مجهزة بأحدث التقنيات التكنولوجية، حيث ذكر جهاز الصراف الآلي كإجراء يسهل من عمليات الخدمة لكونه وسيلة لتفادي طوابير الانتظار. وهذا بالإضافة إلى العمليات المصرفية عن بعد التي ذكرها الزبون مثل كشف الرصيد عبر الهاتف، بالإضافة إلى العمليات الترويجية مثل الإعلان والإشهار عبر الموقع الإلكتروني، خدمات عبر الموقع الإلكتروني. والتي ذكرها الزبائن في العبارات المتبقية لهذا البعد. وهذا ما يفسر أيضا محاولة المؤسسات المصرفية مواكبة التطور التكنولوجي الذي يعد قيمة مضافة للزبون تساهم في تحقيق رضاه. أما فيما يخص بعد الرضا عن الخدمة والذي جاء في المقام الثالث من حيث آراء عينة الدراسة والتي جاءت عبارته بالرضا ما عدا العبارتين (4) و(5) حيث كانت النتيجة التزام الزبائن الحياد كإجراء يفسر بأن المؤسسات المصرفية لم تعلم الزبائن بخدماتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعبر خطوط الهاتف كخدمات استشارية توفر عناء التنقل للزبائن. لأنهم ليس على دراية تامة بتوفر هذه الخدمات عبر خطوطها وصفحات، لدى على المؤسسات المصرفية الترويج لخدماتها الحالية أو الخدمات الجديدة لربائنها الحالية أو المرتقبين حتى تكون محل اهتمام الزبائن.

## المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة الميدانية

وفق (weeks, 2015, p. 360) يعتبر الزبون مركز الصدارة في إدارة اللقاءات الخدمية سواء من حيث توقعات الخدمة أو تجربة الخدمة نفسها، وهي الجوانب التي يصعب إدارتها عملياً لأنها تتطوي على بُعد إنساني ذاتي يلعب دوراً رئيسياً في ضمان رضا الزبائن. وهذا ما أكده كل من (Bradley, Sparks, Zapf, Kennedy, & Jimmieson, 2013, p. 513) على أن رضا الزبائن وعدم رضاهم يشمل جوانب التفاعل مع الطرف الآخر وسلوك الطرف الآخر في سياق الخدمة المقدمة. على هذا النهج سيتم تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم اختبارها سابقاً حول أثر اللقاء على رضا الزبون من طرف عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري، وذلك من خلال تفسير نتائج الفرضيات المرتبطة بكل بعد من أبعاد اللقاء الخدمي مع متغير رضا الزبون، في المقابل سيتم ترتيب هذه الأبعاد حسب حجم تأثيرها الإيجابي أو السلبي وأهميتها في تحقيق رضا الزبون المصرفي وفقاً لنتائج اختبار نموذج الدراسة والتي أفرزتها نتائج تحليل الانحدار بالاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، والتي ندرجها بالترتيب في الجدول التالي:

جدول رقم (47.4): ترتيب أبعاد النموذج الدراسة حسب أهميتها في التأثير على رضا الزبون

أبعاد النموذج	علاقة التأثير	المتغير التابع	نسبة التأثير	الترتيب
العفوية	<---	رضا الزبون	(%,61.6)	1
التكيف	<---		(%,42.5)	2
وقت التفاعل	<---		(%,28.9)	3
الانتعاش	<---		(%,06.8)	4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.V 25

من الجدول أعلاه يتضح أن نتائج التحليل أسفرت عن أهمية التأثير أبعاد النموذج في رضا الزبون، حيث كان ترتيب الأبعاد حسب حجم التأثير، كان في الترتيب الأول بعد العفوية وهو يعكس الفرضية رقم (4) حيث جاءت قيمة التأثير (%,61.6)، يليها بعد التكيف في الترتيب الثاني بنسبة (%,42.5) وهو يعكس الفرضية رقم (3)، هذا بالإضافة لبعد وقت التفاعل الذي جاء في الترتيب الثالث من ناحية التأثير بنسبة (%,28.9) وهو يعكس الفرضية رقم (1)، وفي الأخير بعد الانتعاش حيث كانت نسبة التأثير (%,06.8) في رضا الزبون وهو يعكس الفرضية رقم (2).

## الفرع الأول: تفسير نتائج فرضية تأثير عفوية مقدم الخدمة على رضا الزبون

تبين النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، أن عفوية مقدم الخدمة هي المساهم الأكبر في تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية في الجزائر، حيث جاء تأثير عفوية مقدم الخدمة جد إيجابي على رضا الزبون، وهو يفسر ما نسبته (61.6%) من السلوكيات الإيجابية العفوية التي تترك أثر إيجابي لدى الزبون والتي تحقق له مفاجئات سارة مرغوب فيها من قبل زبائن المؤسسات المصرفية، والتي تندرج حسب ما تم ذكره في المعاملة الحسنة مع الزبائن، الترحاب بالزبائن، اللباقة والكلام الإيجابي، محاولة مساعدة الزبائن في الحصول على الخدمات التي يطلبونها، والتي يملكها مقدمي الخدمة في الخطوط الأمامية في مؤسسات القطاع المصرفي الجزائري محل الدراسة الميدانية. وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة الكيفية التي كانت مع مجموع من الإداريين والمسؤولين من المؤسسات المصرفية المختارة، والتي تبين أن كل المستجوبين على اعتراف تام بحكم تجربتهم مع الزبائن من خلال الأسئلة التي طرحت عليهم أن السلوكيات العفوية التي يبديها مقدم الخدمة لها أثر إيجابي بالغ الأهمية على رضا الزبائن. من خلال اتفاق تام من عينة المبحوثين على أن "لاحظنا أن الزبون مع مقدم الخدمة في المصرف يحتاج إلى حسن السلوك واللباقة والمعاملة الحسنة من مقدم الخدمة في الخطوط الأمامية" وهذا يؤكد التوجه العفوي لمقدمي الخدمة في الخطوط الأمامية في البحث عما يرضي الزبون من سلوكيات عفوية مرغوب فيها من طرف الزبائن والذي ينتج عنه سلوك الرضا. هذا وقت اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sheng, Cheng, & Lin, 2011) حيث أظهرت إحدى نتائجها أن المشاعر مجموعة العمل العفوية لها تأثير إيجابي على مشاعر الزبائن ونتائج الخدمة. وكذلك في دراسة أخرى (PandaI, Kumar, & Das, 2020, p. 2938) والتي بينت نتائجها أن المؤسسات المصرفية التي كانت محل الدراسة لها أكثر كفاءة في إرضاء توقعات الزبون من خلال الاستجابات التلقائية وال عفوية لموظفي الخدمة في الخطوط الأمامية والمرغوب فيها من طرف الزبائن، أما دراسة (الطائي و الخفاجي، 2015) توصلت إلى أن الاستجابة للعواطف التلقائية الإيجابية التي يصدرها مقدم الخدمة اتجاه العواطف التي يظهرها الزبون أثناء عملية التفاعل يحقق الاستجابة المطلوبة وهي الرضا أثناء عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون. وهذا ما أكدته الدراسة الحالية أن عفوية مقدم الخدمة تجعل من الزبون يشعر بالانتماء والسعادة والفرحة العفوية حتى في حالة الفشل والإخفاقات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.

## الفرع الأول: تفسير نتائج فرضية تأثير التكيف على رضا الزبون

تبين النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، أن التكيف مع حاجات ومتطلبات الزبون من قبل مقدم الخدمة هي المساهم الثاني في تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية في الجزائر، حيث كان تأثير التكيف على رضا الزبون إيجابياً، وهذا ما يفسر ما نسبته (42.5%) من رضا الزبون ناتج عن الاستجابة لتوفير ما يطلبه الزبون وفقاً لما يريده وحسب حاجاته ورغباته المتغيرة والمختلفة بالنزول إلى سلم رغبات الزبون في محاولة من المؤسسات المصرفية رأيت الأشياء من منظور الزبون، كذلك هذا التأثير الإيجابي يفسر نتيجة مفادها أن مقدمي الخدمة في الخطوط الأمامية على استعداد دائم في تعديل سلوكهم الشخصي لمتطلبات لقاء الخدمة في المصرف مع احتياجات الزبون، وهذا في محاولة منهم كذلك لتخصيص الخدمة بحيث يحاول كل مقدم الخدمة التعامل مع كل زبون بنفس الطريقة وهنا يجب على مقدم الخدمة في المصرف التكيف مع خدمة الزبائن بشكل فردي يسمح له بتقديم الخدمة حسب ما يطلبه الزبون، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الكيفية حيث يلتزم الباحث أن جل النتائج التي تم التوصل إليها من سؤال المبحوثين حول ما إذا كان التكيف مع حاجات الزبائن تساهم في إرضاء الزبون إلى حد ما. كانت النتائج تشترك في: "التكيف مع حاجات الزبائن من خلال اهتمام المصرف دائماً بتقديم الخدمات المختلفة يشعر الزبون بالرضا". وبالتالي كل المستجوبين على دراية تامة بأهمية التكيف مع حاجات الزبائن، وخاصة تلك الخدمات التي ذكرها المستجوبين والتي تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية منها، وبأن مساندة طلبات الزبائن تساهم وبدقة في تحقيق رضاه. كما أنه في حالة عدم القدرة على التكيف مع ما يطلبه الزبون من خدمات يتم توجيهه لمصرف آخر يقدم تلك الخدمة بهدف المحافظة على الزبائن الحاليين. وبالتالي تقوية عامل التكيف حتى في حالة عدم توفر الخدمة. هذا وقد انفتحت دراستنا الحالية إلى حد ما من نتائج دراسة (الطائي و الخفاجي، 2015) في أن مقدمي الخدمة لهم دور كبير في تقوية العلاقة بينهم وبين الزبون من خلال التكيف مع حاجاته وطلباته والقضاء على حالات الارتباك، وفي دراسة أخرى (Budur & Poturak, 2021) التي توصلت إلى أن مساندة تفضيلات الزبائن باستمرار أمر ضروري في تحقيق رضا الزبون وفي نجاح الأعمال التجارية الحديثة اليوم وغداً. وبالتالي النتائج الحالية تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة والتي تؤكد على أن التكيف عامل مهم في تحقيق رضا الزبون وفي نجاح الأعمال التجارية.

## الفرع الأول: تفسير نتائج فرضية تأثير وقت التفاعل على رضا الزبون

تبين النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، أن وقت التفاعل الذي يمنحه مقدم الخدمة للزبون والذي يتجسد أيضا في وقت الانتظار كان المساهم الثاني في تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية في الجزائر، حيث كان تأثير وقت التفاعل على رضا الزبون إيجابيا، وهذا ما يفسر ما نسبته (28.9%) من رضا الزبون ناتج عن تقديم الخدمة في الوقت المناسب دون فترات انتظار من طرف الزبائن، كما نجد أن ما يسعد الزبون هو تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة حرصا منه للحصول على الراحة النفسية والمكانية أثناء تلقي الخدمة. وهذا ما تأكده نتائج الدراسة الكيفية التي تشترك في مجملها أن "عند تقديم الخدمة للزبون في المصرف يجب على مقدمي الخدمات تفادي طوابير الانتظار خاصة عند الشبايبك والحرص على تقديم الخدمة في الوقت المناسب دون تأخير، وهذا من شأنه أن يحقق الرضا للزبون"، بحيث أن كل المستجوبين عينة الدراسة الكيفية حرصين على أن وقت تسليم الخدمة مهمة بالنسبة للزبون. خاصة وأن الزبون يفضل الحصول على ما يطلبه من خدمات في وقت وجيز وبصفة دائمة دون فترات انتظار، وبالتالي عامل الوقت (وقت التفاعل، وقت الانتظار) له أثر إيجابي كبير على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة. وبالتالي نتائج الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة المذكورة، لكون الدراسة الحالية تنفرد من حيث بعد وقت التفاعل كأحد أبعاد الدراسة. لكنها تتفق مع دراسات أخرى مثل دراسة (خثير و مرابي، 2017) التي تؤكد نتائجها أن رضا الزبون يتأثر بطريقة تسليم الخدمة والوقت الذي ينتظره للحصول على الخدمة، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة حتى يقنعهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة المصرفية التي يتعاملون معها بصفة دائمة.

## الفرع الأول: تفسير نتائج فرضية تأثير الانتعاش (التعافي) على رضا الزبون

تبين النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، أن الانتعاش (التعافي) من خلال إصلاح المشاكل عند حدوث الإخفاقات أثناء تقديم الخدمة كان المساهم الأخير وبدرجة أقل في تحقيق رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية في، حيث كان تأثير الانتعاش (التعافي) على رضا الزبون إيجابيا ولو بدرجة أقل مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، وهذا ما يفسر ما نسبته (06.8%) من رضا الزبون ناتج عن عمليات التعافي التي يقوم بها مقدم الخدمة عند

حدوث فشل أو إخفاقات في تقديم الخدمة، والتي تجسد عمليا التعويض والإصلاحات الخدمية أثناء حدوث مشاكل، وبالتالي تعتبر نسبة الرضا ضعيفة لكون المؤسسات المصرفية محل الدراسة إما أنها لا تقدم الإصلاحات الخدمية أو التعويضات اللازمة للزبون في الوقت المناسب، أو أن هذه النسبة تعبر عن تخفيض حالات الفشل في تقديم الخدمة حرصا من المؤسسات المصرفية على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن الوهلة الأولى، وهذا ما يفسر أن كلما سعت المؤسسات محل الدراسة على تخفيض حالات الفشل بنسبة (06.8%) يرتفع رضا الزبون بدرجة، وهذا يعتبر أمر إيجابي جدا لصالح المؤسسات المصرفية في الجزائر. وهذا ما تأكده نتائج الدراسة الكيفية حيث تشترك نتائج المستجوبين في: "عند حدوث فشل في تقديم الخدمة يقوم المصرف أولا بالاعتراف بالفشل تم بعد ذلك القيام بمعالجة وإصلاح إخفاق الخدمة التي من شأنها تحقيق الرضا للزبون". وبالتالي أن اغلب مقدمي الخدمات في المصرف يملكون طرق بسيطة في التعامل مع الإخفاق عند حدوثه من خلال تحري الصدق والاعتراف بحدوث المشكلة والعمل على إصلاح مشاكل الزبون. حيث تتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (الطائي و الخفاجي، 2015) التي تبين إحدى نتائجها أن الاستجابة السريعة في حل مشاكل الزبون لها أثر إيجابي على رضاه كما أنها تتفق مع دراسة أخرى (Maxham, 2001) والتي تشير نتائجها إلى أن جهود إنعاش الخدمة الناجحة والمصنفة من المعتدلة إلى العالية والتي تزيد بشكل كبير من مستويات رضا الزبائن بعد الفشل في الخدمة. بدلاً من ذلك يبدو أن عمليات استرداد الخدمة تؤدي إلى تدني السخط المنسوب إلى فشل الخدمة. وبالتالي النتائج هنا تفسر أن رضا الزبون بعد التعافي أكبر من ذلك الرضا قبل الإخفاق الخدمي. نخلص إلى أن نتائج الدراسة الحالية تؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية وعلاقة تأثير إيجابية بين اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي، وبالتالي هي تختلف مع الدراسات السابقة من ناحية الجمع بين هاتين المتغيرين معا، لكنها في المقابل تتفق من ناحية النتائج المتوصل إليها مع بعض الدراسات السابقة رغم الاختلاف النسبي في الأبعاد المعتمدة في كل الدراسة (الطائي و الخفاجي، 2015) و (Sheng, Cheng, & Lin, 2011)، هذا بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة الحالية تتفق أيضا مع نتائج دراسات أخرى (PandaI Kumar, & Das, 2020) و (Budur & Poturak, 2021) و (خثير و مرايمي، 2017)، لكن مجمل نتائج الدراسات التي تم ذكرها تؤكد على أن أبعاد اللقاء الخدمي (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) لها أثر إيجابي على رضا الزبون المصرفي.

## خلاصة

خلصت الدراسة الميدانية التي كانت محور اهتمام الباحث في الكشف عن أهمية التفاعلات الخدمية بين مقدمي الخدمات ومدى انعكاساتها على الزبائن، وذلك في ظل محاكات واقع القطاع المصرفي في الجزائر وما يقدمه من خدمات مصرفية على مستوى مختلف المصارف، سواءً كانت مصارف وطنية أو الأجنبية أو ذات طابع مشترك، هذا بالإضافة إلى المؤسسات المالية والمصرفية ومكاتب التمثيل المصرفي. حيث تم الاعتماد على أسلوبين في جمع البيانات، الأسلوب الأولي من خلال البحث الكيفي من خلال الاعتماد على المقابلة الفردية مع مسؤولي المصارف والأسلوب الثاني متمثل في دراسة الحالة من خلال أداة الاستبيان موزعة على عينة من زبائن القطاع المصرفي، وذلك من أجل الإجابة على الإشكالية *أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي في المؤسسات المصرفية محل الدراسة*. حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي للقاء الخدمي بأبعاده (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) على رضا الزبون المصرفي. كما تأكدت علاقة الارتباط القوية بين اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي. وقد بين تحليل الفرضيات بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي متقدم أثبت أن علاقات النموذج معنوية وذات جودة، كما أن كل أبعاد اللقاء الخدمي تؤثر في رضا الزبون المصرفي، وبالتالي جاءت نتائج الدراسة الحالية لتدعم الدراسات السابقة، من حيث أنها تتفق مع نتائج بعض الدراسات وتختلف مع نتائج دراسات أخرى، ولتأكد على أهمية التفاعلات الخدمية في نجاح الأعمال التجارية.



---

الخاتمة

---

شهد تسويق الخدمات مند عقود باهتمام خاص من طرف الكتاب والباحثين، وذلك لما تتصف به الخدمة من خصائص تميزها عن السلع المادية، فخاصية استحالة فصل الخدمة عن متلقيها امر صعب، لان عملية إنتاج الخدمة تتطلب نوع من التلازم البشري في شكل تفاعل حسي وذاتي بين مقدم الخدمة والزيون وهو ما يعرف باللقاء الخدمي أو لحظات الحقيقة، وذلك لما له من أثر بالغ الأهمية على متلقي الخدمة. فجودة موظفي مؤسسة الخدمة وخاصة أولئك الذين يعملون في مواجهة الزبائن لهم القدرة على تقديم خدمة في وقت قياسي دون فترات انتظار من طرف الزبائن، كذلك من خلال كفاءة مقدم الخدمة ودوره في إنعاش الخدمة أثناء حدوث إخفاق في تقديمها، مع سعي مقدم الخدمة جاهداً في محاولة التكيف الفعال مع حاجات ومتطلبات الزبائن هذا بالإضافة إلى السلوك العفوي الذي يبديه مقدم الخدمة والذي له أثر إيجابي في إبهاج وإسعاد الزبون، حيث تلعب المواقف دوراً حاسماً في تحديد نجاح أداء الخدمة من طرف موظفي الخط الأمامي على اعتبار انهم المدخلات الرئيسية لتقديم الخدمة المتميزة والحفاظ على الموقع والمزايا التنافسية، وفي ظل إدراك المؤسسة الخدمية أن سبب وجودها هو إرضاء الزبون وليس الإنتاج فقط على حساب المجتمع وذلك لأن المفهوم التسويقي يعتبر رضا الزبون حجر الزاوية في النشاط التسويقي. وبالتالي تشير كفاءات تسويق الخدمات إلى القدرات الفريدة للمؤسسة لاكتساب مهارات التفاعل البشري مع الزبائن والتي تساعدها في تقديم خدمة بالشكل الذي يرضي زبائنها.

وفي ظل هذا المفهومين المترابطين سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وفلسفي لموضوع اللقاء الخدمي ورضا الزبون، مع إعطاء خلفية نظرية حول أوجه الترابط والتأثير بينهما وذلك في إطار عملية الإسقاط على واقع القطاع المصرفي في الجزائر من خلال دراسة ميدانية لعينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري. وكحوصلة لما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة سيتم فيما يلي عرض أهم نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية هذا بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات على مستوى مؤسسات القطاع المصرفي الجزائري في مختلف المجالات، مع إبراز آفاق بحثية أخرى تساهم في إثراء بحوث مستقبلية لاحقة وفي قطاعات خدمية أخرى أكثر تطلباً.

### أولاً: نتائج الدراسة

نعرض فيما يلي أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي خلصت بها الدراسة الحالية:

#### 1- النتائج النظرية: يمكن عرض أهم نتائج الدراسة النظرية في النقاط التالية:

- يتضح من نتائج الدراسة النظرية أن مفهوم اللقاء الخدمي متعدد المعاني والمصطلحات فهناك تسميات مختلفة من طرف الباحثين والكتاب منها: التفاعلات الخدمية، مصادفات الخدمة، لحظات الحقيقة، سلسلة الخدمة، لحظات الصدق. وبالتالي حظي هذا المفهوم بتعاريف مختلفة حسب نظرة كل باحث، ويعد كل من Shostack (1985)، و Mary Jo Bitner (1990)، و (Richard Normann) من أهم الباحثين الذين أجمعوا على تعريف دقيق يخص لقاء الخدمة على أنه جوهر وأساس عملية تقديم الخدمة، أين يتم إنتاج وتسليم واستهلاك الخدمة أثناء عملية التفاعل الذي تحدث بين مقدم الخدمة والزبون خلال فترة المواجهة والتي تسمى لحظات الحقيقة؛
- من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة تبين أن أول دراسة تناولت موضوع اللقاء الخدمي كانت من نصيب Mary Jo Bitner (1990)، التي بينت فيها أبعاد اللقاء الخدمي، وبالتالي أصبحت مرجع أساسي يقتدى به في الدراسات اللاحقة من قبل الباحثين. كذلك لم يحظى كثيراً موضوع اللقاء الخدمي بالدراسة من طرف الباحثين العرب رغم أهميته سواءً من الجانب الأكاديمي أو الميداني، حيث وحسب إطلاع الباحث لم تتعدى الدراسات العربية (10) دراسات عربية وكانت دراسة (الخفاجي، 2015) أول دراسة عربية في جمهورية العراق تليها دراسات أخرى منها دراسة (سعدية وحميدي 2020)، (زيادي وقطاف 2021) في الجزائر، وبالتالي يعد موضوع اللقاء الخدمي موضوع جدير بالدراسة الأكاديمية المستقبلية من طرف الطلاب والباحثين؛
- تبين كذلك الدراسة النظرية أن مفهوم اللقاء الخدمي الداخلي يعد عامل أساسي في تحقيق رضا الزبون الخارجي، لكون اللقاءات الخدمية الداخلية تتطوي على دراسة وفهم الجانب السيكولوجي لمقدمي الخدمات، والتي كانت محل اهتمام الباحثين في حث المؤسسات على تدريب وتكوين موظفي الخط الأمامي وفرق الدعم على أسلوب التمثيل العميق

والتمثيل السطحي للعواطف، وفهمهم أكثر للاستجابة لحاجات الزبون أثناء تقديم الخدمة والتفاعل مع الزبون من أجل إنجاز اللقاء الخدمي؛

- تبعا لما سبق تبين الدراسة أن الوقوف عند مصطلح رضا الزبون يستدعي دراسة تلك العملية التي تبدأ قبل وقت طويل من عملية الحصول على الخدمات أو شرائها واستهلاكها، لكون سلوك رضا الزبون يشار إليه من الناحية الشعورية كعملية إيجابية ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن عملية تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة ومقدمي الخدمات فيها مع سلوكهم التعاوني أثناء تقديم الخدمة. وبالتالي مقارنة الأداء النهائي للخدمة بالتوقعات قبل عملية الشراء، أي مدى تعويض الخدمة حاجات ومتطلبات الزبون وفق الشكل الرغوب فيه من طرف متلقيها؛

- خلصت الدراسة النظرية إلى أن كلما كان اللقاء الخدمي فعالا وناجحا بين مقدم الخدمة والزبون فإنه يعمل على تعافي الخدمة في حالة حدوث فشل أو إخفاق من قبل مقدمي الخدمة أو عند استلامها من طرف الزبون، كما انه يعمل جاهداً على التكيف مع حاجات ورغبات الزبون القابلة للتطور حسب الزمان والمكان، مع إمكانية تقليص فترات الانتظار وتسليم الخدمة في وقت قياسي بالشكل الذي يبهج الزبون أثناء لحظات الحقيقة؛ فضلا عن اعتماد العفوية من قبل مقدم الخدمة بأكثر ما يمكن أثناء تقديم الخدمة للزبون مما يحفزه على أساس المعاملة بالمثل من خلال سلوك العدوي العاطفية. وبالتالي تحقيق بهجة وفرحة عفوية للزبون تفوق توقعاته، لأن استهداف الجانب العاطفي للزبون أمر بالغ الأهمية في تحقيق الاستجابة السريعة عند عملية تقديم الخدمة وتحقيق رضا الزبون.

**2- النتائج التطبيقية:** يمكن عرض أهم نتائج الدراسة التطبيقية التي تمت من خلال دراسة ميدانية لعينة بلغت (610) فرد من زبائن القطاع المصرفي الجزائري، حيث نوجزها في النقاط التالية:

- بينت نتائج الدراسة من عينة المبحوثين أن الخدمة الأكثر طلباً من زبائن المصارف هي خدمة حساب التوفير والاحتياط بنسبة (36.07 %) من مجموع عينة الدراسة، تليها خدمة طلب قروض بنكية بنسبة (28.52%)، تليها خدمات تحويل وصرف العملات والخدمات المصرفية الأخرى بنسب أقل، وبالتالي كل الخدمات المصرفية المذكورة هي موجهة للزبائن الأفراد؛

- النسبة الأكبر من الزبائن الذين يتوافدون على اقتناء الخدمات المصرفية بمختلف أنواعها أغلبهم من فئة الشباب والذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والذين هم بحاجة إلى الخدمات المالية والمصرفية سواءً لصالحهم الفردي مثل سحب الأجرة الشهرية أو اقتناء خدمات مالية للقيام بأنشطة تجارية، كما توضح النتائج أن الفئة الأكبر من الزبائن عينة الدراسة هم زبائن ناشطين مع المؤسسات المصرفية منذ أكثر من 5 سنوات على اختلاف تعداد المؤسسات المصرفية والتي بلغ عددها حسب نتائج عينة الدراسة 20 مؤسسة مصرفية؛
- وتوصلت نتائج المبحوثين عينة الدراسة أن أغلب الزبائن راضون عن مؤسساتهم المصرفية الذين يتوافدون عليها من ناحية وقت تقديم الخدمة والتفاعل الإيجابي من طرف مقدمي الخدمة مع الزبائن، حيث ما يطلبه الزبون في المقام هو تقديم الخدمة في وقت قياسي دون فترات انتظار أطول، وهذا يقر بمكانة وأهمية وقت الخدمة لدى المؤسسات المصرفية والذي يتجلى في (السرعة في تقديم الخدمة، تقليص وقت التفاعل تنظيم فترات الانتظار) ومدى قدرة المؤسسات على احترامه بما يضمن رضا الزبون؛
- المؤسسات المصرفية التي تتعامل معها عينة الدراسة من المبحوثين تقوم بمعالجة المشاكل التي تحدث أثناء تقديم الخدمة من خلال معالجة الإخفاقات الخدمية التي تعمل على إنعاش الخدمة (تعافي الخدمة). وهذا يعني أن المؤسسات المصرفية محل الدراسة أغلبها تحاول تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وهذا أمر طبيعي بالنسبة للمؤسسات الخدمية التي تتبع مبدأ إصلاح المشكل وإصلاح الزبون في عملياتها التسويقية من خلال إظهار الاهتمام الحقيقي بمعالجة الإخفاقات أثناء حدوثها، وفي هذا السياق أشارت إحدى النتائج أن بعض المؤسسات المصرفية لا تقدم تعويض للزبائن سواءً مادي أو معنوي عن الخدمات غير المتاحة بالخدمات المتاحة، كما أن أغلب الزبائن لا يعلمون بالطرق الصحيحة للمطالبة بالتعويض عن حقهم من الخدمات غير المتوفرة والتي تم تقديم وعود بتقديمها؛
- المؤسسات المصرفية عينة الدراسة والتي اختارها الزبائن لاقتناء الخدمات المصرفية تتكيف مع حاجات وطالبات الزبائن، وهذا ما يبرره المتوسط الحسابي المرتفع في جميع العبارات، هذا بالإضافة إلى قلت نسبة التشتت في الآراء عينة الدراسة، وهذا إن ذل

على شيء فإنه يذل محاولة الاهتمام من قبل المصارف بالزبون ووضع ضمن أولوياته؛ وذلك في محاولة الانتقال من النظرة المادية أي التوجه البيعي في التسويق إلى التوجه التسويقي الذي يركز على التأقلم النشط مع حاجات الزبائن ومتطلباته المختلفة التي تحقق له الرضا عن خدمات المؤسسات المصرفية، كما بينت النتائج أن المصارف تحاول التكيف مع التطور التكنولوجي المصرفي في معاملاتها المالية والمصرفية مع الزبائن؛

- بينت النتائج أن المؤسسات المصرفية العاملة بالقطاع المصرفي في الجزائر قد أدركت أن أساس تحقيق رضا الزبائن هو حسن المعاملة واللباقة من طرف مقدم الخدمة والتي تحقق مفاجئات سارة للزبون وتضمن رضاه أثناء عملية تقديم الخدمة، والدليل على ذلك أن المؤسسات المصرفية وحسب نتائج عينة المبحوثين تحاول انتهاج سياسة الاستثمار في الرأس المال البشري الذي يعد جوهر العمليات الإدارية سواءً في الخطوط الأمامية أو في العمليات الدعم الخلفية، من خلال اعتماد سياسة التكوين بصفة دورية؛

- بناءً على تحليل قوة العلاقة بين اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون، بينت النتائج أن هناك ارتباط قوي والذي بلغت قيمته ( $0.974^{**}$ ) مع وجود علاقة طردية وذات دلالة معنوية إيجابية بين المتغيرين، وهذا يعني أن اللقاءات الخدمية التي تحدث في المؤسسات المصرفية تساهم وبقوة في تحقيق رضا الزبون؛

- كما توصلت الدراسة أن اللقاءات الخدمية التي تحدث بين مقدمي الخدمات والزبائن في المؤسسات المصرفية محل الدراسة من خلال وقت التفاعل مع الزبائن، طريقة التعافي في حالة فشل الخدمة، التكيف مع حاجات ومتطلبات الزبائن والسلوك العفوي الإيجابي من مقدم الخدمة لها تأثير إيجابي على رضا الزبون المصرفي. وهذا ما تم تجسيده من خلال اختبار نموذج الدراسة وتحليل الفرضيات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية وفق تحليل المسار، حيث توصلت الدراسة إلى أن كل العلاقات المفترضة مقبولة وذات دلالة معنوية إيجابية، وعلى ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن اللقاء الخدمي يؤثر إيجاباً على رضا الزبون المصرفي في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.

تبعاً للنتائج السابقة، تم قبول جميع فرضيات الدراسة التي تنصّ على أن:

- ✚ وقت التفاعل يؤثر إيجاباً على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؛
- ✚ انتعاش الخدمة يؤثر إيجاباً على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؛
- ✚ التكيف يؤثر إيجاباً على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة؛
- ✚ عفوية مقدم الخدمة تؤثر إيجاباً على رضا الزبون في المؤسسات المصرفية محل الدراسة.

نخلص إلى أن نتائج الدراسة الحالية تؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية إيجابية بين اللقاء الخدمي ورضا الزبون المصرفي، وبالتالي هي تختلف مع الدراسات السابقة من ناحية الجمع بين هاتين المتغيرين معاً، لكنها في المقابل تتفق من ناحية النتائج المتوصل إليها مع بعض الدراسات السابقة رغم الاختلاف النسبي في الأبعاد المعتمدة في كل من دراسة (الطائي و الخفاجي، 2015) و (Sheng, Cheng, & Lin, 2011)، هذا بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة الحالية تتفق أيضاً مع نتائج دراسات أخرى (خثير و مرايمي، 2017)، (Panda1 Kumar, & Das, 2020) و (Budur & Poturak, 2021) ولكن مجمل نتائج الدراسات التي تم ذكرها تؤكد على أن أبعاد اللقاء الخدمي (وقت التفاعل، الانتعاش، التكيف، العفوية) لها أثر إيجابي على رضا الزبون.

#### ثانياً: اقتراحات الدراسة

تبعاً لنتائج الدراسة المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن إعطاء الاقتراحات التالية:

#### 1- اقتراحات موجهة لمؤسسات القطاع المصرفي الجزائري:

- على المؤسسات المصرفية أن تعي بأن الزبون هو محور اهتمام العمليات المالية والمصرفية وأن الزبون هو حجر الزاوية وجوهر كل العمليات التسويقية. وهنا يمكن القول إن على القطاع المصرفي في الجزائر أن يندمج وبصفة تدريجية مع المفهوم التسويقي المصرفي أي التوجه بالزبون بدلاً من المفهوم البيعي الذي يركز على عمليات البيع فقط، وهذا من خلال محاولة التجسيد الفعلي لمختلف الشعارات التسويقية من قبل مقدمي الخدمات في المصرف على أن "الزبون هو الملك"، "الزبون هو رأس مال المصرف"، "الزبون دائماً على حق"، "الزبون هو المنطلق لكل العمليات المصرفية"؛

- العمل على تكثيف الدورات التكوينية المقدمة لموظفي الخط الأمامي وفرق الدعم في المؤسسات المصرفية، والحرص على توجيه مقدم الخدمة للتقيد التام بالسلوكيات الإيجابية والمرغوب فيها من طرف الزبائن مع إظهار الاهتمام بالزبون من خلال الترحاب والكلمة الطيبة مع الزبون والتي تحقق له سعادة وبهجة وفرحة عفوية حتى وإن كان هناك إخفاق أو فشل في عملية تقديم الخدمة. وبالتالي على المؤسسات المصرفية العاملة بالقطاع المصرفي في الجزائر انتهاج سياسة الاستثمار في الرأس المال البشري الذي يعد جوهر نجاح العمليات الإدارية سواءً في الخطوط الأمامية أو في العمليات الدعم الخلفية؛
- على مؤسسات القطاع المصرفي الجزائري العمل على تطوير البنية التحتية التكنولوجية خاصة من ناحية العمليات المالية والمصرفية عن بعد (عمليات الشراء، عمليات التسديد والبيع الإلكتروني)، لأنه في حقيقة الأمر أن القطاع المصرفي الجزائري يسجل نقص من ناحية المعاملات المالية الإلكترونية لا ترقى إلى مستوى تطلعات الفرد الجزائري، وهذا ما اتضح جليا خاصة في الأزمة الوبائية الأخيرة الخاصة بفيروس كورونا Covid-19 التي اجتاحت العالم بأسره، الأمر الذي يستدعي العمل عن بعد لإنجاح العمليات المالية؛
- على مؤسسات القطاع المصرفي الجزائري العمل على مساندة تطلعات وخصوصيات المواطن الجزائري من خلال تقديم خدمات تناسب اتجاهاته ومعتقداته الدينية من خلال التوجه وبأسرع وقت لتوفير خدمات تتوافق بصفة مطلقة مع أحكام الشريعة الإسلامية في محاولة منها لتفادي المعاملات الربوية، التي تدفع المواطن الجزائري لانتهاج سياسة الاكتناز وادخار الأموال في المنازل، والعمل على إقامة مشاريع استثمارية بالمرابحة؛
- التوجه من طرف مؤسسات القطاع المصرفي نحو عمل استثمارات مشتركة مع المصارف الأجنبية والتي تملك ما ي أهلها من التقدم التكنولوجي المصرفي ونقله إلى بيئة العمل المصرفية في الجزائر، الذي من شأنه أن يحقق الاستفادة من التطور التكنولوجي العالمي، خاصة من ناحية الإنترنت والمعلوماتية والعمل على إنشاء أرضية رقمية مصرفية تسهل كل المعاملات المالية وفق جيل جديد من الإنترنت.



## 2- اقتراحات موجهة على مستوى البنك المركزي الجزائري

- العمل على فرض حوكمة على المؤسسات المالية والمصرفية وتدعيم سلامتها المالية وذلك لتقادي: ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي، عدم نشر المعلومات المحاسبية فيما يخص التقارير الدورية والميزانيات السنوية في وقتها المحدد؛
- الحرص على مواكبة مؤسسات القطاع المصرفي في الجزائر على العمل وفق المعايير الاحترافية الدولية المعمول بها (اتفاقيات بازل 1، 2، 3)، والتي تتضمن قواعد الحيطة والحد من المخاطر المصرفية في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، والحرص على نسبة الملاءمة المطبقة في هذه المؤسسات لمواكبة مخاطر السوق والتشغيل، حيث يشهد القطاع المصرفي في الجزائر تأخر نسبي في تطبيق هذه المقررات والنظم الاحترافية؛
- تطوير التكنولوجيا المالية والمصرفية مع مساندة الابتكار المالي للدول المتقدمة حيث رغم التحسينات المستمر من طرف القطاع المصرفي الجزائري في مجال الخدمات الإلكترونية، إلا أنه مزال ينقصه تحديث نوعية المعلومات وتفعيل الشبكة الرقمية بين البنوك والمصارف التجارية، وذلك حرصا على تقريب الخدمات المصرفية من الزبائن.

## 3- اقتراحات موجهة على مستوى وزارة المالية

- على السلطة الجزائرية العمل بصفة تدريجية وفق برنامج زمني معين على وضع قوانين وتشريعات تنظيمية من أجل محاولة تجسيد خصوصية بعض المؤسسات المصرفية في الجزائر وذلك سعيا منها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وتحرير الاقتصاد؛
- توسيع دائر البنوك المصرفية الإسلامية في الجزائر، خاصة في ظل اندفاع العديد من الدول إلى توسيع المعاملات المصرفية على مستوى الساحة العالمية المصرفية، ومع ضعف المبادرة المصرفية المحلية، أضحت على مستوى وزارة المالية وضع قوانين وتنظيمات رقابية تشجع على تبني خدمات مصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية من ظرف المواطن الجزائري مع التخلي تدريجيا على المعاملة المصرفية الربوية؛
- إنشاء بنك المعلومات المالية الذي يسمح بتوفير تصورات واضحة للأوضاع المالية والدولية على حد سواء، خاصة لأصحاب المصالح من مستثمرين ورجال الأعمال

المحللين المالية والمهنيين، وأرباب العمل والمؤسسات، تساعد على رسم خطط الاستثمار في الوقت المناسب، وهذا الأمر يعد أمر رئيسي في نشاط الأسواق المالية.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

انطلاقاً من موضوع دراستنا الحالية حول أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون المصرفي دراسة عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري، ارتأينا إلى تقديم اقتراحات تضم مواضيع مستقبلية ذات الصلة بموضوعنا الحالي، وهي وفق التالي:

- 1- دراسة موضوع اللقاء الخدمي الداخلي في قطاع الخدمات السياحية والفندقية وبيان تأثيره على مقدمي الخدمات في إطار الرضا الوظيفي ومدى انعكاسه على سلوك الزبائن؛
- 2- كذلك من بين المواضيع الجديرة بالدراسة اللقاء الخدمي ما بين الثقافات خاصة في البيئة السياحة الصحراوية التي تشهد توافد للسياح الأجانب، ومدى فعالية المرشد السياحي كوسيط بين السائح الأجنبي والوكالات السياحية الجزائرية؛
- 3- إدارة لقاءات الخدمة في بيئة الخدمة ذات الاستهلاك الجماعي للخدمة وتبيان مدى انعكاسها على الزبائن الآخرين خاصة في خدمات الإطعام والمأكولات السريعة، بالاعتماد على الأبعاد بيئة الخدمة ومقدمي الخدمة؛
- 4- رغم ما تفرضه متغيرات العولمة وشبكة الأنترنت في ساحة العالمية أضحت من الضروري دراسة مواضيع التوجه نحو اللقاءات الخدمية الإلكترونية ودورها في عصرنة قطاع الخدمات، خاصة قطاع الخدمات المصرفية، وقطاع الإدارات العمومية، والفندقة والسياحة مثل نظام الحجوزات عن بعد؛
- 5- دراسة مواضيع حول دور تعافي الخدمة (الاسترجاع الفعال للخدمة) في تحقيق رضا الزبون في قطاع الخدمات بالاعتماد على أبعاد العدالة في استرجاع الخدمة؛
- 6- دراسة دور الجانب العاطفي لمقدمي الخدمات من خلال العدوى العاطفية في التأثير على الجانب السلوكي للزبائن أثناء تواجدهم في حالة الاستهلاك الجماعي للخدمة؛
- 7- دراسة سلوك شكوى الزبون في اللقاءات الخدمية المدعومة بالتكنولوجيا، دراسة مقارنة ما بين سلوك الشكوى في اللقاءات الخدمية التقليدية واللقاءات الخدمية القائمة على التكنولوجيا، خاصة في قطاع المعاملات المصرفية والمالية، قطاع البريد والمواصلات.

---

# فهرس المرجع

---

## قائمة المراجع باللغة العربية

### القرآن الكريم

سورة النساء، الآية 29.

### الكتب

1. أحمد مرسي، و أحمد إبراهيم. (2015). *التسويق في عصر الإضطراب ، رؤى وتحديات (الإصدار 1)*. الجمهورية اللبنانية: دار الكتاب الجامعي.
2. أدريان بالمر. (2009). *مبادئ تسويق الخدمات (الإصدار 1)*. (بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، و دعاء شراقي المترجمون) مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
3. أسعد عبد الحميد طلعت، ياسر عبد الحميد الخطيب، و طارق محمد خزندار. (2005). *سلوك المستهلك المفاهيم العصرية والتطبيقات (الإصدار بدون طبعة)*. الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
4. آلان كالاركو، و جوان جيرفز. (2009). *القدرة على التكيف: الإستجابة الفعالة للتغيير (الإصدار الطبعة العربية 1)*. (شكري مجاهد، المترجمون) السعودية: مكتبة العبيكان.
5. أنس البكري، وليد الصافي. (2010). *النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق (الإصدار 1)*. الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
6. أوماسيكاران. (2006). *طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية*. (إسماعيل علي بسيوني المترجمون) المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
7. إياد عبد الفتاح النسور، و عطا الله محمد تيسير الشريعة. (2014). *مفاهيم التسويق الحديث: نموذج السلعة المادية (الإصدار 1)*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
8. بشير العلاق. (2009). *اساسيات إدارة الوقت (الإصدار الطبعة العربية)*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. بشير العلاق، و حميد الطائي. (2009). *إدارة عمليات الخدمة (الإصدار 2)*. الأردن: مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

10. بشير العلق، و حميد عبد النبي الطائي. (2000). *تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي* (الإصدار 2). عمان: دار زاهر للنشر والتوزيع.
11. جمال الدين محمد مرسي، و مصطفى محمود أبو بكر. (2009). *دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع* (الإصدار 1). القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
12. حميد الطائي. (2008). *بحوث التسويق، مدخل نظري تطبيقي* (الإصدار بدون طبعة). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. حميد الطائي، و بشير العلق. (2011). *إدارة عمليات الخدمة* (الإصدار 2). الأردن: مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
14. رانيا المجني. (2020). *تسويق الخدمات. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة السورية الافتراضية*. تم الاسترداد من <https://pedia.svuonline.org>
15. رانية المجني، و نريمان عمار. (2020). *سلوك المستهلك. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة السورية الافتراضية*. تم الاسترداد من <https://pedia.svuonline.org>
16. رائد عبد العزيز المهيدب. (2017). *رضا العملاء والمستفيدين: أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية* (الإصدار 1). جدة- السعودية: مركز إستراتيجيات التربية.
17. زرزار العياشي، و بشاغة مريم. (2017). *أثر المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء* (الإصدار 1). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. زقاي حميدي، و محمد وزاني . (2016). *سلوك المستهلك المصرفي* (الإصدار 1). الأردن: دار زاهر للنشر والتوزيع.
19. سامر جلدة. (2009). *البنوك التجارية والتسويق المصرفي* (الإصدار 1). الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
20. سونيك غوبتا، و دونالد ليهمان. (2006). *إدارة العملاء كإستثمارات طويل الأمد: القيمة الإستراتيجية للعملاء على المدى الطويل* (الإصدار 1). (أمين الأيوبي، المترجمون) لبنان: الدار العربية للعلوم.

21. شادي محمود الطريفي، نظام موسى سويدان، و باسم حسن الفقير. (2018). *تسويق الخدمات (الإصدار 1)*. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
22. صادق راشد الشمري. (2015). *ادارة المصارف الواقع وواللتطبيقات العملية (الإصدار 2)*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
23. صفيح صادق، و يقور أحمد. (2010). *التسويق المصرفي وسلوك المستهلك (الإصدار بدون طبعة)*. مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
24. عبد السلام أبو قحف، و علاه الغرباوي. (2006). *التسويق (الإصدار 1)*. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
25. عبد المنعم جيهان. (2008). *العلاقة بين المشتري والمورد (الإصدار بدون طبعة)*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
26. عصام الدين أمين أبو علفة. (2007). *المعلومات والبحوث التسويقية (الإصدار 1)*. الأردن: مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع.
27. علاء فرحات طالب، و أميرة الجنابي. (2009). *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون (الإصدار 1)*. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
28. فيليب كوتلر. (2002). *التسويق، تطوره، مسؤوليته الاخلاقية، استراتيجيته (الإصدار 1)*. (مازن نفاع المترجمون) دمشق: منشورات دار علاء الدين.
29. كاضم حمود خضير، و منير الشيخ روان. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة (الإصدار 1)*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
30. محمد الفتاح الصيرفي. (2006). *الدليل التطبيقي للباحثين (الإصدار 1)*. عمان: دار وائل للنشر.
31. محمد عبيدات. (2008). *بحوث التسويق، الأسس، المراحل والتطبيقات (الإصدار 2)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
32. محمد منصور أبو جليل، إيهاب كمال هيكل، إبراهيم سعيد عقل، و خالد عطا الله الطروانة. (2013). *سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل (الإصدار 1)*. عمان: دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع.

33. محمود أبو علاء رجاء. (2007). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية (الإصدار بدون طبعة)*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
34. محمود أحمد عبدالفتاح. (2013). *مهارات التكيف مع ظروف العمل (الإصدار 1)*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
35. مصطفى طويطي. (2018). *التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تطبيقات علمية على برامج excel*. الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
36. منير نوري. (2013). *سلوك المستهلك المعاصر (الإصدار بدون طبعة)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
37. مولود عبد العزيز حواس، و كلثوم يوسف ألبز. (2018). *المقدمة في سلوك المستهلك (الإصدار 1)*. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
38. ميرلين ستون. (2006). *التسويق من خلال علاقتك بالعملاء*. (قسم الترجمة بدار الفاروق، المترجمون) مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
39. ناجي معلا. (2006). *بحوث التسويق، مدخل منهجي تحليلي (الإصدار 3)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
40. ناجي معلا. (2010). *خدمة العملاء، مدخل اتصالي سلوكي متكامل (الإصدار 1)*. عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
41. نجوى سعودي. (2019). *تسويق الكلمة المنطوقة (الإصدار 1)*. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
42. نوري موسى شقيري، إبراهيم نور محمود، وليد احمد صافي، و إيناس ظافر الراميني. (2011). *المؤسسات المالية المحلية والدولية (الإصدار 1)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. وسيم محمد الحداد، شقيري نوري موسى، محمود ابراهيم نور، و صالح طاهر الزرقان. (2012). *الخدمات المصرفية الإلكترونية (الإصدار 2)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

### أطروحات الدكتوراه

44. حاكم جبوري الخفاجي. (2015). سلوكيات العمل العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين اللقاء الخدمي وسلوك مواطنة الزبون- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في قطاع الفنادق النجف الأشرف. العراق: جامعة الكوفة. كلية الإدارة والإقتصاد، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
45. رابح شليق. (2020). أثر الديون المتعثرة وانعكاساتها على السياسة الائتمانية في المصارف التجارية الجزائرية دراسة قياسية تحليلية للفترة 2000-2017. الجزائر: جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
46. فيروز قطاف. (2010). تقييم جودة الخدمة المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لولاية بسكرة. الجزائر: جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة.
47. قشي، م. (2016). تقييم الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاع المصرفي الجزائري - دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال، بنك الخليج وبنك العربي الجزائر: جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
48. نبيلة فالي. (2007). استراتيجيات تأهيل المؤسسات المصرفية الجزائرية دراسة حالة البنوك الجزائرية. الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

### المجلات والدوريات العلمية

49. أحمد خليلي، و المعتز بالله لخضاري. (2017). واقع وسائل الدفع الالكترونية المصرفية في البنوك التجارية- حالة القرض الشعبي الجزائري cpa. مجلة دراسات اقتصادية، 11(1)، 56-74.
50. أسماء فرادي. (2019). استراتيجيات جذب العملاء في المصارف الإسلامية و المحافظة عليهم. مجلة جامعة الامير عبد القادر للعلوم الإسلامية- قسنطينة الجزائر-، 33(2)، 1181-1133.



51. آمال كمال حسن البرزنجي، و سالم حميد سالم الجبوري. (2007). اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية ( دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد ). مجلة الإدارة والاقتصاد(65)، 196-213.
52. أميرة شكر ولي البياتي، و ندى اسماعيل جبوري القماح. (2017). تأثير جودة خدمة التعليم العالي على رضا الزبون دراسة استطلاعية في كليات طب الاسنان الاهلية في بغداد. مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(2) 252-282. doi: 10.21928/juhd.20170610.26
53. جناة بوقجاني، و عبد الوهاب شمام. (2019). معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء (دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس). مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 15(20)، 323-334.
54. حاكم جبوري الخفاجي. (2012). رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(25)، 73-114.
55. حبيب زيد ماهر ، و المصطفى سامر. (2017). أثر الدليل المادي في تحقيق رضا العملاء (دراسة ميدانية على مطعم قصر كيوان بدمشق). مجلة جامعة البعث، 39(21)، 157-195.
56. حسين علي عبد الرسول. (2018). مدخل متكامل في تقييم حق ملكية الزبون من خلال موقف الزبون تجاه سلوكيات مقدم الخدمة دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن شركة ( EarthLink ) في محافظة بابل. 10(2) 158-182.
57. حسين علي عبد الرسول، و أمين فهد جايد. (2017). بيئة اللقاء الخدمي وتأثيرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف الخاصة العاملة في محافظة بابل العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد 6(24)، 150-175.
58. حسين علي عبد الرسول، و أمين فهد جايد. (2018). بيئة اللقاء الخدمي وأثرها على الاستجابة الشعورية للزبون المصرفي. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 8(2)، 38-61.
59. خامت سعدية، و عبد الرزاق حميدي. (2020). أثر اللقاء الخدمي على تحقيق ولاء الزبون (المريض) في المؤسسة الصحية، دراسة حالة المصححة المركزية بالبويرة. مجلة البشائر الاقتصادية، 6(1)، 662-678.

60. خير الدين محمد علي. (2011). دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون (دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى). مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (23)، 31-45.
61. داود غديري، ابو بكر بوسالم، و مليكة بلفنحي. (2021). واقع تمويل المشروعات الاقتصادية من خلال الصيغ التمويل الاسلامي في الجزائر - تجربة بنك البركة الجزائري (وكالة سكيكدة) أنموذجا. مجلة التكامل الاقتصادي، 9(1)، 351-368.
62. رشيد فيجران. (2019). أهمية خدمات ما بعد البيع في كسب رضا الزبون. المجلة العالمية للتسويق الاسلامي، 8(1)، 14-49.
63. رضا محفوظ جلجل. (2018). تأسيس البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر. مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، 3(2)، 83-97.
64. سامي زعباط. (2016). جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس (وكالة جيجل). مجلة البشائر الاقتصادية(5)، 81-94.
65. سعود حجال، و كريم شويمات. (2016). إشكالية المنهج في البحوث الكمية والبحوث النوعية في حقل العلوم الاجتماعية. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، 9(2)، 87-95.
66. سفيان بن عبد العزيز، و محمد بن علي. (2017). حوكمة النشاط المصرفي كآلية لمكافحة الفساد المالي في الدول العربية " النظام المصرفي الجزائري أنموذجا". مجلة الاقتصاد لبحوث الاقتصاد والإدارة، 1(1)، 08-29.
67. العباس بهناس، و لخضر بن احمد . (2013). النظام المصرفي الجزائري في ظل الأمر 03-11 المتعلق النقد والقرض والتحديات الراهنة له. مجلة دفاتر اقتصادية، 4(2)، 35-48. doi:10.36530/1661-004-007-003
68. عبد الامير عبد الحسين شياح، و رحيم عبد محمد الموسوي. (2015). أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 3(10)، 87-110.
69. عبد الله علي. (2008). قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة. مجلة العلوم الإنسانية(15)، 27-44.

70. عدنان رؤوف رعد. (2018). التسويق الخفي: هل هو أداة لخداع الزبون؟ أم لتعزيز السلوك الشرائي؟  
المجلة العربية للإدارة، 38(4)، 167-184.
71. عزيز عبد الكريم الدباغ، و عبد الكريم هادي شعبان. (2012). التخطيط الإستراتيجي للتسويق الصحي وعلاقته برضا الزبون- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المستشفيات الحكومية في محافظة النجف الاشرف.  
مجلة الغري للعلوم للاقتصادية والإدارية (24)، 123-146.
72. عماد سعادي. (2018). كيفية تحديد التوقع الأبتمولوجي للدراسات في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية (50)، 13-26.
73. عماد يوسف مسعود، و باسل فرحان كرش. (2013). أثر استراتيجيات الإنتعاش في معالجة فشل الخدمة في رضا المرضى في المستشفيات الأردنية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(2) -45  
72
74. عمار زودة. (2019). معوقات نجاح قرض الإيجار في الجزائر ومرتكات جعله بديلا تمويليا للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 9(2)، 01-22.
75. عمار عبد الأمير زويد. (2009). قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج. مجلة الدراسات الإدارية، 3(5)، 1-28.
76. عمير عباس جرجيس الحديدي، و هيثم أم صالح السبعوي. (2019). أثر عناصر التسويق الالكتروني في تعزيز رضا الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملي شركة زين للاتصالات في محافظة كركوك.  
مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)، 59-79.
77. فاتح جاري، زهير جلال، و فريد بن طابي. (2018). آليات دعم الاستثمار عن طريق صناديق الاستثمار في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية (50)، 01-11.
78. فارس أحمد عبد العبادي. (2020). إنعكاسات بيئة اللقاء الخدمي في تعزيز رضا الزبون. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(117)، 21-49.
79. فاطمة بوراس، و مراد محفوظ. (2021). إسهامات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي في تفعيل التأمين الفلاحي الجزائري - دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي مهدية-تيارت-. مجلة الابحاث الاقتصادية، 16(2)، 614-641.

80. فرح علي جسام. (2016). البيئة المادية للقاء الخدمي ودورها في إعادة الشراء للخدمة المصرفية - دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة ( TBI ). *مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية، 18(2)*، -59-80.
81. فريدة صغير عباس. (2019). بحوث علوم الاعلام والاتصال، أي تموقع ابستمولوجي في ظل الاعلام الجديد. *مجلة التراث، 1(30)*، 60-69.
82. فضيلة بوطورة، و نوفل سمايلي. (2016). تقييم السياسة الاحترازية الكلية لبنك الجزائر للتحوط ضد الأزمات المصرفية دراسة تحليلية للفترة (3002 -3002). *أبحاث اقتصادية وإدارية(19)*، 39-58.
83. فيروز بوزورين. (2018). الإستجابة المتوقعة لحاجات العملاء...ضرورة أم خيار. *أبحاث اقتصادية وإدارية، 12(3)*، 187-206. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55709>
84. فيصل قميحة. (2018). أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة. *مجلة الإستراتيجية والتنمية، 8(1)*، 265-286.
85. كريمة زهيوه. (2018). عدم رضا الزبون عن خدمات المؤسسات الخدمية: دراسة حالة الكلمة المنقولة السالبة بسوق النقل للخطوط الجوية الجزائرية Algérie Air. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(2)*، 127-145. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69411>
86. لحسن عطا الله. (2019). دراسة تأثير المزيج التسويقي على رضا الزبون: دراسة حالة علامة كوندور. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(3)*، 426-441.
87. مالك الأخضر، و الطاهر بعلة. (2016). واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات لجنة بازل 2 وتحديات تطبيق بازل 3. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية-*، 7(2)، 299-313.
88. محمد حسين ابراهيم ، رجب زبير نوزاد، و احمد عبدالله بسام. (2017). تقييم واقع الخدمة المصرفية في ضوء بعض العوامل الداخلية المتعلقة بالمصرف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن المتعاملين مع بعض المصارف التجارية في محافظة دهوك. *المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 2(1)*، 38-55.  
doi:10.25007/ajnu.v6n1a11
89. محمد حسين يسرى. (2010). علاقة الابداع التقني برضا الزبون (الضيف). *مجلة الإدارة والاقتصاد، 81*، 125-149.

90. محمد خثير، و أسماء مرايمي. (2017). العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة. *مجلة الريادة لإقتصاديات الاعمال*، 3(4)، 31-47.
91. محمد عبادة. (2017). قياس الحصة السوقية باستخدام الطرق الكيفية دراسة حالة زبائن مؤسسة أركوديم لإنتاج وتوزيع الأجهزة الالكترومنزلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 10(18)، 415-407.
92. مصطفى سعيد الشيخ. (2018). أثر أبعاد العلامة التجارية على رضا الزبائن دراسة تطبيقية على شركة سامسونج للهاتف المحمول في مدينة الزرقاء- الأردن. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(1) 290-263.
93. مها صباح إبراهيم الجبوري. (2018). تشخيص أبعاد إدارة الموهبة وتأثيرها في اللقاء الخدمي من وجهة نظر مدراء الاقسام في شركة الخطوط الجوية العراقية. *مجلة الإقتصاد والاعمال*، 5(3)، 272-257.
94. مؤمن أحمد حسين. (2019). أثر رضا الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11(24)، 224-440.
95. نظام موسى سويدان. (2010). قياس تاثير الجهد العاطفي المبذول من قبل مقدمي الخدمة على مستوى أدائهم (دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة). *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*، 12(02)، 271-296.
96. نوفل سمايلي، و فضيلة بوطورة. (2017). مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) -دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 3(1)، 190-212.
97. وليد زيادي، و فيروز قطاف. (2021). أثر اللقاء الخدمي الإلكتروني على رضا الطلاب أثناء وباء كورونا (Covid 19) - دراسة حالة عينة من طلاب الجامعات الجزائرية. *مجلة افاق للبحوث والدراسات*، 4(2)، 258-240.
98. يوسف حجيم الطائي، و حاكم جبوري الخفاجي. (2015). علاقة واثر اللقاء الخدمي في سلوك مواطنة الزبون - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(6)، 138-103.

99. يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2010). دور جودة المنتج في إيهاج الزبون باستخدام نموذج كانو. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 3(15)، 143-164.
100. يونس عمر. (2015). رضا المستفيد كمنغير وسيط بين الجودة المدركة وثقة المستهلك: حالة مؤسسة company food taiba. مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 10(19)، 79-96. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/959024>

### الندوات والملتقيات العلمية

101. حنان موشارة. (2018). دور شركة إعادة التمويل الرهني في تمويل عمليات الترقية العقارية. الملتقى الوطني حول: إشكاليات العقار الحضري وأثرها على التنمية في الجزائر (الصفحات 190-208). الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
102. فاتح دبله. (2012). تحديد الموقف الابستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف لماذا؟ إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وأفاق (الصفحات 1-20). الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.

### القوانين والتنظيمات

103. الجريدة الرسمية. (10 02, 2002). النظام - 02 - 01 المتعلق باعتماد بنك BNP PARIBAS الجزائر(09)، المطبعة الرسمية. الجزائر: الأمانة العامة للحكومة.
104. الجريدة الرسمية. (27 12, 2003). النظام - 03 - 03 المتعلق باعتماد بنك الخليج الجزائر(79) المطبعة الرسمية. الجزائر: الأمانة العامة للحكومة.
105. الجريدة الرسمية. (02 11, 2003). النظام - 03 - 02 المتعلق باعتماد بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر(66)، المطبعة الرسمية. الجزائر: الأمانة العامة للحكومة.
106. الجريدة الرسمية. (08 01, 2003). النظام - 02 - 06 المتعلق باعتماد ترست بنك الجزائر(02) المطبعة الرسمية. الجزائر: الأمانة العامة للحكومة.
107. الجريدة الرسمية. (24 09, 2008). النظام - 08 - 02 المتعلق باعتماد بنك السلام الجزائر(55) المطبعة الرسمية. الجزائر: الأمانة العامة للحكومة.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

**Books:**

- 108.** Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2018). *Residential Satisfaction and Housing Policy Evolution* (1st ed.). New York: Routledge. doi: org/10.1201/9781351012676.
- 109.** Alford, J. (2009). *Engaging Public Sector Clients From Service-Delivery to Co-production* (1st ed.). London: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9780230235816.
- 110.** Allen, D. (2004). *Customer Satisfaction Research Management: A Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations* (2nd ed.). USA: The American Society for Quality advances individual.
- 111.** Arboretti, R., Bathke, A., Bonnini, S., Bordignon, P., Carrozzo, E., Corain, L., & Salmaso, L. (2018). *Parametric and Nonparametric Statistics for Sample Surveys and Customer Satisfaction Data*. Italy: Springer Briefs in Statistics. doi: org/10.1007/978-3-319-91740-5.
- 112.** Baran, R., & Galka, R. (2017). *Customer Relationship Management: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy* (2nd ed.). New York: Routledge.
- 113.** Bergman, B., & Klefsjo, B. (2010). *Quality from customer needs to customer satisfaction* (3rd ed.). Hungary: Studentlitteratur AB, lund.
- 114.** Blitvich, P. G.-C., Amaya, L., & López, M. (2019). *Technology Mediated Service Encounters* (300th ed.). Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- 115.** Bradley, G., McColl-Kennedy, J., Sparks, B., Jimmieson, N., Zapf, D., & Griffith, U. (2010). *Service encounter needs theory: a dyadic, psychosocial approach to understanding service encounters*. Australia: Emerald Group Publishing Limited. doi:https://doi.org/10.1108/.
- 116.** Bruhn, M., & Georgi, D. (2006). *Services Marketing Managing the Service Value Chain* (1st ed.). England: the Copyright Licensing Agency Ltd.
- 117.** Buckingham, R. (2001). *Customer Once Client Forever: 12 Tools for Building Lifetime Business Relationships* (1st ed.). America: The Kiplinger Washington Editors, Inc.

118. Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2016). *Managing Negative Word-of-Mouth on Social Media Platforms The Effect of Hotel Management*. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi: S1746-9791(2010)0000006013-8.
119. Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and technologies* (3th ed.). New York: Routledge.
120. Cakim, I. M. (2010). *Implementing Word of Mouth Marketing: Online Strategies to Identify Influencers, Craft Stories, and Draw Customers*. Canada: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New.
121. Callahan, L. (2009). *Spanish and English in U.S. Service Encounters* (1st ed.). New York: palgrave macmillan.
122. Cavallone, M. (2017). *Marketing and Customer Loyalty: The Extra Step Approach, International Series in Advanced Management*. Italy: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-319-51991-3.
123. Chaudhuri, A. (2006). *Emotion And Reason In Consumer Behavior*. America: Fairfield University.
124. Chochół, A. (2014). *Commodity Science in Research and Practice–Consumer protection and satisfaction* (4th ed.). Poland: Polish Society of Commodity Science.
125. Dawson, C. (2002). *Practical Research Methods: A user-friendly guide to mastering research techniques and projects* (1st ed.). United Kingdom: How To Books Ltd, 3 Newtec Place.
126. European commission. (2016). *measuring customer satisfaction with pes increasing pes effectiveness by meeting customer needs*. Luxembourg: Office of the European Union. doi:10.2767/471344.
127. Foss, B., & Stone, M. (2002). *CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work* (1st ed.). British: Bell & Bain Ltd.
128. Gilmore, A. (2003). *Services, Marketing and Management* (1st ed.). London: Sage Publications Ltd.
129. Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia Of Research Methods Qualitative* (Vol. 1 & 2). london: SAGE Publications, Inc.
130. Goldstein, S. (2010). *Superior Customer Satisfaction and Loyalty: Engaging Customers to Drive Performance* (2nd ed.). United States of America: American Society for Quality, Quality Press.



- 131.** Goodman, J. (2009). *Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits* (1st ed.). New York: Amacom American Management Association.100.
- 132.** Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *International Series in Operations Research & Management Science: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. New York: Springer Science Business Media. doi:10.1007/978-1-4419-1640-2.
- 133.** Güngör, H. (2007). *Emotional Satisfaction of Customer Contacts For Customer Satisfaction & Loyalty*. Amsterdam: Vossiuspers UvA – Amsterdam University Press.
- 134.** Hair, J., Hult, T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using*. Switzerland: Springer. doi:org/10.1007/978-3-030-80519-7.
- 135.** Harrison, R., Newholm, T., & Shaw, D. (2005). *the ethical consumer* (1st ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- 136.** Hayes, B. (2008). *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods* (3th ed.). America: The American Society for Quality advances individual.
- 137.** Hennig-Thurau, T., & Hansen, U. (2000). *Relationship Marketing Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention* (1st ed.). New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH. doi: 10.1007/978-3-662-09745-8.
- 138.** Hill, N., Self, B., & Roche, G. (2002). *Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000* (1st ed.). British: Library of Congress.
- 139.** Hirata, T. (2009). *Customer Satisfaction Planning: Ensuring Product Quality and Safety Within Your MRP/ERP Systems*. New York: Productivity Press Group, LLC
- 140.** Hoffman, D., & Bateson, J. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases* (4th ed.). USA: Cengage Learning.
- 141.** Holjevac, I. A., Marković, S., & Raspor, S. (2010). Customer Satisfaction Measurement In Hotel Industry :Content Analysis Study. 1-10. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/228466590>.
- 142.** Hoyer, W., & MacInnis, D. (2010). *Consumer Behavior* (5th ed.). USA: Cengage Learning.
- 143.** Hüseyin, G. (2007). *Emotional Satisfaction of Customer Contacts for contomer satisfaction & loyalty*. Amsterdam: University Press.

144. Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative Data Analysis With NVIVO* (3th ed.). London: SAGE Publication.
145. Johnson, K. (2019). *How to Read Your Client's Mind* (1st ed.). America: Gildan Media.
146. Khan, M. (2006). *Consumer Behaviour and Advertising Management* (ed.). Indian: New Age International Limited Publishers.
147. Klaus, P. (2015). *Measuring Customer Experience: How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies* (1st ed.). New York: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781137375469.
148. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). England: Pearson Education Limited
149. Krüger, F. (2016). *The Influence of Culture and Personality on Customer Satisfaction An Empirical Analysis across Countries*. Germany, Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-12557-8.
150. Lovelock, c., & Wirtz, J. (2011). *services marketing: people, technology, strategy* (7th ed.). America: publishing as Prentice Hall.
151. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy*, (8th ed.). USA: World Scientific Publishing Co. Inc.
152. lovelock, c., & wright, l. (2002). *Principles of Service Marketing and Management* (2 ed.). California, Prentice Hall.
153. Makkar, U., & Makkar, H. K. (2012). *Customer Relationship Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
154. McDonald, M., Mouncey, P., & Maklan, S. (2014). *Marketing Value Metrics A New Metrics Model To Measure Marketing Effectiveness* (2nd ed.). British: Kogan Page Limited.
155. Michael, S. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th ed.). England: Pearson Education Limited.
156. Mindrila, D., & Balentyne, P. (2013). *Tests of Significance: The basic practice of statistics* (6th ed.). New York: Freeman and Company.
157. Mudie, P., & Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management* (3th ed.). Great Britain: Published by Elsevier Ltd.
158. Oliver, R. (2010). *Satisfaction A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis group.

- 159.** Parowicz, I. (2019). *Cultural Heritage Marketing: A Relationship Marketing Approach to Conservation Services*. Germany: Palgrave macmillan. doi: org/10.1007/978-3-030-00287-9.
- 160.** Patton, M. Q. (2002). *qualitative research & evaluation méthods* (3th ed.). california: SAGE Publications, Inc.
- 161.** Paul, F., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2006). *Marketing Metrics 50+ Metrics Every Executive Should Master* (1st ed.). United States of America: Wharton School Publishing.
- 162.** Peelen, E., & Beltman, R. (2013). *Customer Relationship Management* (2nd ed.). Amsterdam: Pearson Education Limited.
- 163.** Polaine, A., Lavrans, L., & Ben, R. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media, LLC.
- 164.** Raab, G., Ajami, R., Gargeya, V., & Goddard, J. (2008). *Customer Relationship Management: A Global Perspective*. England: Gower Publishing Limited.
- 165.** Rao, R. M. (2011). *Services Marketing* (2nd ed.). India: Dorling Kindersley.
- 166.** Revelle, J., & Margetts, D. (2010). *Home Builder's Guide To Continuous Improvement Schedule, Quality, Customer Satisfaction, Cost, And Safety*. America: Taylor and Francis Group.
- 167.** Roy, S. K., Mutum, D., & Nguyen, B. (2017). *Services Marketing: Cases in Emerging Markets An Asian Perspective*. Switzerland: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-32970-3.
- 168.** Sarstedt, M., Ringle, C., & Hair, J. (2017). *Market Research: Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (15th ed.). Germany: Springer. doi:10.1007/978-3-319-05542-8\_15-1.
- 169.** Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). England: Pearson Professional Limited.
- 170.** Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students Understanding research philosophy and approaches to theory development* (8th ed.). New York: Pearson Professional Limited.
- 171.** Sauro, J. (2015). *Customer Analytics: Making Everything Easier*. Canada: Dummies.
- 172.** Schiffman, L., & Wisenblit, J. L. (2015). *Consumer Behavior* (11th ed.). England: Pearson Education Limited.

173. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley: Peshkova.
174. Seldman, M., Futterknecht, J., & Sorensen, B. (2007). *Customer tells: Delivering World-Class Customer Service by Reading Your Customers' Signs and Signals*. New York: Kaplan Publishing.
175. Sharma, P. (2019). *Intercultural Service Encounters: Cross-cultural Interactions and Service Quality*. Australia: Springer International Publishing.
176. Shukla, S. (2019). *Concept Of Population And Sample*. Research Methodology and Statistics. Ahmedabad: Rishit Publications.
177. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. (2016). *Consumer Behaviour A European Perspective* (6th ed). London: Pearson Education Limited.
178. Stauss, B., & Seidel, W. (2019). *Effective Complaint Management: The Business Case for Customer Satisfaction* (1st ed.). Switzerland: Springer Nature Switzerland. doi: org/10.1007/978-3-319-98705-7.
179. Steve, B., & Kim, H. (2003). *Services Marketing: Text And Cases* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
180. Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking: Basics - Tools - Cases* (1st ed.). Amsterdam: BIS Publishers.
181. Szwarc, P. (2005). *Researching Customer Satisfaction & Loyalty: Tyhow To Find Out What People Really Think* (1st ed.). Great Britain: Kogan Page Limited.
182. Verma, H. (2012). *services marketing text and cases* (2nd ed.). India: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
183. Weitzl, W. (2017). *Measuring Electronic Word-of-Mouth Effectiveness, Developing and Applying the eWOM Trust Scale*. Austria: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-658-15889-7\_1.
184. Wilde, S. (2011). *Customer Knowledge Management : Improving Customer Relationship Through Knowledge Application*. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-642-16475-0.
185. Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2016). *services marketing integrating customer focus across the firm* (third European edition ed.). London: McGraw-Hill Education.
186. Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Essentials of Services Marketing* (3th ed.). England: Pearson Education Limited.

187. World Bank group. (2021). *Algeria Economic Monitor, Accelerating Reforms to Protect the Algerian Economy*. Middle East and North Africa Region: Spring. Retrieved from [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
188. Yagil, D. (2008). *The Service Providers* (1st ed.). new york: palgrave macmillan.
189. Young, L., & Burgess, B. (2010). *Marketing Technology as a Service Proven Techniques that Create Value* (1st ed.). Britain, British Library
190. Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Dwayne, G. (2013). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. (6th ed.) Asia: published by mcgraw-hill education.
191. Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2016). *services marketing integrating customer focus across the firm* (third european edition ed.). London: mcgraw-hill education.
192. Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). New York: mcgraw-hill education.

#### Thesis:

193. Leonidou, E. (2015, September). *Intercultural Service Encounters: An integrated framework for the banking industry of Cyprus*. United kingdom: University of Gloucestershire thesis Doctorate in Business Administration in the Faculty of Business and Management, Unpublished.
194. Velmuradova, M. (2004, January). *Epistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion*. Toulon: Universités, Ustv, Laboratoire Ermmes, Ustv, Thèse doctorat en Sciences Gestion publiée. doi:doi: 10.13140/2.1.2429.2648.

#### Journals and periodicals:

195. Akhtar, A., Huda, S., & Dilshad, S. (2009). *Critical Service Encounters: Employee's Viewpoint a Study on Transport Services in Dhaka City*. *Current Research Journal of Social Sciences*, 1(2), 16-22.
196. Alex, C., & Nancy, B. (2021). *Describing Populations And Samples In Doctoral Student Research*. *International Journal of Doctoral Studies*, 16, 339-362. doi: [org/10.28945/4766](https://doi.org/10.28945/4766).
197. Almsalam, S. (2014). *The Effects of Customer Expectation and Perceived Service Quality on Customer Satisfaction*. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(8), 79-84. Retrieved from <http://www.ijbmi.org/>.

- 198.** Arnau, J., & Bono, R. (2008). Estudios longitudinales. Modelos de diseño y análisis. *Escritos de Psicología - Psychological Writings*, 2(1), 32-41.
- 199.** Bayol, M.-P., Foye, A. d., Tenenhaus, M., & Tellier, C. (2000). Use of PLS Path Modelling to estimate the European Consumer Satisfaction Index (ECSI) model. *Journal of Applied Statistics, Associazione per la Statistica Applicata*, 12(3), 361-375. Retrieved from <https://hal.inrae.fr/hal-03110080>.
- 200.** Beatson, A., Coote, L., & Rudd, J. (2006). Determining Consumer Satisfaction and Commitment Through Self-Service Technology and Personal Service Usage. *Journal of Marketing Management*, 22, 853-882.
- 201.** Bhardwaj, P. (2019). Types of Sampling in Research. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, 5(3), 157- 163. doi: 10.4103/jpcs.jpcs\_62\_19.
- 202.** Bielen, F., & Demoulin, N. (2007). Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services. *Managing Service Quality*, 17(2), 174-193. doi:10.1108/09604520710735182.
- 203.** Biesok, G., & Wyród-Wróbel, J. (2011). Customer satisfaction — Meaning and methods of measuring. *Journal of Marketing and logistic problems in the management of organization*, 23-41. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/318013354>
- 204.** Bitner, M. J., Brown, S., & Meuter, M. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149. doi:org/10.1177/0092070300281013.
- 205.** Bolderston, A. (2012). Conducting a Research Interview. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 1(43), 66–76. doi: 10.1016/j.jmir.2011.12.002.
- 206.** Bradford, K., Crant, M., & Phillips, J. (2009). How Suppliers Affect Trust with Their Customers: The Role of Salesperson Job Satisfaction and Perceived Customer Importance. *Journal of Marketing Theory and Practice* , 17(4), 383-394. doi:org/10.2753/MTP1069-6679170406.
- 207.** Bradley, G., Sparks, B., Zapf, D., Kennedy, J., & Jimmieson, N. (2013). Task-Relationship-Self: A Framework for Understanding Service Encounter Behaviors. *journal of Psychology and Marketing*, 30(06), 512–528. doi:DOI: 10.1002/mar.
- 208.** Bradley, G., Sparks, B., Zapf, D., Kennedy, J., & Jimmieson, N. (2013). Task-Relationship-Self: A Framework for Understanding Service Encounter Behaviors. *journal of Psychology and Marketing*, 30(6), 512–528. doi:DOI: 10.1002/mar.



- 209.** Bruhn, M., & Grund, M. (2010). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: The Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS). *Journal of Total Quality Management*, 11(7), 1017-1028. doi:org/10.1080/09544120050135542.
- 210.** Budur, T., & Poturak, M. (2021, Aug 03). Employee performance and customer loyalty: mediation effect of customer satisfaction. 8(5), pp. 453-474.
- 211.** Cambra-Fierroa, J., Melerob, I., & Sesece, J. (2015). Managing Complaints to Improve Customer Profitability. *Journal of Retailing*, 91(1), 109-124. doi: org/10.1016/j.jretai.2014.09.004.
- 212.** Caro, L. M., & García, J. (2007). Cognitive-affective model of consumer satisfaction. An exploratory study within the framework of a sporting event. *Journal of Business Research*, 60, 108-114. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.10.008
- 213.** Carolyn, T., & John T, D. (2002). Selecting and promoting service encounter elements in passenger rail transportation. *Journal of Services Marketing*, 16(05), 432-442.
- 214.** Cengiz, E., Er, B., & Kurtaran, A. (2007). The Effects of Failure Recovery Strategies on Customer Behaviours Via Complainants Perceptions of Justice Dimensions in Banks. *Journal Of Banks And Bank Systems*, 2(3), 173-188.
- 215.** Cheng-Wen , L. (2014). Exploring the Correlations among Service Encounter, Customer Perceived Value, Purchase Intention in Hospitality Industry. *Purchase Intention in Hospitality Industry, The Anthropologist*, 17(03), 823-830. doi:10.1080/09720073.2014.11891496.
- 216.** Ciavolino, E., & Dahlgaard, J. (2007). ECSI – Customer Satisfaction Modelling and Analysis: A Case Study. 18(5), 545-554. doi: org/10.1080/14783360701240337.
- 217.** Colliera, J., Barnesb, D., Abneyc, A., & Pelletierd, M. (2018). Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter. *Journal of Business Research*, 84, 150-161. doi:org/10.1016/j.jbusres.2017.11.016.
- 218.** Cooper, M., & Budd, C. S. (2005). Improving On-Time Service Delivery: The Case of Project as Product. *Human Systems Management*, 24(1), 67-81. doi: 10.3233/HSM-2005-24106.
- 219.** Dawes, J., Waarden, L., & Driesener, C. (2015). Has brand loyalty declined? A longitudinal analysis of repeat purchase behavior in the UK and USA. *Journal of Business Research*(68), 425-432.

- 220.** Defang, Z., & Ingrid, L. (2014). Understanding tourists' perception and evaluation of inter-cultural service encounters: a holistic mental model process. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 290-309. doi:org/10.1108/IJCTHR-09-2013-0070.
- 221.** Díaz, E., Gómez, M., & Martín-Consuegra, D. (2017). The Effects Of Perceived Satisfaction With Service Recovery Efforts: A Study In A Hotel Setting. *journal of Marketing a obchod*, 14(4), 203-218. doi: org/ 10.15240/tul/001/2017-4-014.
- 222.** Dobrescu, A. I., & Radub, A. C. (2014). A model of consumers' satisfaction regarding the operating companies in the direct sales market in Romania. *journal of Procedia Economics and Finance*, 10, 10-15. doi:org: 10.1016/S2212-5671(14)00272-X.
- 223.** Drosos, D., Kyriakopoulos, G., Arabatzis, G., & Tsotsolas, N. (2020). Evaluating Customer Satisfaction in Energy Markets Using a Multicriteria Method: The Case of Electricity Market in Greece. *journal of Sustainability*, 12, 1-19. doi: 10.3390/su12093862.
- 224.** Duhachek, A. (2005). Coping: A Multidimensional, Hierarchical Framework of Responses to Stressful Consumption Episodes. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 41-53. doi:10.1086/426612.
- 225.** Dushyenthan, S. (2012). Interactive Marketing and Its Impact on Customer Satisfaction-The Study of Mobile Communication Service Providers in Jaffna Srilanka (A Comparative Study of Dialog and Mobitel). *Global Journal of Management and Business Research*, 12(14), 56-66. Retrieved from <https://journalofbusiness.org/index.php/Gjmbr/article/view/773>.
- 226.** Eileen, W., & Berry, L. (2007). The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality, Cornell hotel and restaurant administration quarterly. *journal of Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 48(1), 59-69. doi:10.1177/001088040629724677.
- 227.** Eladly, M. I. (2018). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 1-11. doi: org/10.1016/j.jretconser.2018.07.007.
- 228.** Fowler, J. G. (2013). Customer Citizenship Behavior: An Expanded Theoretical Understanding. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 01-08. Retrieved from [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com).



- 229.** Friedrich, K. (2009). On Acting and Knowing: How Pragmatism Can Advance International Relations Research and Methodology. *Journal of International Organization*, 63, 701-731. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1814/12774>.
- 230.** Froehle, C. (2006). Service Personnel, Technology, and Their Interaction in Influencing Customer Satisfaction. *Journal compilation*, 37(1), 05-38. doi:org/10.1016/j.ijmedinf.2012.04.001.
- 231.** Ganesh, R., Haslinda, A., & Raghavan, S. (2016). Customer Satisfaction: An Interpretation of Theories with Disconfirmation Paradigm. *The International Journal Of Business & Management*, 4(12), 269-273. Retrieved from [www.theijbm.com](http://www.theijbm.com)87.
- 232.** Gazor, H., Nematia, B., Ehsania, A., & Kianoush, N. A. (2012). Analyzing effects of service encounter quality on customer satisfaction in banking industry. *Journal of Management Science Letters*, 2, 859-868. doi:doi: 10.5267/j.msl.2011.11.011.
- 233.** Gapinsk, A. (2018). Assessment of Effectiveness of Teamwork Skills Learning in Collaborative Learning. *The Journal of Management and Engineering Integration*, 11(2), 1-15.
- 234.** Giebelhausen, M., Robinson, S., Sirianni, N., & Brady, M. (2014). Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters. *Journal of Marketing*, 78(4), 113-124. doi:org/10.1509/jm.13.0056.
- 235.** Giese, J., & Cote, J. (2002). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1), 1-27. Retrieved from <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>.
- 236.** Gil, I., Berenguer, G., & Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 921-939. doi:10.1016/j.indmarman.2007.06.008.
- 237.** Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research. *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134. doi: 10.1016/S0272-6963(01)00090-0.
- 238.** Gong, T., & Yi, Y. (2021). A review of customer citizenship behaviors in the service context. *The Service Industries Journal*, 41(3-4), 169-199. doi: 10.1080/02642069.2019.1680641.

- 239.** Groth, M., Thureau, T. H., & Walsh, G. (2009). Customer Reactions To Emotional Labor: The Roles Of Employee Acting Strategies And Customer Detection Accuracy. *Academy Of Management Journal*, 52( 5), 958-974.
- 240.** Guillaume, J., Yuvay, M., & Jerome, W. (2013). Immigrants Versus Nationals: When an Intercultural Service Encounter Failure Turns to Verbal Confrontation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 32(Special Issue), 38–47.
- 241.** Hacini, I., & Dahou, K. (2018). The Evolution of the Algerian Banking System. *journal of Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(1), 145-166. doi: 10.25019/MDKE/6.1.09.
- 242.** Hadiyati, E. (2016). Study Of Marketing Mix And Aida Model To Purchasing On Line Product In Indonesia. *British Journal of Marketing Studies*, 4(7), 49-62.
- 243.** Hogg, G., Laing, A., & Winkelman, D. (2003). The professional service encounter in the age of the Internet: an exploratory study. *Journal of Services Marketing*, 17(5), 476 - 494. doi:org/10.1108/08876040310486276.
- 244.** Hong, Y. (2006). An integrative model of consumer satisfaction in the context of e-services. *International Journal of Consumer Studies*, 30(2), 137-149. doi:10.1111/j.1470-6431.2005.00458.x.
- 245.** Hsu, C. H. (2008). Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index. *journal of Expert Systems with Applications*, 34, 3033–3042. doi:10.1016/j.eswa.2007.06.036.
- 246.** Huang, L. (2017). Birds of a feather: a normative model of assessing consumers' satisfaction in a generalized expectation–disconfirmation paradigm. *Journal of Marketing Analytics*, Palgrave Macmillan, 5(1), 5-13. doi: 10.1057/s41270-017-0012-8.
- 247.** Huang, W.-H. (2008). The impact of other-customer failure on service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 521-536. doi: 10.1108/09564230810891941.
- 248.** Ifeanyichukwu, O., Victor, O., Chinedum, O., Zita, M., Ikechukwu, U., & Joachin, O. (2018). managing the effects of services quality on customer satisfaction in select banks in onitsha (anambra state: nigeria. *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 8(1), 1-23.

- 249.** Ihtiyar, A., & Ahmad, F. (2015). The Role of Intercultural Communication Competence on Service Reliability and Customer Satisfaction. *Journal of Economic and Social Studies*, 5(1), 145-168. doi:org/10.14706/JECOSS11518.
- 250.** Ilieska, K. (2013). Customer Satisfaction Index – as a Base for Strategic Marketing Management. *TEM Journal*, 2(4), 327-331. Retrieved from www.temjournal.com.
- 251.** Ingrid, L., & Anna, M. (2010). restaurant servicescape, serviceencounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfaction. *journal of hospitality marketing & management*, 19(08), 819-841. doi:org/10.1080/19368623.2010.514547.
- 252.** Iršič, M. (2017). The effect of adaptation and trust on positional advantage of companies in B2B relationships: the moderating role of relationship value. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 76-90. doi: 10.1080/1331677X.2017.1305781.
- 253.** Jiangang, D., Xiucheng, F., & Tianjun, F. (2011). Multiple emotional contagions in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 449–466. doi:10.1007/s11747-010-0210-9.
- 254.** Johnstone, M.-L. (2012). The servicescape: The social dimensions of place. *Journal of Marketing Management*, 28(11-12), 1399-1418. doi:org/10.1080/0267257X.2012.694370.
- 255.** Joseph, S., & Shyun, L. (2018). The Moderating Role of Intercultural Service Encounters in the Relationship among Tourist’s Destination Image, Perceived Value and Environmentally Responsible Behaviors. *American Journal of Tourism Management*, 7(1), 1-9. doi:10.5923/j.tourism.20180701.01.
- 256.** Jui Wu, C. (2007). The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service-The service encounter prospective. *journal of Tourism Management*, 28, 1518-1528. doi::10.1016/j.tourman.2007.02.002.
- 257.** Kaikati, A., & Kaikati, J. (2004). Stealth Marketing: How to Reach Consumer Surreptitiously. *California Management Review*, 46(4), 06-22. doi:10.2307/41166272.
- 258.** Kearney, T., Walsh, G., Barnett, W., Gong, T., Schwabe, M., & Ifie, K. (2017). Emotional intelligence in front-line/back-office employee relationships. *Journal of Services Marketing*, 31(02), 185–199. doi:10.1108/JSM-09-2016-0339

- 259.** Keiningham, T., Cooil, B., CooilLerzan, B., Aksoy, L., Andreassen, T., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Journal of Service Theory and Practice*, 17(4), 361-384. doi: 10.1108/09604520710760526.
- 260.** Khondaker, M. S., & Zaman Mir, M. (2011). Customer satisfaction measurement for the state-owned banks in the developing countries - The case of Bangladesh. *Journal of Business and Policy Research*, 6(2), 153-172.
- 261.** Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure?: Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. *Business Process Management Journal*, 18(1), 82-103. doi: 10.1108/14637151211215028.
- 262.** Lee, H.-J. (2015). Consumer-to-store employee and consumer-to-self-service technology (SST) interactions in a retail setting. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(8), 676-692.
- 263.** Lee, J., Shapiro, V., Kim, E., & Yoo, J. (2018). Multilevel Structural Equation Modeling for Social Work Researchers: An Introduction and Application to Healthy Youth Development. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 9(4), 689–719. doi: 10.1086/701526.
- 264.** Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: physical evidence 'and customer satisfaction in local authority leisure centres. *journal of Managing Leisure*, 5(1), 1-16. doi:10.1080/136067100375704.
- 265.** lerouge, c., garfieldb, m., & webb collins, r. (2012). Telemedicine: Technology mediated service relationship, encounter, or something else. *international journal of medical informatics*, 81, 622–636. doi:org/10.1016/j.ijmedinf.2012.04.001.
- 266.** Linzmajer, M., Brach, S., Walsh, G., & Wagner, T. (2019). Customer Ethnic Bias in Service Encounters. *Journal of Service Research*, 20(10), 1-17. doi:org.10.1177/1094670519878883.
- 267.** Lohana, S., Kartini, U., & Rashid, B. (2019). Determinants of Financial Sustainability and Access to Finance among SMEs in Malaysia: A Pilot Study. *journal of Management and Business Research Quarterly*(10), 1–8. doi:10.32038/mbrq.2019.10.01.
- 268.** Lu, Y., Lu, Y., & Wang, B. (2012). Effects Of Dissatisfaction On Customer Repurchase Decisions In E-Commerce- An Emotion-Based Perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(3), 224-237.

- 269.** Luk, S., & Lloyd, A. (2011). Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 176-189. doi:http://dx.doi.org/10.1108/08876041111129164.
- 270.** Maache, h. (2021). Evaluating the Financial Performance of Commercial Banks Based on The Return On Equity Model - a case study of the National Bank of Algeria During The Period 2014-2018. *REVUE MAGHREBINE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS*, 5(1), 55-68.
- 271.** Maeng, H.-K., & Park, J.-W. (2015). A study on the effect of the physical environment in an airplane on customer loyalty. *Journal of Airline and Airport Management*, 5(2), 81-100. doi:org/10.3926/jairm.47.
- 272.** Magnus, S., & Rosengren, S. (2010). The happy versus unhappy service worker in the service encounter: Assessing the impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 161-169. doi:10.1016/j.jretconser.2010.01.001.
- 273.** Massad, N., Heckman, R., & Crowston, K. (2006). Customer Satisfaction with Electronic Service Encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 73-104.
- 274.** Mattila, C., & Wang, A. (2010). A grounded theory model of service providers' stress, emotion, and coping during intercultural service encounters. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(4), 328-342. doi:org/10.1108/09604521011057478.
- 275.** Maxham, J. (2001). Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00114-4.
- 276.** Mccollough, M. A. (2009). The recovery paradox: The effect of recovery performance and service failure severity on post-recovery customer satisfaction. *Academy of Marketing Studies Journal*, 13(1), 309-310.
- 277.** McKechnie, D., Grant, J., & Bagaria, V. (2007). Observation of listening behaviors in retail service encounters. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(2), 116-133. doi:org/10.1108/09604520710735155.
- 278.** Melnikovas, A. (2018). Towards an Explicit Research Methodology: Adapting Research Onion Model for Futures Studies. *Journal of Futures Studies*, 32(2), 29-44. doi:DOI:10.6531/JFS.201812.

- 279.** Meuter, M., Ostrom, A., Roundtree, R., & Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3203487>.
- 280.** Miao, L. (2014). Self-regulation and “other consumers” at service encounters: Asociometer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 122-129. doi:org/10.1016/j.ijhm.2014.02.014.
- 281.** Miles, P., Miles, G., & Cannon, A. (2012). Linking servicescape to customer satisfaction: exploring the role of competitive strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(7), 772-795. doi:10.1108/01443571211250.
- 282.** Mishra, J. K. (2007). Constituent Dimensions Of Customer Satisfaction: A Study Of Nationalised And Private Banks. *Revista Tinerilor Economisti*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/23954219>.
- 283.** Morone, A., Nemore, F., & Schirone, D. (2018). Sales impact of servicescape's rational stimuli: A natural experiment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 256–262. doi:org/10.1016/j.jretconser.2018.09.011.
- 284.** Nagy, E. S., & Marzouk, W. G. (2018). Factors Affecting Customer Citizenship Behavior: A Model of University Students. *International Journal of Marketing Studies*, 10(01), 54-70. doi: 10.5539/ijms.v10n1p54.
- 285.** Neira, C. V., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. *Journal of Financial Services Marketing*, 15(1), 32–48. doi:10.1057/fsm.2010.2.
- 286.** Nilsson, E., & Ballantyne, D. (2014). Reexamining the place of servicescape in marketing: a service-dominant logic perspective. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 374-379. doi:org/10.1108/JSM-01-2013-0004.
- 287.** Niraj, R., Gupta, M., & Narasimhan, C. (2001). Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing*, 65(3), 1-16. doi: org/10.1509/jmkg.65.3.1.18332.
- 288.** Nugrahanti, Y. W. (2018). Reflection Of Philosophical Basis In Financial Accounting Research. *Journal Of Auditing, Finance, And Forensic Accounting (JAFFA)*, 6(1), 35 - 48.
- 289.** Palawatta, T. (2015). Waiting Times and Defining Customer Satisfaction. *journal of Sri Jayewardenepura*, 01 (01), 15-24. doi: 10.31357/vjm.v1i1.2476.



- 290.** Panda, K., Kumar, A., & Das, S. M. (2020). Spontaneity In Banker's Attitude For Satisfying Customer's Perception Availing Home Loan. *Journal Of Critical Reviews*, 7(9), 2938-2948. doi: 10.31838/jcr.07.16.397.
- 291.** Paparoidamis, N., Thanh-Tran, H. T., & Leonidou, C. (2019). Building Customer Loyalty in Intercultural Service Encounters: The Role of Service Employees' Cultural Intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2), 56-75. doi:org/10.1177/1069031X19837950.
- 292.** Park, S., Hahn, S., Lee, T., & Jun, M. (2018). Two factor model of consumer satisfaction: International tourism Research. *journal of Tourism Management*, 67, 82-88. doi:org/10.1016/j.tourman.2018.01.007.
- 293.** Phuong, H. L., & Tung, V. A. (2021). Factors Affecting Spontaneous Buying Behavior of Consumers at Bach Hoa Xanh System in Ho Chi Minh City. *Open Journal Systems, Public Knowledge Project*, 11(4), 2870-2884. doi: .org/10.47059/revistageintec.v11i4.2324.
- 294.** Ponnusamy, G., & Ho, J. S. (2015). Customers as Volunteers? E-Customer Citizenship Behavior and Its Antecedents. *journal of Information Management and Business Review*, 7(3), 50-58.
- 295.** Prabha, R.-M., Naidoo, P., & Soolakshna, D.-B. (2010). Service Quality In The Public Service. *Journal International Of Management And Marketing Research*, 3(1), 37-50. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1668833>.
- 296.** Razak, I., Nirwanto, N., & Triatmanto, B. (2016). The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 30, 59-68.
- 297.** Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2007). When Customers Receive Support From Other Customers: Exploring the Influence of Intercustomer Social Support on Customer Voluntary Performance. *Journal of Service Research*, 9(3), 257-270. doi: 10.1177/1094670506295851.
- 298.** Ruyter, W. (2002). Moderated group chat: an empirical assessment of a new e-service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 496-511. doi:org/10.1108/09564230210447959.
- 299.** Ryding, D. (2010). The impact of new technologies on customer satisfaction and business to business customer relationships: Evidence from the soft drinks industry.

- Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 224-228. doi: 10.1016/j.jretconser.2010.03.008.
- 300.** Santos, J., & Boote, J. (2003). A theoretical exploration and model of consumer expectations, post-purchase affective states and affective behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(2), 142-156. doi: org/10.1002/cb.129.
- 301.** Sarioglu, C. I. (2020). Customer Citizenship Behavior: Scale Development And Validation. *Management & Marketing*, 18(01), 57-72.
- 302.** Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- 303.** Sharma, P., Tam, J.-T., Kim, N., Zhan, W., & Su, Y. (2018). Intercultural Service Encounters (ICSEs): Challenges and Opportunities for International Services Marketers. *Advances in Global Marketing*, 449-469. doi:org/10.1007/978-3-319-61385-7\_18.
- 304.** Sheng, J., Cheng, C. L., & Lin, Y. (2011). What makes service employees and customers smile: Antecedents and consequences of the employees affective delivery in the service encounter. *Journal of Service Management*, 22(2), 201-183. doi:10.1108/09564231111124217.
- 305.** Sirianni, N., Bitner, M., Brown, S., & Mandel, N. (2013). Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing*, 77, 108-123.
- 306.** Snellman, K., & Vihtkari, T. (2003). Customer complaining behaviour in technology-based service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 217-231. doi:org/10.1108/09564230310474174.
- 307.** So, K. C. (2000). Price and Time Competition for Service Delivery. *Journal of Manufacturing & Service Operations Management*, 2(4), 392-409. doi:10.1287/msom.2.4.392.12336.
- 308.** Söderlund, M. (2017). Employee display of burnout in the service encounter and its impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37(7), 168-176. doi: 10.1016/j.jretconser.2016.10.014.
- 309.** Söderlund, M., & Mattsson, J. (2019). Thinking about service encounters boosts talking about them. *Journal of Consumer Marketing*, 1-10. doi:org/10.1108/JCM-04-2018-2655.



- 310.** Söderlund, M., & Oikarinen, E.-L. (2018). Joking with customers in the service encounter has a negative impact on customer satisfaction: Replication and extension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 55-64. doi:org/10.1016/j.jretconser.2018.01.013Get rights and content.
- 311.** Song, M., & Noone, B. (2017). The moderating effect of perceived spatial crowding on the relationship between perceived service encounter pace and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*(65), 37-46. doi:org/10.1016/j.ijhm.2017.06.005.
- 312.** Souchona, A., Hughesb, P., Farrelc, A., Nemkovad, E., & Oliveiraa, J. (2016). Spontaneity and International Marketing Performance. *International Marketing Review*, 33(5), 671-690. doi: 10.1108/IMR-06-2014-0199.
- 313.** Steve, S., Richard, P., Wilfried, I., & Hendrick, S. (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross- cultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 19(04), 245-255. doi:org/10.1108/08876040510605271.
- 314.** Sunita, B., & Charmine, H. (2004). Intercultural service encounters: An exploratory study of custome rperiences. *Cross Cultural Management An International Journal*, 11(1), 2-14. doi:doi: 10.1108/13527600410797710.
- 315.** Suzanne, M., Susan, M., & Jeffrey, P. (2009). Satisfaction in technology-enabled service encounters. *Journal of Services Marketing*, 23(03), 143-144.
- 316.** Svensson, G. (2004). Interactive service quality in service encounters: empirical illustration and models. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(04), 287-278. doi: 10.1108/09604520410546815.
- 317.** Świtała, M., Cichosz, M., & Trzęsiok, J. (2013). how to achieve customer satisfaction? perspective of logistics outsourcing performance. *journal of LogForum*, 15(1), 39-51. doi:org/10.17270/J.LOG.2019.316.
- 318.** Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(2), 18-27.
- 319.** Tam, J. L. (2011). The moderating effects of purchase importance in customer satisfaction process: An empirical investigation. *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 205-215. doi: 10.1002/cb.330.

- 320.** Teshome, Z., Belete, B., Gizaw, G., & Mengiste, M. (2020). Customer Satisfaction and Public Service Delivery: The Case of Dire Dawa Administration. *Journal of Culture, Society and Development*, 60, 1-14. doi: 10.7176/JCSD/60-01.
- 321.** Tontini, G., & Bento, G. d. (2020, Dec 30 ). Integration of customers spontaneous comments with overall assessment of hospitality services. *Current Issues in Tourism*, 23(24), pp. 3025-3033. doi:10.1080/13683500.2019.1709424.
- 322.** Tsai, M.-T., Tsai, C.-L., & Chang, H.-C. (2010). the effect of customer value, customer satisfaction, and switching costs on customer loyalty: an empirical study of hypermarkets in taiwan. *Journal Of Social Behavior And Personality*, 38(6), 729-740. doi: 10.2224/sbp.2010.38.6.729.
- 323.** Turkyılmaz, A., & Ozkan, C. (2007). Development of a customer satisfaction index model: An application to the Turkish mobile phone sector. *journal of Industrial Management & Data*, 107(5), 672-687. doi:org: 10.1108/02635570710750426.
- 324.** Turriziani, A., Attanasio, G., Scarcella, F., Sangalli, L., Scopa, A., Genuardo, A Commare, F. L. (2016). The importance of measuring customer satisfaction in palliative care. *journal of Future Oncol*, 12(6), 807–813. doi:org/10.2217/fon.15.359.
- 325.** Vazifehdoost, H., Akbarpour, Z., Rostami, J. M., & Hamdi, K. (2013). Key Determinants of Service Quality and Self-Service Technologies in Iranian Banking. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6). doi:org/10.5539/ijms.v5n6p133.
- 326.** Verhagen, T., van Nes, J., & Feldberg, F. (2014). Virtual Customer Service Agents: Using Social Presence and Personalization to Shape Online Service Encounters. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 529–545. doi:org/10.1111/jcc4.12066.
- 327.** Wang, C.-Y., Miaob, L., & Mattila, A. (2015). Customer responses to intercultural communication accommodation strategies in hospitality service encounters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 96–104. doi:org/10.1016/j.ijhm.2015.09.001.
- 328.** Wantara, P., & Tambrin, M. (2019). The Effect of Price and Product Quality Towards Customer Satisfaction and Customer Loyalty on Madura Batik. *International Tourism and Hospitality Journal*, 2(1), 1-9. Retrieved from <https://rpajournals.com/ithj>.

- 329.** Wästlund, E., Edvardsson, B., Gustafsson, A., Bitner, M. J., & Verma, R. (2013, 10 13). *Service Excellence in Management: Proceedings of the QUIS13 International Research Symposium on*. Karlstad Sweden: CTF, Service Research Center.
- 330.** weeks, r. (2015). Managing the services encounter: the moment of truth. *Journal of Contemporary Management*, 12, 360 – 378.
- 331.** Winsted, K. F. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 399-417. doi:10.1108/03090560010311920.
- 332.** Wong, A. (2004). Managing Service Quality: An International Journal. *The role of emotional satisfaction in service encounters*, 14(5), 365 - 376. doi:10.1108/09604520410557976.
- 333.** Yan Qu. (2014). Study on influence factors of repeated purchase behavior of e-commerce consumers. *International Conference on Economic Management and Social Science (EMSS 2014), Shandong Yingcai University, Ji'nan* (pp. 68-72). China: Atlantis Press.
- 334.** Yulisetiari, D., & Prahasta, Y. A. (2019). The Effect Of Price, Service Quality, Customer Value, And Brand Image On Customers Satisfaction Of Telkomsel Cellular Operators In East Java Indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(3), 1-15.
- 335.** Yunfan, L., Yaobin, L., & Bin, W. (2012). Effects of dissatisfaction on customer repurchase decisions in e-commerce-an emotion-based perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(3), 224-237.
- 336.** Zainab, A., Mahdi, H., & Naeem, A. (2019). Investigating the Effect of Losing Customers and Reputation on the Supply Chain of Brand Marketing (Case Study: Pegah Company Products Consumers). *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 364-366. doi: 10.13140/RG.2.2.29093.35041.
- 337.** Zhechev, V. S. (2015). Stealth Marketing Strategy Origins, Manifestations and Practical Application. *SSRN Electronic Journal*, 01-07. doi:10.2139/ssrn.2618365.
- 338.** Zomerdijs, L., & Vries, J. (2007). Structuring front office and back office work in service delivery systems An empirical study of three design decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1). doi:10.1108/01443570710714565.

### Conferences and forums:

- 339.** Andresen, K., & Gronau, N. (2005, August 11th-14th). *Adaptability Concepts for Enterprise Resource Planning Systems - A Component Framework*. 2212-2218. USA: Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2005/150>.
- 340.** Civil Service India. (2021, juillet 24). Retrieved from *Management of Service Operations*: <https://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/management-of-service-operations.html>.
- 341.** Dobson, P., Gengatharen, D., Fulford, R., Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Larsen, A.-C. (2012, December 3-5). *Eureka moments in research: Exploring abductive processes using four case examples*. Australia: 23rd Australasian Conference on Information Systems, Geelong.
- 342.** Globa financial. (2022, May 13). *Global news and insight for corporate financial professionals. World's Best Banks 2022: Africa*. Retrieved from <https://www.gfmag.com/magazine/may-2022/worlds-best-banks-2022-africa>.
- 343.** Hany, M., Taghreed, S. A., & Mahdi, A. T. (2018, January). *Measuring the affecting factors on the quality of Food and Beverage Services to improve the customers' satisfaction by using the service type model "Study on a sample of 5 Star Hotels in Baghdad"*. pp. 01-55. doi:10.13140/RG.2.2.18968.03849.
- 344.** Louangrath, P. (2015, July 24). *Normal Distribution and Common Tests Used to Verify Normality*. pp. 01-34. doi:10.13140/RG.2.1.1935.0883.
- 345.** Musmini, L. S., Yuniarta, G. A., Sulindawati, N. L., & Yudiantara, I. G. (2019). *Epistemology of Accounting Practices: Another Frames of Objectivity Claims. International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 19)* (pp. 414-418). Indonesia: Department of Economis and Accounting, Universitas Pendidikan Ganesha. Retrieved from <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.
- 346.** Shukla, S. (2019). *Concept Of Population And Sample. Research Methodology and Statistics* (pp. 01-07). Ahmedabad: Rishit Publications.

## Reports :

- 347.** Wang, Y. (2016). *More Important Than Ever: Measuring Tourist Satisfaction*. Series Report No 10. Queensland, Australia: Griffith Institute for Tourism Research.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

**Livres :**

- 348.** Allard, C. (2000). *Le Management de la Valeur Client (Comment Optimiser la Rentabilité de vos Investissement en Relation Client)*. Paris: Dunod.
- 349.** Barbaray, C. (2016). *Satisfaction, fidelite et experience client :Etre a l'ecoute de ses clients pour une entreprise performante*. Paris: Dunod.
- 350.** Chabry, L., Gillet Goinard, F., & Jourdan, R. (2017). *Management de la relation client* (2 éd.). malakoff: Dunod.
- 351.** Détrie, P. (2001). *Les réclamations clients* (Organisation éd.). Paris: GiantChair.
- 352.** Gabriel, P., Divard, R., Gallely, M. L., & Prim, A. I. (2014). *Marketing des services*. Paris: Dunod.
- 353.** Kotler, K., & Lane, K. K. (2006). *Marketing Management* (12 éd.). paris: pearson éducation.
- 354.** kotler, P., & dubois, B. (2011). *marketin management* (11éd.). paris: edition pearson.
- 355.** Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2014). *Marketing des services* (7 éd.). Montreuil: Pearson Education France.
- 356.** Mana, c., & Fanny, P. (2009). *Analyse de données avec spss*. France: Pearson Education.
- 357.** Thietart, R.-A., Xuereb, J.-M., Milano, P., Perret, V., Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4 éd.). Paris: Dunod.

**Reuves et périodiques :**

- 358.** Aamarouche, K. I. (2017). Les cartes de crédit en Algérie -Etude de la carte visa prépayée de la banque de développement local (BDL)-. *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*, 12(24), 204-220.
- 359.** Dehbi, S., & Angade, K. (2019). Du Positionnement Epistemologique A La Methodologie De Recherche: Quelle Demarche Pour La Recherche En Science De Gestion ? *Revue Économie, Gestion et Société*(20), 01-16. Retrieved from <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>.

- 360.** Hamdani, M., & Boulenouar, B. (2019). L'intégration d'une stratégie marketing au service du plan stratégique de modernisation cas : Fonds National d'Investissement. *Revue Algérienne d'Economie de gestion*, 3(1), 22-54.
- 361.** Ladhari, R. (2005). La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences. *Revue de l'Université de Moncton*, 36(2), 171-201. doi:org/10.7202/014503ar.

**Sites web :**

- 362.** [www.albaraka-bank.dz](http://www.albaraka-bank.dz)
- 363.** [www.arabbank.dz](http://www.arabbank.dz)
- 364.** [www.arableasing-dz.com](http://www.arableasing-dz.com)
- 365.** [www.bank-abc.com](http://www.bank-abc.com)
- 366.** [www.badr.dz](http://www.badr.dz)
- 367.** [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- 368.** [www.bea.dz](http://www.bea.dz)
- 369.** [www.bna.dz](http://www.bna.dz)
- 370.** [www.bnpparibas.dz](http://www.bnpparibas.dz)
- 371.** [www.business.algeria.hsbc.com](http://www.business.algeria.hsbc.com)
- 372.** [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com)
- 373.** [www.cnepbanque.dz](http://www.cnepbanque.dz)
- 374.** [www.cnma.dz](http://www.cnma.dz)
- 375.** [www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz)
- 376.** [www.fni.dz](http://www.fni.dz)
- 377.** [www.fransabank.dz](http://www.fransabank.dz)
- 378.** [www.natixis.dz](http://www.natixis.dz)
- 379.** [www.snl.dz](http://www.snl.dz)
- 380.** [www.sofinance.dz](http://www.sofinance.dz)
- 381.** [www.srh-dz.org](http://www.srh-dz.org)
- 382.** [www.Trust-bank-algeria.com](http://www.Trust-bank-algeria.com)
- 383.** [www.Union Of Arab Banks](http://www.Union Of Arab Banks).

---

الملاحق

---



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص تسويق الخدمات



## استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أما بعد، عزيزي الزبون المصرفي المحترم.....

لثقتنا الكبيرة بتعاونك معنا، لقد تم اختيارك للمشاركة في دراسة بحثية تخص أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " أثر اللقاء الخدمي على رضا الزبون \_ دراسة حالة عينة من زبائن القطاع المصرفي الجزائري". يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان المرفقة أدناه من خلال وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تتناسب توجهاتك. علما أن الإجابات المقدمة من قبل سيادتكم ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي ولن تعرض أمام جهة أخرى.

"شاكرين سلفا بتعاونكم معا بالإجابة على فقرات الاستبيان وجزاكم الله خير الجزاء".

الأستاذ المشرف

أ. د. قطاف فيروز

جامعة بسكرة

الباحث

طالب الدكتوراه: زيادي وليد

جامعة بسكرة



المحور الأول: المعلومات الشخصية للزبون المصرفي:

يرجى وضع العلامة (X) أمام الخيار المناسب.

1- نوع الجنس:  ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة
- من 60 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي فأقل
- جامعي
- دراسات عليا

4- المهنة/الصفة:

- موظف
- أعمال حرة
- متقاعد
- أخرى أذكرها .....

5- أنواع الخدمات التي تفتتها من المصرف:

- طلب قرض بنكي
- حساب التوفير والاحتياط
- طلب بطاقة الائتمان
- تحويل وصرف العملات
- أخرى أذكرها.....

6- مدة التعامل مع المؤسسة المصرفية أو البنك:

- أقل من 3 سنوات
- من 3 سنوات إلى 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات

7- أكتب اسم المؤسسة المصرفية أو البنك الذي تتعامل معه: .....

8- اكتب اسم الولاية محل التعامل مع البنك.....

المحور الثاني: اللقاء الخدمي (من وجهة نظر الزبون المصرفي)

السلم المرفق للإجابات					بعد وقت التفاعل (وقت الانتظار) Waiting time	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات المفسرة للبعد	الرقم
					يسعى مقدمو الخدمة في المصرف باستمرار إلى تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.	01
					يلتزم المصرف بتقديم الخدمة للزبائن في الأوقات والمواعيد المناسبة دون تأخير.	02
					لحظة تسليم الخدمة من مقدمو الخدمة تتم بسرعة وضمن الوقت المحدد دون فترة انتظار من طرف الزبون.	03
					يتم تبرير فترات الانتظار عند حدوث خلل في تقديم الخدمة أحيانا بتمديد أو بتغيير موعد تسليم الخدمة.	04
					يتوفر في المصرف أماكن مناسبة وقاعات ملائمة ومريحة لاستقبال وانتظار الزبائن.	05
					تجري عملية تقديم الخدمة في وقت قياسي أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون.	06

**الانتعاش (التعافي):** مصطلح شامل للجهود الممنهجة التي تبذلها المؤسسة الخدمية لتصحيح المشكلة بعد حدوث فشل في الخدمة وهذا من أجل الاحتفاظ بالزبائن، فهي عملية تحويل إخفاق الخدمة إلى فرصة جديدة من خلال تقديمهم للخدمة في وقت لاحق أو تعويضهم عنها بغيرها وذلك للحصول على رضا الزبائن.

السلم المرفق للإجابات					بعد الانتعاش (التعافي) Recovery	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات المفسرة للبعد	الرقم
					يحرص مقدمو الخدمة في المصرف على تقديم الخدمة لي بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	07
					تتسم استجابة مقدمي الخدمة للخدمات التي أحتاج إليها بالسرعة والمرونة.	08
					يلتزم المصرف بتقديم التصحيحات اللازمة والتعديلات الممكنة في حالة ظهور مشكلة في الخدمة.	09
					يبذل مقدم الخدمة جهوداً لإصلاح المشاكل التي يمكن أن تظهر في تقديم الخدمة مما انعكس إيجاباً على رضاي	10
					يستجيب المصرف للاستفسارات والشكاوى الخاصة بي والمتعلقة بالخدمات بسرعة دون تأخير.	11
					في المصرف الذي أتعامل معه يتم تعويضني عن الخدمات غير المتاحة حالياً بالاستعداد بتوفيرها في وقت لاحق.	12
					يظهر مقدمو الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه اهتماماً حقيقياً	13

					بالمشاكل التي تظهر عند تقديم الخدمة لي.	
<p><b>التكيف:</b> ويتمثل في قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة وفقا لما يريده الزبون وحسب حاجاته ورغباته المتغيرة، كما يعني قدرة مقدمي الخدمة على تعديل سلوكهم الشخصي لمتطلبات لقاء الخدمة واحتياجات الزبون من خلال التخطيط للخدمة قبل الدخول في مجال التفاعل مع الزبون.</p>						
السلم المرفق للإجابات					بعد التكيف Adaptability	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات المفسرة للبعد	الرقم
					الاستجابة السريعة من طرف مقدمي الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه مع حاجاتي ومتطلباتي.	14
					يستجيب مقدم الخدمة في المصرف للخيارات التي أطلبها حسب أولوياتها.	15
					يمتلك مقدم الخدمة القدرة على اتخاذ القرار السليم أثناء الاستجابة للإخطاء التي يرتكبها الزبائن.	16
					يستطيع مقدمي الخدمة الاستجابة بسرعة لحالات الفوضى الناجمة عن طلبات الزبائن.	17
					عند كل تعامل مع المصرف ألتمس تحسنا في أداء ومهارات مقدم الخدمة تتوافق مع توقعات الزبون.	18
					يعمل المصرف على توفير خدمات مصرفية جديدة للزبائن تواكب التطور التكنولوجي الصيرفي.	19
					يعمل المصرف على توفير الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن	20

					فئة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل استثنائي.
--	--	--	--	--	--

**العفوية:** تشير العفوية على عمل مقدم الخدمة المرغوب أو غير المرغوب فيه، وبالتالي ينصب التركيز هنا على إسعاد الزبائن تلقائياً من خلال مفاجأتهم بخدمة متميزة. على النقيض من ذلك فإن سلوك الموظف غير المرغوب فيه بصفة عفوية يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوب فيها من طرف الزبائن.

السلم المرفق للإجابات					بعد العفوية Spontaneity	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات المفسرة للبعد	الرقم
					يحرص مقدم الخدمة في المصرف على إظهار الاهتمام الكبير بالزبائن.	21
					يمارس مقدم الخدمة بعض السلوكيات الإيجابية والمرغوب فيها مع الزبائن.	22
					حسن اللباقة من طرف مقدم الخدمة تحقق مفاجئات سارة للزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.	23
					كل السلوكيات التي يبديها مقدم الخدمة تنسجم مع توجهات الزبون أثناء عملية تقديم الخدمة.	24
					يعمل مقدم الخدمة في المصرف على تحقيق سعادة الزبون من خلال التركيز على النتائج النهائية للخدمة المقدمة.	25

### المحور الثالث: رضا الزبون المصرفي

الرضا عن كفاءة مقدم الخدمة: وتبرز كفاءة مقدم الخدمة من خلال التفاعل الذي يحدث أثناء قبول ومعالجة الشكوى والتي تكون من خلال مهاراته وقدراته التي يتمتع بها إضافة الى اللباقة التي يُعامل بها الزبون مثل فن المحادثة المهذبة، أسلوب اللغة، كذلك التعاطف أو الاستعداد لرؤية الأشياء من منظور الزبون.					بعد كفاءة مقدم الخدمة (Providers)	
السلم المرفق للإجابات					الرقم	العبارات المفسرة للبعد
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					01	أنا راض عن الخدمة المقدمة من طرف مقدمي الخدمات المصرفية لأنهم مهذبون معي.
					02	موظفو المصرف يملكون مهارة عالية في العمل المصرفي، وهذا ما زاد قبولي للخدمة بشكل عام.
					03	يجتهد مقدمو الخدمة في تقديم المساعدة لي عند وجود أي مشكلة، وهذا ما يجعلني راض عن كفاءتهم.
					04	لدي الثقة الكبيرة في مهارات وكفاءات مقدم الخدمة في المصرف الذي أتعامل معه.
					05	يمتاز موظفو المصرف بمستوى عالي من التكوين وهذا ما ينعكس في حسن تعاملهم مع الزبائن.
					06	أنا راض عن كفاءة مقدم الخدمة لأنهم على استعداد دائم لمساعدتي في الحصول على أفضل الخدمات.

					يتم احترام مواعيد تقديم الخدمات المصرفية لي من قبل مقدم الخدمة، وهذا ما زاد رضاي عن المصرف.	07
<p><b>الرضا عن الخدمة:</b> يشير هذا المعيار إلى الخدمة المقدمة للزبائن والتي تتضمن طريقة تقديم الخدمة ووقت الانتظار (قائمة الانتظار)، التعقيد من عمليات الخدمة والمعلومات المقدمة إلى الزبائن كذلك إبلاغ الزبائن بطريقة سهلة الفهم وشرح الخدمة والعوامل الأخرى ذات الصلة، والإعلام بالخدمات الجديدة وما إلى ذلك.</p>						
<b>السلم المرفق للإجابات</b>					<b>بعد الخدمة: (service)</b>	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات المفسرة للبعد	الرقم
					يقدم المصرف الذي أتعامل معه تشكيلة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجاتي.	08
					يقدم المصرف الذي أتعامل معه خدمات ذات جودة عالية تلبي رغباتي المصرفية.	09
					اتحدث بإيجابيه إلى الزبائن الآخرين عن الخدمات المصرفية المقدمة لي لأنها تواكب احتياجاتي المصرفية.	10
					يقدم المصرف الذي أتعامل معه خدمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي للمصرف بغية مساندة تطلعات الزبائن.	11
					أنا راض عن الاستشارات الخدمية التي قدمها لي موظفو المصرف عبر خطوط الهاتف لأنها توفر لي عناء التنقل للمصرف.	12

الرضا عن إجراءات الخدمة: يشير بعد إجراءات الخدمة إلى حسن سير المعاملات ويشمل: إنجاز المعاملات في وقت محدد دون تأخير كذلك وضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين وكل التسهيلات التي يتميز بها المصرف

السلم المرفق للإجابات					بعد إجراءات الخدمة (processing)	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات المفسرة للبعد	الرقم
					المصرف الذي أتعامل معه مجهز بأحدث المعدات والتقنيات التكنولوجية مثل جهاز الصراف الآلي.	13
					يعمل المصرف على توفير خدمات مصرفية بشكل دوري تواكب التطور التكنولوجي بالعمليات المصرفية المتخصصة مثل كشف الرصيد عبر الهاتف الأموال الإلكترونية.	14
					يعتمد المصرف على أفكار جديدة للإعلان عن الخدمات الذي يقدمها، مثل الإشهار الرقمي الإعلان عبر الموقع الإلكتروني.	15
					يتوفر المصرف الذي أتعامل معه على اللوحات الإرشادية الدالة عن مختلف مراحل تقديم الخدمة.	16
					يتيح المصرف الذي أتعامل معه خدمات مصرفية عبر الموقع الإلكتروني للمصرف.	17

نشكركم على دعمكم لمجال البحث العلمي من خلال تخصيص وقت للإجابة على فقرات الاستبيان.



تابع الملحق رقم (01): استمارة البحث باللغة الفرنسية

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider Biskra

Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion

Département des sciences commerciales

Option : marketing des services



Questionnaire d'étude destiné aux clients de la banque

**Cher client estimé de la banque**

Notre grande confiance et votre coopération avec nous, Vous avez été sélectionné pour participer à une étude de recherche pour la thèse de doctorat taguée "L'impact de La rencontre de service sur la satisfaction client - étude de cas d'un échantillon de clients du secteur bancaire algérien" Vous êtes priés de répondre à l'énoncé ci-dessous en apposant le signe (x), Notez que les réponses fournies par vous seront strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique et ne seront pas présentées à une autre partie.

""Nous vous remercions pour votre collaboration""

**Définition des termes de l'étude :**

- **La rencontre de service** est la période durant laquelle le client interagit avec le prestataire de services. Certaines interactions sont très brèves (téléphoner, retirer de l'argent dans un automate), d'autres au contraire se prolongent dans le temps et requièrent la réalisation d'actions multiples et/ou plus ou moins complexes.
- **La satisfaction client** est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus.

**Doctorant :**

Walid ziadi

Université Biskra

**Directrice de thèse :**

Pr. Fairouz Guettaf

Université Biskra

**Premier axe : les informations personnelles du client bancaire :**

**1-** Sexe : Homme  Femme

**2-** Tranche d'âge :

- Moins de 30 ans
- De 30 ans à moins de 40 ans
- De 40 ans à moins de 50 ans
- De 50 ans à moins de 60 ans
- A partir de 60 ans et plus

**3-** Niveau scolaire :

- Secondaire et moins
- Université
- Études supérieures

**4-** Profession :

- Fonctionnaire
- Faire des affaires
- À la retraite
- Autre : .....

**5-** Types de services dont vous avez besoin de la banque :

- Demande de crédit bancaire
- Compte d'épargne et de réserve
- Demande de carte de crédit
- Conversion et change de devises
- Autre service : .....

**6-** Durée de votre relation avec l'établissement bancaire :

- Moins de 3 ans
- De 3 ans à 5 ans
- Plus de 5 ans

**7-** Écrivez le nom de la banque avec laquelle vous faites affaire.....

**8-** Écrivez la wilaya de votre banque.....

**Le deuxième axe : La rencontre de service** (du point de vue du client bancaire)

<b>Échelle de Likert</b> <b>Phrases Dimension</b> <b>Temps d'interaction</b>	<b>Très d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas d'accord totalement</b>
Les prestataires de services de la banque s'efforcent constamment de réduire le temps nécessaire à la prestation du service.					
La banque s'engage à fournir le service aux clients aux heures et dates appropriées sans délai.					
Le moment de la prestation de service des prestataires de services se fait rapidement et dans les délais impartis sans délai d'attente de la part du client.					
Les délais d'attente sont justifiés lorsqu'il y a une perturbation dans la fourniture du service, parfois en prolongeant ou en modifiant la date de livraison du service.					
La banque dispose de lieux adaptés et de halls pratiques et confortables pour recevoir et attendre les clients.					
Le processus de fourniture du service se déroule en un temps record lors de l'interaction entre le prestataire et le client.					

<b>Échelle de Likert</b> <b>Phrases Dimension</b> <b>Récupération</b>	<b>Très</b> <b>d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b> <b>totalemment</b>
Les prestataires de services de la banque tiennent à me fournir le service correctement et dès la première fois.					
La réponse des prestataires aux services dont j'ai besoin est rapide et flexible.					
La banque est tenue de fournir les corrections nécessaires et les ajustements éventuels en cas de problème avec le service.					
Le prestataire de services s'efforce de résoudre les problèmes pouvant survenir lors de la fourniture du service, ce qui s'est répercuté positivement sur ma satisfaction					
La banque répond à mes demandes et plaintes concernant les services rapidement et sans délai.					
Dans la banque avec laquelle je fais affaire, je suis rémunéré pour les services qui ne sont pas disponibles actuellement en me préparant à les fournir ultérieurement.					
Les prestataires de ma banque manifestent un réel intérêt pour les problèmes qui se posent lorsqu'ils me rendent service.					

<b>Échelle de Likert</b> <b>Phrases Dimension</b> <b>Adaptabilité</b>	<b>Très</b> <b>d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b> <b>totalemment</b>
Réponse rapide des prestataires de la banque avec lesquels je traite mes besoins et mes exigences.					
Le prestataire de services de la banque répond aux options que je demande en fonction de ses priorités.					
Le prestataire a la capacité de prendre la bonne décision tout en répondant aux erreurs commises par les clients.					
Les fournisseurs de services peuvent réagir rapidement au chaos causé par les demandes des clients.					
Dans chaque interaction avec la banque, je recherche une amélioration de la performance et des compétences du prestataire en adéquation avec les attentes du client.					
La banque s'efforce de fournir de nouveaux services bancaires aux clients qui suivent le rythme du développement technologique de la banque.					
La banque s'attache à apporter une réponse rapide aux besoins des clients ayant des besoins particuliers à titre exceptionnel.					

<b>Échelle de Likert</b> <b>Phrases Dimension</b> <b>Spontanéité</b>	<b>Très</b> <b>d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b> <b>totalemment</b>
Le prestataire de services de la banque tient à montrer un grand intérêt pour les clients.					
Le prestataire de services pratique certains comportements positifs et souhaitables avec les clients.					
Le bon tact de la part du prestataire apporte de bonnes surprises au client lors du processus de prestation de service.					
Tous les comportements affichés par le fournisseur de services sont conformes à l'orientation du client au cours du processus de prestation de services.					
Le prestataire de services de la banque s'efforce d'atteindre le bonheur des clients en se concentrant sur les résultats finaux du service fourni.					

### Le troisième axe : la satisfaction client bancaire

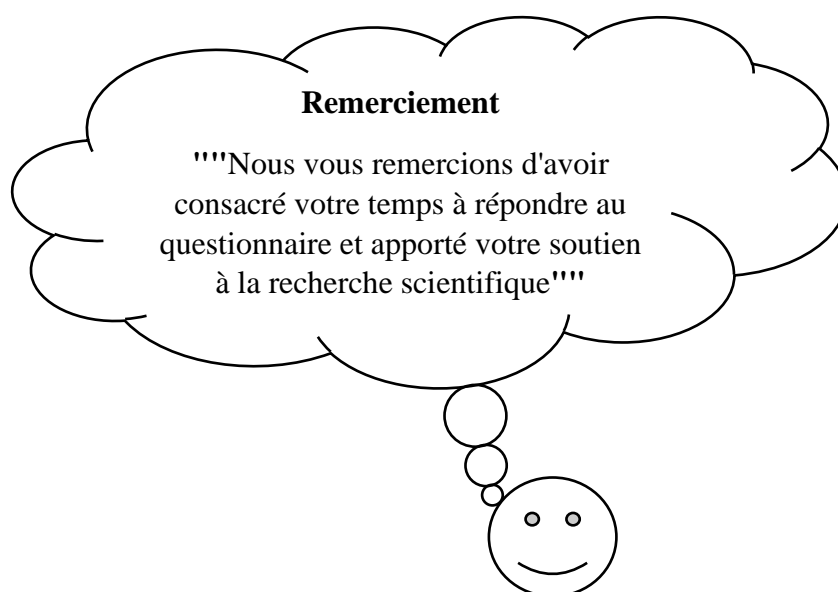
<b>Échelle de Likert</b> <b>Phrases Dimension</b> <b>Efficacité du Prestataires</b>	<b>Très</b> <b>d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b>	<b>Pas</b> <b>d'accord</b> <b>totalemment</b>
Je suis satisfait du service rendu par les prestataires bancaires car ils sont polis avec moi.					
Les employés de la banque sont hautement qualifiés dans le domaine bancaire, ce qui a accru mon acceptation du service en général.					
Les prestataires font de leur mieux pour m'aider en cas de problème, ce qui me rend satisfait de leur efficacité.					
J'ai une grande confiance dans les aptitudes et les compétences du prestataire de services de ma banque.					
Les employés de la banque se caractérisent par un haut niveau de formation, et cela se reflète dans leur bon traitement des clients.					
Je suis satisfait de l'efficacité du prestataire car ils sont toujours prêts à m'aider à obtenir les meilleurs services.					
Les délais pour me fournir des services bancaires sont respectés par le prestataire, ce qui a accru ma satisfaction vis-à-vis de la banque.					

<b>Échelle de Likert</b> <b>Phrases Dimension</b> <b>Service</b>	<b>Très d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas d'accord totalement</b>
Ma banque offre une grande variété de services qui répondent à mes besoins.					
La banque avec laquelle je fais affaire offre des services de haute qualité qui répondent à mes désirs bancaires.					
J'ai parlé positivement à d'autres clients des services bancaires qui m'ont été fournis, car ils suivent le rythme de mes besoins bancaires.					
La banque avec laquelle je traite fournit des services via les réseaux sociaux de la banque afin de suivre le rythme des aspirations des clients.					
Je suis satisfait des conseils de service qui m'ont été donnés par les employés de la banque par téléphone car cela m'évite de me déplacer à la banque.					
<b>Échelle de Likert</b> <b>Phrases Dimension</b> <b>Processus du service</b>	<b>Très d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas d'accord totalement</b>
La banque avec laquelle je fais affaire est équipée des derniers équipements et technologies tels qu'un guichet automatique.					
La banque s'efforce de fournir des services bancaires sur une base régulière qui suivent le					



rythme du développement technologique des opérations bancaires spécialisées, telles que les relevés de solde par téléphone et les fonds électroniques.					
La banque s'appuie sur de nouvelles idées pour faire la publicité de ses services, telles que la publicité numérique et la publicité sur les sites Web.					
La banque avec laquelle je traite dispose de panneaux d'information indiquant les différentes étapes du processus de prestation de service.					
Ma banque fournit des services bancaires via le site Web de la banque.					

**Date :** 06/03/2022 à 05/05/2022



البنوك التجارية في الجزائر وفق (Bank-Of-Algeria, 2022)

## I - LES BANQUES (COMMERCIALES)

### **BANQUE EXTÉRIEURE D'ALGÉRIE (BEA)**

Siège Social : 48, Rue des Frères Bouadou,

Bir Mourad Raïs - Alger

Téléphone : 023 56 95 52 / 023 56 93 01

Fax : 023 56 92 95 / 023 56 93 17

Directeur Général : **Lazhar LATRECHE**

### **BANQUE NATIONALE D'ALGÉRIE (BNA)**

Siège Social : 8, Boulevard Ernesto Che Guevara, Alger

Téléphone : 023 49 80 27 / 023 49 80 43

Fax : 023 49 80 80

Directeur Général : **Mohamed Lamine LEBBOU**

### **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (BADR)**

Siège Social : 17, Boulevard Colonel Amirouche, Alger

Téléphone : 021 64 26 70 / 63 38 78

Fax : 021 64 54 90 / 64 34 44

Directeur Général : **Mohand BOURAI**

### **BANQUE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL (BDL)**

Siège Social : 5, rue Gaci Amar, Staoueli, Alger

Téléphone : 021 39 53 84/ 39 16 87

Fax : 021 39 37 57/ 39 52 15

Directeur Général : **Youcef LALMAS**

### **CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE (CPA)**

Siège Social : 2, Boulevard Colonel Amirouche, Alger

Téléphone : 023 50 32 96 / 50 32 91 (86)

Fax : 023 50 32 76

Directeur Général : **Ali KADRI**

### **CAISSE NATIONALE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE (CNEP BANQUE)**

Siège Social : Ilot G6 Garidi I, Kouba - Alger

Téléphone : 023 70 00 92

Fax : 023 70 00 90

Directeur Général : **Samir TAMRABET**

### **BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE**

Siège Social : Haï Bouteldja Houidef, Villa n° 1 Rocade Sud,  
Ben Aknoun - Alger  
Téléphone : 023 38 12 70 à 73  
Fax : 023 38 12 77

Directeur Général : **Hafid MOHAMED SEDDIK**  
**ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE (BANK ABC)**

Siège Social : 38, Avenue des Trois Frères Bouadou  
(ex ravin de la femme sauvage) Bir Mourad Rais, Alger  
Téléphone : 023 56 95 01 / 023 56 95 31/33  
Fax : 023 56 92 08/ 56 16 04

Directeur Général : **Nadir IDIR**  
**NATIXIS ALGERIE**

Siège Social : Quartier d'affaires Bab Ezzouar - Alger  
Téléphone : 023 92 41 23 et 36/ 92 43 43  
021 48 01 01 / 48 02 02 / 48 03 03  
Fax : 023 92 41 51 / 43 43

Directeur Général : **Frederic LE SERRE**  
**SOCIETE GENERALE ALGERIE**

Siège Social : Résidence El Karma 16105 Gué de Constantine  
-Alger- BP : 55 Bir Khadem  
Téléphone : 021 45 13 70 / 45 14 00 / 45 15 00  
Fax : 021 45 13 75

Président du Directoire : **Eric WORMSER**  
**CITIBANK N.A. ALGERIA (Succursale de banque)**

Siège Social : Quartier d'affaires Bab Ezzouar - Alger  
Téléphone : 021 54 78 20 – 021 54 81 21  
Fax : 021 54 81 85

Directeur Général : **Ramz HAMZAOUI**  
**ARAB BANK PLC ALGERIA (Succursale de banque)**

Siège Social : Boulevard du bonheur – Résidence Chaabani,  
val d'hydra - hydra - Alger  
Téléphone : 021 48 49 26 - 48 00 02 - 48 00 03  
Fax : 021 48 00 01

Directeur Général : **Smail TOUALBIA**  
**BNP PARIBAS EL DJAZAIR**

Siège Social : Quartier d'affaires d'Alger, Lot n°1 – n°3  
Bab Ezzouar - Alger - 16024

Téléphone : 021 98 53 89

Fax : 023 92 48 34

Directeur Général : **Fabien RIGUET**

**TRUST BANK ALGERIA (TBA)**

Siège Social : 70, Chemin Larbi Allik, Hydra - Alger - BP 772

Téléphone : 021 54 97 55

Fax : 021 54 97 50 / 021 54 97 56

Directeur Général : **Ghalib BENHAMOUDA**

**GULF BANK ALGERIA (AGB)**

Siège Social : Haouche Route de Chéraga,

BP 26 bis Delly Ibrahim - Alger

Téléphone : 021 91 00 31 - 91 07 66

Fax : 021 91 02 64 / 91 74 10

Directeur Général : **Rabih SOUKARIEH**

**THE HOUSING BANK FOR TRADE & FINANCE-ALGERIA  
(HBTF-ALGERIA)**

Siège Social : 16, Ahmed Ouaked, BP 103, code postal n°16320

Delly Ibrahim - Alger

Téléphone : 023 31 29 15/ 023 31 29 29-19

Fax : 023 31 29 21/ 023 31 29 46

Directeur Général : **Houcine HANNACHI**

**FRANSABANK EL-DJAZAIR**

Siège Social : 45 B. Lot Petite Provence,

Sidi Yahia - Hydra - Alger

Téléphone : 021 48 12 96 / 48 27 48

Fax : 021 60 66 06/ 021 48 12 43

Directeur Général : **Mohammed Samir TIFOUR**

**AL SALAM BANK - ALGERIA (ASBA)**

Siège Social : 233 Rue Ahmed Ouaked Dély Brahim - Alger

Téléphone : 021 91 09 83

Fax : 021 91 04 25

Directeur Général : **Nasser HIDEUR**

**H.S.B.C. ALGERIA (Succursale de banque)**

Siège Social : Business Center, Pins maritime El-Mohammadia - Alger

Téléphone : 021 89 40 00 / 89 40 05

Fax : 021 89 40 04

Directeur Général : **Iain James Ker FIELDER.**

المؤسسات المالية والمصرفية في الجزائر وفق (Bank-Of-Algeria, 2022)

**II.1 ETABLISSEMENTS FINANCIERS A VOCATION GENERALE**  
**CAISSE NATIONALE DE MUTUALITÉ AGRICOLE (CNMA)**

Siège Social : 24 Boulevard Victor Hugo, Alger

Téléphone : 021 74 12 18

Fax : 021 74 50 21

Directeur Général : **Mourad CHALAL**

**SOCIETE FINANCIERE D'INVESTISSEMENT, DE**  
**PARTICIPATION**

**ET DE PLACEMENT - SPA - (SOFINANCE - SPA)**

Siège Social : Avenue Mohamed Belkacemi

(Immeuble Agenor) El Anassers - Alger

Téléphone : 021 47 66 00 à 03

Téléfax : 021 47 66 30

Directeur Général : **Kamel MANSOURI**

**SOCIETE DE REFINANCEMENT HYPOTHECAIRE (SRH)**

Siège Social : 3, Centre des Affaires

Saïd Hamdine - Alger

Téléphone : 021 56 47 99

Fax : 021 56 59 10

Président Directeur Général : **Abdelhakim KASSOUR**

**ARAB LEASING CORPORATION (SOCIÉTÉ DE CRÉDIT-BAIL)**  
**(ALC)**

Siège Social - Rue Ahmed Ouaked Dely Ibrahim - Alger

Téléphone : 023 33 63 93 - 33 64 69

Fax : 023 33 67 00

Directeur Général : **Abdelhakim DJEBARNI**

**MAGHREB LEASING ALGERIE (MLA)**

Siège Social - 31, Avenue Mohamed Belkacemi Les Annassers - Alger

Téléphone : 021 77 17 79 - 77 17 81

Fax : 021 77 17 79

Président du Directoire : **Nafa ABROUS**

**SOCIÉTÉ NATIONALE DE LEASING (SNL) – SPA -**

Siège social - Avenue du 1er Novembre - Zéralda - Alger

Téléphone : 021 32 89 53 - 32 91 03

Fax : 023 32 52 18

Directeur Général : **Kamal KOUFACHE**

**IJAR LEASING ALGERIE (ILA) – SPA -**

Siège social : 1 Rue des Cèdres – El Mouradia - Alger

Téléphone : 021 48 23 77 - 021 48 23 72

Fax : 021 48 23 14

Directeur Général : **Omar DOUDOU**

**EL DJAZAIR IDJAR (EDI) – SPA -**

Siège social : Cité El Djawhara Tour B, 5<sup>e</sup> étage El Hamma - Alger

Téléphone : 023 51 16 33 - 023 51 16 34

Fax : 023 51 16 32

Directeur Général : **Abdenour DJABALI**

## **II.2 ETABLISSEMENTS FINANCIERS A VOCATION SPECIFIQUE**

### **FONDS NATIONAL D'INVESTISSEMENT**

Siège Social : 21, Boulevard Zighout Youcef, Alger

Téléphone : 023 82 41 80

Fax : 023 82 41 02

Agence Birkhadem : Lot Mont Froid Zenka, Birkhadem

Téléphone 021 LD 55 41 09 - 55 22 89 à 99

Fax : 021 55 55 20

Directeur Général : **Kamel MANSOURI.**

المكاتب التمثيل المصرفي في الجزائر وفق (Bank-Of-Algeria, 2022)

### III - BUREAUX DE REPRÉSENTATION

#### BRITISH ARAB COMMERCIAL BANK (BACB)

Adresse : Tour Algeria Business Center 12ème étage, Pins Maritimes,  
El Mohammadia - Alger  
Téléphone : 021 69 20 07  
Fax : 021 60 19 61  
Représentant : **Mohamed Amine ALIM**

#### UNION DES BANQUES ARABES ET FRANCAISES (UBAF)

Adresse : 04 bis rue du Hoggar - Hydra Ager  
Téléphone : 021 46 40 61 - 01  
Fax : 021 47 38 13 - 88  
Représentant : **Youcef BOUHARAOUA**

#### CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL(CIC)

Adresse : 04, rue Mohamed Abdou, El Mouradia-Alger  
Hydra - Alger -  
Téléphone : 021 60 15 55 / 56  
Fax : 021 69 27 74  
Représentant : **Ahmed MOSTEFAOUI**

#### BANCO SABADELL

Adresse : Lotissement PIETTE 1, rue n°10  
Le Paradou Hydra - Alger -  
Téléphone : 021 60 01 16  
Fax : 021 48 14 96  
Représentante : **Hassiba BESTANDJI**

#### MONTE DEI PASCHI DI SIENA

Adresse : 88, Boulevard Krim Belkacem - Alger  
Téléphone : 021 64 22 44  
fax : 021 64 55 23  
Représentant : **Massimo DI PRIMA**

#### CAIXABANK "ESPAGNE"

Adresse : Micro Zone d'activité,  
20 Chemin Doudou Mokhtar, Bloc A, 7ème étage, Hydra - Alger  
Téléphone : 0673.839.489  
Représentant : **Mme. Leïla SMAILI.**

الملحق رقم (5) قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة	البلد
حاكم جبور الخفاجي	أستاذ التعليم العالي تخصص تسويق	جامعة الكوفة	جمهورية العراق
حكيم بن جروة	أستاذ التعليم العالي تخصص تسويق	جامعة ورقلة	الجزائر
أمير نعمة الكلابي	أستاذ مساعد تخصص إدارة تسويق	جامعة الكوفة	جمهورية العراق
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر "أ" تخصص منهجية البحث العلمي	جامعة جيجل	الجزائر
سفيان مسالمة	أستاذ محاضر "أ" تخصص تسويق	جامعة سطيف 1	الجزائر
أزهار أبو غنيم	أستاذ التعليم العالي تخصص إدارة التسويق	جامعة الكوفة	جمهورية العراق
فايزة جيجخ	أستاذ محاضر "أ" تخصص تسيير المؤسسات	جامعة بسكرة	الجزائر



## قائمة بأهم المصطلحات الواردة في الأطروحة

المصطلح	مفهوم المصطلح
الإخفاق الخدمي	ويعني فشل الخدمة ويعرف على أنه نوع من الخطأ أو مشكلة التي تحدث أثناء تقديم الخدمة، ويعود ذلك في المقام الأول إلى الاعتماد الكبير على مقدمي الخدمات البشرية والاستجابة الشبه كاملة لفحوصات الجودة قبل الاستهلاك.
الأداء الفعلي	يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة، ويمكن الاعتماد على المقاييس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا وهذا من خلال سؤال الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار يستخدم للمقارنة أي مقارنة الزبون للأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن الخدمة.
الأداء المتوقع	هو أن الزبون يكون توقعات على أساس الخبرة والتي تنشأ من استعماله السابق للخدمة أو من خلال الاتصال بالآخرين إضافة إلى المعلومات التي يحصل عليها من الوعود التي تقدمها المؤسسة الخدمية من خلال الوسائل الترويجية.
إدارة الجهد العاطفي	وتكون من خلال اختيار وتدريب مقدمي الخدمات على إدارة المهارات اللازمة لمواجهة الظروف المختلفة أثناء عملية تقديم الخمة مثل إظهار: التودد، والمجاملة وسرعة الاستجابة، فهذه المهارات تمثل تحدي عاطفي حقيقي لمقدم الخدمة، لأنه قد ينفذها وحالته النفسية تعاني من وضع مغاير في المؤسسة.
إدارة العلاقة مع الزبائن	هي مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم المتعددة.
إدارة موجهة بالزبائن	هي الإدارة التي تشارك الزبون أثناء تحليل عملية الرضا من خلال الاطلاع على أهدافه واحتياجاته ورغباته، وبذلك المؤسسة هنا تمنح الفرصة لنفسها لتعديل ما يجب أن تقدمه توقعات الزبائن وتصوراتهم حول الخدمة.
الاستجابة السلوكية	تأتي الاستجابة السلوكية كوسيلة بين مقدم الخدمة والزبون في شكل سلوك الاقتراب أو التجنب
الاستجابة الشعورية	الاستجابة من قبل الزبون أثناء اللقاء الخدمي تكون في شكلين أساسيين، إما استجابة إيجابية مثل البهجة والسعادة والفرح والسرور. أو تكون استجابة سلبية مثل الخوف.
الاستجابة العاطفية	وتشمل الاستجابات العاطفية، الغضب (الإحباط)، الخوف، الفرح، الإثارة (الحماس)
الاستجابة الفسيولوجية	تكون في شكلين، إما استجابة مريحة ذات إثارة عالية تزيد من المتعة والاستهلاك، أو استجابة سيئة على شكل مضايقات، مثل الضوضاء، درجة حرارة
الاستجابة المعرفية	وهنا تلعب بيئة الخدمة في تكوين الفكر الذي يحقق المعني للزبون من خلال الديكور
إصلاح الخدمة	وهي تشمل إجراءات استرداد الخدمة أي تصحيح أو التعويض، ويعني تصحيح الخدمة مقابل تعويض الخدمة، حيث يقدم مقدم الخدمة فائدة للزبون تحل محل إخفاق الخدمة.

<p>تم تعريف انتعاش الخدمة (التعافي) على أنه مصطلح شامل للجهود الممنهجة التي تبذلها المؤسسة لتصحيح المشكلة بعد حدوث فشل في تقديم الخدمة والاحتفاظ بالزبائن، فهي عملية تحويل فشل الخدمة إلى فرصة جديدة وغير متوقعة للحصول على رضا الزبائن.</p>	<p><b>الانتعاش (التعافي)</b></p>
<p>أي أن الزبون يقارن بين التكاليف التي تكبدها والفوائد المنتظرة من الخدمة والمؤسسة. حيث يسأل الزبائن أنفسهم: هل عوملنا بإنصاف مقارنة بالزبائن الآخرين؟ هل حصل الزبائن الآخرون على معاملة أفضل منا، أو أسعار أفضل أو خدمة ذات جودة أفضل؟ هل دفعنا سعراً مناسباً للخدمة؟ هل عوملنا بشكل جيد مقابل ما دفعناه والجهد الذي بذلناه.</p>	<p><b>الإنصاف الخدمي</b></p>
<p>هي إحدى الطرق الفعالة في إرضاء الزبائن خلال لحظات التفاعل وهو حصولهم على تجارب مرضية لا يتوقعونها، وهذي تؤدي إلى ما نسميه بالفرحة العفوية، وهي تعبير إيجابي شديد الناتج عن الأداء المدهش من قبل مقدم الخدمة، وهي بالنسبة للزبائن أشياء ممتعة وتخلق أعجاباً للزبائن.</p>	<p><b>البهجة العفوية</b></p>
<p>يستخدم مصطلح "بيئة الخدمة" لوصف البيئة المادية التي تتم فيها الخدمة. حيث توفر هذه البيئة أدلة حيوية ملموسة وغير ملموسة تساعد الزبائن المرتقبين والزبائن الحاليين ومقدمي الخدمات وأصحاب المصلحة والرأي العام على فهم شخصية الخدمة وأيديولوجيتها والتميز بين مختلف جوانب البيئة المادية.</p>	<p><b>بيئة اللقاء الخدمي</b></p>
<p>بيئة اللقاء الخدمي الافتراضية تكون من خلال عرض مستويات اتصال الزبون وجه لوجه عبر الوسائط التكنولوجية.</p>	<p><b>بيئة اللقاء الخدمي الافتراضية</b></p>
<p>يتم تعريف التجربة على أنها تصورات الزبائن لجميع اللقاءات مع مقدم الخدمة قبل وأثناء وبعد شراء والتي تتضمن سمات وظيفية وعاطفية وتحدث عبر نقاط أو القنوات الاتصال مع الزبائن.</p>	<p><b>تجربة الاستهلاك</b></p>
<p>تتمثل هذه الخطوة في الطرق والأساليب الكمية والكيفية التي يستخدمها المسوقون لتعقب آراء الزبائن عن خدمات المؤسسة لمعرفة مدى تلبية توقعاتهم المختلفة.</p>	<p><b>التغذية الراجعة</b></p>
<p>الحوادث الحرجة هي تفاعلات معينة بين الزبائن ومقدمي الخدمات أثناء اللقاء الخدمي تبعث على الشعور بالرضا بصفة خاصة أو على الشعور بالاستياء بصفة خاصة، والتي كانت بسبب وجود زبائن آخرين أثناء الاستهلاك الجماعي للخدمة.</p>	<p><b>تقنية الحوادث الحرجة</b></p>
<p>هو ما يتم التضحية به من طرف الزبون مقابل حصوله على الخدمة المناسبة، سواء كان مبلغ المال الخاص بالخدمة والذي يعبر عن مجموع القيم التي يتبادلها الزبائن مقابل مزايا امتلاك أو استخدام الخدمة، أو يكون على شكل الجهد البدني والحسي أو الوقت الانتظار الخاص بالزبون.</p>	<p><b>تكلفة الخدمة</b></p>
<p>ويتمثل في قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمة وفقاً لما يريده الزبون وحسب حاجاته ورغباته المتغيرة، كما يعني قدرة مقدمي الخدمة على تعديل سلوكهم الشخصي لمتطلبات لقاء الخدمة واحتياجات الزبون من خلال التخطيط للخدمة قبل الدخول في مجال التفاعل مع الزبون.</p>	<p><b>التكيف</b></p>

التمثيل السطحي ينطوي على محاكاة أو تزييف للمشاعر التي لم يتم اختبارها بالفعل من خلال السلوكيات اللفظية وغير اللفظية مثل تعابير الوجه والإيماءات ونبرة الصوت. يؤدي هذا التمثيل من قبل مقدمي الخدمات للحفاظ على وظائفهم بدلاً من مساعدة الزبون وتم وصفه بأنه "مزيف بسوء نية"	<b>التمثيل السطحي للعواطف</b>
في التمثيل العميق يحاول مقدم الخدمات تعديل مشاعرهم وإظهارها بحيث يمكن أن يتبعها عرض عاطفي حقيقي مرغوب فيه.	<b>التمثيل العميق للعواطف</b>
يوصف التنافر المعرفي بالانزعاج العقلي كتوتر نفسي غير مريح الذي يشعر به الزبون عندما لا تتوافق أفعاله مع توقعاته. وبالتالي في هذه الحالة يعني أن الخدمة لم تكن ذات قيمة ولم يحصل الزبائن على ما يبحثون عنه.	<b>التنافر المعرفي</b>
هي معيار لتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أي أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها.	<b>جودة الخدمة</b>
وهي العملية التي تناول الخدمات الموجهة لعقول الناس.	<b>خدمات المثير العقلي</b>
هي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم الزبون بنفسه بزيارة موقع تقديم الخدمة وأن يشارك المعنيين بإنتاج الخدمة بشكل فاعل مع مقدمها لكي يحصل عليها	<b>خدمات ذات اتصال عالي</b>
هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع مقدمي الخدمة حيث يقوم المستفيد بزيارة موقع تقديم الخدمة، إلا أن المستفيد في هذا النوع لا يبقى لحين إنجاز الخدمة كما أنه لا يشارك مع مقدم الخدمة في عملية تقديم الخدمة	<b>خدمات ذات اتصال متوسط</b>
في هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة مادية ما بين الزبون ومقدم الخدمة، وبدلاً من ذلك فإن المشاركة تتم عن بعد من خلال قنوات التوزيع الإلكترونية.	<b>خدمات ذات اتصال منخفض</b>
وهي العملية التي تتطلب خدمات معالجة الممتلكات غير مادية للزبون	<b>خدمات معالجة المعلومات</b>
وهي العملية التي تتطلب خدمات لمعالجة الأشياء التي تعود ملكيتها للزبون.	<b>خدمات معالجة الممتلكات</b>
هي الخدمات التي تتطلب حضور الزبون لتلقى الخدمة.	<b>خدمات معالجة الناس</b>
يوضح خط التفاعل نقاط الاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية التفاعل.	<b>خط التفاعل</b>
يوضح خط التفاعلات الداخلية عمليات الدعم التي تجري بين الإدارة العليا والوسطى والموظفين في المؤسسة الخدمية. وبالتالي لا يمكن رؤيتها أو تجربتها من قبل الزبائن.	<b>خط التفاعلات الداخلية</b>
يمثل خط الرؤية التمييز بين مقدمي الخدمات في المكاتب الأمامية المرئية ولمكاتب الخلفية والعمليات غير المرئية للزبون.	<b>خط الرؤية</b>
الرضا التطوري للزبون هو الذي يتغير من خلال تطور معاييرهم هاميين، مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الوقت يمكن لتوقعات الزبائن أن تعرف تطوراً وقد يكون هذا التطور بسبب ظهور خدمات جديدة مثلاً.	<b>الرضا التطوري</b>

الرضا الذاتي للزبون هو مفهوم يتعلق بطبيعة التوقعات الشخصية من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فالزبون لا يحكم عن جودة الخدمة بواقعية وموضوعية. فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما تقدمه الخدمة من مزايا أو منفعة.	الرضا الذاتي
مفهوم رضا الزبون يمثل الحالة التي ينتقل منها الزبون والنتيجة التي يحصل عليها، من خلال عملية المقارنة بين التوقعات التي كونها في ذهنه عن الخدمة والأداء الذي حصل عليه بعد استهلاك الخدمة مقابل الجهد المبذول والوقت والمال الذي ضحى به.	رضا الزبون
الرضا العاطفي يشير إلى ما إذا كانت الخدمة التي تم تلقيها من طرف الزبون "اختياراً جيداً"، إنها على سبيل المثال الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الخدمية زبائنها أو مشاعر الزبائن الإيجابية تجاه المؤسسة الخدمية.	الرضا العاطفي
الرضا المعرفي والذي يعني كيف يقيم الزبون بشكل عقلائي المنتج أو الخدمة التي تلقاها.	الرضا المعرفي
الرضا النسبي لا يتعلق بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بمقارنة وتقييم الخدمة من خلال نظرتة لمعايير السوق فبالرغم من أنه رضا نسبي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع كل لدى الزبون.	الرضا النسبي
هي مجموع الأحداث التي يمر بها الزبون وهو يطلب الخدمة.	سلسلة لقاءات الخدمة
سلوك الاقتراب Approach Behavior وهو الذي يتضمن سلوكيات الاستجابة مثل انتقال الزبائن جسدياً لاستكشاف بيئة الخدمة غير مألوفة والتواصل مع بعضهم البعض والأنفاق مزيد من المال.	سلوك الاقتراب
السلوك التجنب Aboidance Behavior وهو يتضمن مجموعة عكسية من الاستجابات من طرف الزبائن.	سلوك التجنب
تكمن أهمية هذا السلوك الذي ينبع من كونه محدد هام لتكرار التعامل مع نفس المؤسسة الخدمية، وذلك بفضل الخبرة المرضية المصحوبة بشراء تلك العلامة التجارية.	سلوك تكرار الشراء
شكوى الزبون هي مظهر من مظاهر عدم الرضا (أو التعبير عن عدم الرضا) من قبل الزبون ضد مقدمي الخدمة أو المؤسسة بسبب خلل ينسبه الزبون إلى هذا الأخير والذي من أجله يطلب العلاج وعدم التكرار حدوث الفشل في تقديم الخدمة.	سلوك شكوى الزبائن
ويقصد به كل السلوكيات الطوعية والأدوار الإضافية التي تصدر من كل زبون راضٍ دون توقع أي جائزة، وذلك بطريقة تزيد من جودة خدمات المؤسسة وتشجع مقدمي الخدمة على تصحيح مختلف السلبيات من خلال التواصل الإيجابي مع الزبائن الآخرين.	سلوك مواطنة الزبون
هي عبارة عن مختلف التصرفات التي تحدث أثناء اللقاء الخدمي والتي تعتمد بصفة مباشرة على العملية التفاعلية بين مقدم الخدمة (البائع) ومستقبل الخدمة (الزبون)، حيث تم وصف هذه العملية التفاعلية بأنها عبارة عن "مسرّح" أو "عرض" أو "أداء" الخدمة.	سلوكيات التفاعل
وهي مجموعة من العمليات والنشاطات التي تدخل في إنتاج خدمة ذات جودة عالية، حيث تتكون من مجموعة من المراحل تكون المرحلة الأخيرة متصلة بالمرحلة الأولى	سيرورة الجودة

عن طريق التغذية العكسية، مما يمكن من معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات جودة.	
وهي تتعلق بالسياسات والقواعد التي يجب على أي زبون التحلي بها للبحث عن الإنصاف في الخدمة والتي لها تأثير إيجابي على الرضا عن الخدمة وعن التعامل مع شكاوى.	<b>العدالة الإجرائية</b>
وهي تكون من خلال اللباقة والأدب الذي يظهره مقدمي الخدمات والتعاطف والجهود التي لوحظت من طرف الزبائن في حل مشكلة الزبائن المحبطين.	<b>العدالة التفاعلية</b>
وهي تتعلق بتعويض الزبون الذي تلقى الخسائر الناجمة عن فشل الخدمة، وهنا عملية التعويض لا تشمل فقط الفشل ولكن تشمل الوقت والجهد والطاقة المستهلكة أثناء عملية استعادة الخدمة.	<b>العدالة الناتجة أو حصيلة الاسترداد</b>
هي عملية "التقاط" المشاعر التي يظهرها شخص آخر في تفاعل ما، وهي ظاهرة نفسية والتي تكون على شكل عروض عاطفية إيجابية أو سلبية من قبل موظفي الخدمة وهي معدية لمستويات العاطفية للزبائن، كما قد تكون في الاتجاه المعاكس. وهذا ما يؤدي إلى تغيير السلوك كلا الطرفين (مقدم والمستفيد) حسب حالة العدوى العاطفية.	<b>العدوى العاطفية</b>
تشير العفوية على عمل مقدم الخدمة المرغوب أو غير المرغوب فيه، وبالتالي ينصب التركيز هنا على إسعاد الزبائن تلقائياً من خلال مفاجأتهم بخدمة متميزة. على النقيض من ذلك فإن سلوك الموظف غير المرغوب فيه بصفة عفوية يؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوب فيها من طرف الزبائن.	<b>العفوية</b>
ينشأ العمل العاطفي عند وجود تناقض بين ما يشعر به مقدم الخدمة في مواقع الخطوط الأمامية والعواطف التي يجب أن ينقلها (إيماءات أو كلمات)، والتي من خلالها تتألق ممارسة وظائفهم في المؤسسة الخدمية.	<b>العمل العاطفي</b>
هي مجموعة من العوامل البعض منها يقع تحت سيطرة مقدم الخدمة منها: الأداء غير المرغوب فيه، سوء فهم الإشارات (سياسة وضع السعر)، والبعض الآخر متعلق بالعوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك رضا الزبون منها: سوء التعبير عن الخدمة المرغوب فيها من طرف الزبون، التعبير الشفهي السلبي من طرف الزبائن الآخرين.	<b>الفجوة بين الأداء والتوقعات</b>
وتبرز كفاءة مقدم الخدمة من خلال التفاعل الذي يحدث أثناء قبول ومعالجة الشكوى والتي تكون من خلال مهاراته وقدراته التي يتمتع بها إضافة الى اللباقة التي يُعامل بها الزبون مثل فن المحادثة المهذبة، أسلوب اللغة، كذلك التعاطف أو الاستعداد لرؤية الأشياء من منظور الزبون.	<b>كفاءة مقدم الخدمة</b>
مجموع نتائج المحادثات الإيجابية غير الرسمية بين الزبائن والأفراد بخصوص تقييم الخدمة.	<b>الكلمة المنطوقة الإيجابية</b>
مجموع نتائج المحادثات السلبية غير الرسمية بين الزبائن والأفراد بخصوص تقييم الخدمة.	<b>الكلمة المنطوقة السلبية</b>

هي المكان أو الجزء المرئي للزبون الذي يتواصل فيه الزبون مع مقدم الخدمة ويتم منح هذا الجزء من النظام من أجل الوصول إلى الزبائن ويسمى أيضا المكتب الأمامي.	الواجهة الأمامية
وهي المكان غير مرئي للزبون أين يتم إنتاج وتصنيع الخدمة من طرف الإدارة و فرق الدعم ويسمى أيضا المكتب الخلفي.	الواجهة الخلفية
هي الظروف التي تكون فيها عواطف الزبون أكثر كثافة ويمكن أن يكون فيها الزبون قلق محبط، فضولي متحمس، حيث أن هذه العواطف تساهم في تعزيز توقعات وردود أفعال الزبون في الوقت الذي يكون فيه الزبون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة من أجل الحصول على الأفضل	لحظات الحقيقة
هي كل لحظة يحدث فيها تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة.	لحظات الصدق
اللقاء الخدمي هو جوهر وأساس عملية تقديم الخدمة، أين يتم إنتاج وتسليم واستهلاك الخدمة أثناء عملية التفاعل الذي تحدث بين مقدم الخدمة والزبون خلال فترة المواجهة.	اللقاء الخدمي
يعرف اللقاء الخدمي الإلكتروني على أنه عبارة عن تفاعلات مباشرة عبر الأنترنت في الوقت الحقيقي بين مجموعات الزبائن مع دور تنسيقي نشط لممثل مؤسسة الخدمة وبالتالي فإن البيئة الافتراضية تستخدم تقنيات الاتصالات والوسائط المتعددة للتواصل مع المستهلكين. كما تلعب التكنولوجيا دور مهما في عملية إنتاج الخدمات في هذا المجال.	اللقاء الخدمي الإلكتروني
يُعرّف على أنه تبادل الخدمة أو التفاعلات بين طرفين أو أكثر من خلفيتين ثقافيتين مختلفتين على سبيل المثال إذا كان السائحون الذين يزورون اليابان من الأمريكيين وكان المرشد السياحي يابانياً فعندما يتفاعل السائحون الأمريكيون والمرشد السياحي الياباني يحدث ذلك اللقاء الخدمي ما بين الثقافات.	اللقاء الخدمي بين الثقافات
إن تقديم الخدمة تتكون من سلسلة من الأحداث التي يختبرها الزبائن أثناء الأداء. والمسرح هو استعارة جيدة وخلق خبرات الخدمة من خلال نظام الخدمة، هذه الاستعارة هي أسلوب مفيد بشكل خاص لمقدمي الخدمات ذات الاتصال العالي، مثل خدمات المؤسسات المصرفية والأطباء التي تخدم العديد من الأشخاص في وقت واحد. وبالتالي يحمل لقاء الخدمة كل السمات المميزة للإنتاج المسرحي.	اللقاء الخدمي كمسرح
عبارة عن طريقة لتحديد كل جانب فردي من عملية الخدمة والذي يتضمن عادةً إنشاء رسم تخطيطي مرئي يتضمن وجهات نظر كل من الزبون ومقدم الخدمة والأطراف الأخرى ذات الصلة التي قد تكون معنية، مع توضيح جميع نقاط الاتصال مع الزبون بالإضافة إلى العمليات التي تجري خلف الكواليس مع فرق الدعم والإدارة العليا.	مخطط الخدمة
هي مدى استعداد الزبائن لقبول الاختلاف في مخرجات الخدمات والتي تسمى منطقة التحمل، وهي التي تقع بين مستوى الخدمة المتوقعة التي يأمل الزبائن في الحصول عليها وبين مستوى الخدمة الكافية أي الحد الأدنى من الخدمة المقبول من طرف الزبائن.	منطقة التسامح
هم الموظفون العاملون في وظائف تمتد عبر الحدود بين داخل وخارج مؤسسة الخدمة والذين يواجهون الزبائن، وهذه الفئة من الموظفين من المتوقع أن تكون سريعة وفعالة في تنفيذ العمليات فضلا عن اللباقة والفعالية في التعامل مع الزبائن.	موظفي الخط الأمامي

<p>هو النموذج المستخدم لفهم تفاعل بشكل أفضل في نظام تصنيع الخدمة الذي طوره Pierre Eiglier et Eric Langeard في عام 1987 حيث تتكون الخدمة من ثلاثة عناصر (مدخلات) وثيقة جوهرية ذات الصلة، الدعم المادي والموظفين المتصلين الزبون جزء لا يتجزأ من نظام متكامل للخدمة وتصنيع الموارد</p>	<p><b>نظام تقديم الخدمة</b></p>
<p>يعتبر أصحاب المصالح من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصر فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين مع المؤسسة</p>	<p><b>نظرية أصحاب المصلحة</b></p>
<p>يعرف الدور بأنه مجموعة من أنماط السلوك التي تم تعلمها من خلال الخبرة والتي يجب أن يؤديها الفرد أثناء تفاعل معين من أجل تحقيق أقصى قدر من الفعالية في تحقيق الهدف. وبالتالي هو ذلك الوضع الذي يعرف فيه كل ممثل دوره ويؤديه كما هو متوقع</p>	<p><b>نظرية الدور</b></p>
<p>من خلاله يحدد البرنامج النصي للخدمة تسلسل السلوك، تماماً مثل نص الفيلم حيث من المتوقع أن يتعلم مقدمي الخدمة والزبائن ويتابعون تقديم الخدمة ويتلقون تدريباً رسمياً ويتعلم الزبائن النصوص من خلال التجربة والتواصل مع الآخرين، حيث كلما زادت خبرة الزبون لدى مؤسسة الخدمة كلما أصبح هذا النص المعين أكثر دقة ودراية.</p>	<p><b>نظرية السيناريو (النص)</b></p>
<p>تم إنشاء نموذج رضا الزبون الأمريكي (ACSI) في عام (1994) بعد عدة سنوات من التطوير والاختبار، وهو مؤشر ربع سنوي يسجل حوالي (65000) زبون على مقياس محدد الدرجات من 0 إلى 100 درجة على المستوي الوطني حيث يشمل مؤشرات عشرة (10) قطاعات اقتصادية و(44) صناعة بما فيها التجارة والأعمال الإلكترونية</p>	<p><b>نموذج الرضا الأمريكي</b></p>
<p>تم تأسيس هذا النموذج من طرف المنظمة الأوروبية للجودة (EOQ). والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والشبكة الأكاديمية الأوروبية لتحليل الجودة الموجه للزبائن، وبدعم من المفوضية الأوروبية، وهو مؤشر اقتصادي يقيس رضا الزبائن بالاعتماد متغيرات كاملة (صورة المؤسسة توقعات الزبائن، جودة الخدمة، القيمة الملموسة، الرضا، الولاء، شكوى الزبائن)</p>	<p><b>نموذج الرضا الأوروبي</b></p>
<p>هو عبارة عن أسلوب نوعي يأخذ في الاعتبار توقعات الزبائن، تم تطويره من قبل البروفيسور نوريكي كانو من جامعة طوكيو في عام (1984). وكان هدفه كانو تفسير وقياس رضا الزبائن من خلال اعتماده على مجموعة مختلفة من العوامل.</p>	<p><b>نموذج كانو</b></p>
<p>هو التزام عميق من جانب الزبون بإعادة الشراء خدمة معينة مفضلة لديه حالياً.</p>	<p><b>ولاء الزبون</b></p>
<p>ويمكن التعبير عنه بمدة اللقاء ويقصد به الوقت والجهد للوصول إلى الخدمة والوفاء بها كما يشير وقت الانتظار الى طول أو قصر الفترة الزمنية التي يتعين على الزبون انتظارها للحصول على الخدمة أو المساعدة على حل المشكلة في الوقت المحدد.</p>	<p><b>وقت التفاعل</b></p>