



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: بنوك

الرقم التسلسلي:

مذكرة بعنوان

أثر جودة الخدمة علي ولاء العملاء

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية LBADR "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في العلوم الاقتصادية

(تخصص بنوك)

إشراف الأستاذ

بوقجاني جن

إعداد الأستاذ

- بوزول هاجر

- بوشرمة سهام

- طويوي جويده

السنة الجامعية: 2011 - 2012

كلمة شكر و تقدير

شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل ووقفنا لإتمام هذا

العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة بوقجاني جنات

على كل ما قدمت من نصائح وإرشادات طيلة مدة إنجاز هذا

العمل.

كما أشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع

وكل اللذين أعانونا ولم يبخلوا عنا بأرائهم ومساعدتهم.



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"
سورة المجادلة آية ١١

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم
أشكر الله تعالى الذي أمدني بالقوة لإتمام هذا العمل المتواضع الذي يسرني أن أهديه إلى:
إلى أحق الناس بحسن صحابتي..... إلى اعز الناس لقلبي إلى من وعدتهم أن
أكون فكنت
إلى والدي الذي أفتخر بحمل إسمه، إلى القلب النابض بالبياض أمي الحنونة
إلي مودة وأخوة صادقة تكبر الدنيا بها ، إلى أخي يوسف
إلى أصحاب القلوب البريئة إلى يبايع الصدق الصافي إلى
جدتي الحبيبة أطال الله في غيرها فاطيمة، إلي خالتي فهيمة و أولادها نجمة، نور الهدى،
أميرة، سامي
إلى خالتي وردة وبناتها أحلام، بسمة
إلى كل أخوالي : محمد، بولعيد، حافيط ، طاهر، وكل أولادهم كل واحد باسمه
إلى أعمامي وعماتي، وأولادهم كل واحد باسمه
إلي كل من يعرف هاجر من قريب أو بعيد.



hadjer



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كبيرا طيبا مباركا فيه، نحمد الله ونشكره ونستعينه ونعود بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا من يهدي الله فهو المهتدي ومن يضلل فلن نجد له وليا مرشدا.

الحمد لله علي وصوله لهذه الدرجة من العلم ووهبنا نعمة العلم اهدي كل هذا العلم إلي أمي وأمي الدين كانوا سند وعونا ودعما روحيا وإلي أخواتي الذكور محمد الصالح، رشيد ، نوار، عبد الغاني، فيصل، عصام، ياسين إلى أخواتي البنات وداد، نصيرة ، وردة، وأولادها وزوجها إلى زوجات إخوتي كل واحدة باسمه، إلي أولادهم كل واحد باسمه إلي الكتاكيت ألاء، نيبال، شيماء، مريم

Siham



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقول اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

الهي لا يطلب الليل إلا بشرك ولا يطلب النهار إلا بطاعتك، ولا تطلب الآخرة إلا بعفوك ولا تطلب الجنة إلا برؤيتك.

إلي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلي نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم

إلي من كلله الله بالهبة والرقاء إلي من علمني العطاء بدون انتظار من احمل اسمه

بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك إلى والدي العزيز

إلي من أرضعتني الحب والحنان إلي رمز الحب وبلسم الشفاء إلي القلب الناصع بالبياض أُمي الحبيبة إلي أصحاب القلوب البريئة إلي ينابيع الصدق الصافي إلي

أبناء و بنات إخوتي، وأخواتي وأولاد عمي والي من أري التفاؤل بعينه وساعدة في ضحكته الى شعلة لا تنطفئ عبد الكريم

الى معنى الحنان والتفاؤل عز الدين

إلي من دعمهم سر نجاحي وحنانهم بلسم جراحي إلي أخواتي وأخواتي، نهاد،

نورة، سميرة، حياة، حسين، عثمان، نوار، وزوجاتهم نهاد، سميرة، هبة

وأبناء وبنات عمي حفيظة، سميحة، صباح، وبالأخص سعيدة و نعيمة اللذين

ساعداني في هذا العمل المتواضع

الى صديقاتي اللواتي كن معي في السراء والضراء

هاجر، أسماء، ريمة، وسام، زينب، فاطمة، سهام

الى صاحبة القلب الطيب يسرا

الى كل من الاحباب

divida



الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر والتقدير
	الاهداءات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	المقدمة
	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول جودة الخدمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول :الخدمة
3	المطلب الأول: ماهية الخدمة
9	المطلب الثاني:تصنيف و دورة حياة الخدمة
19	المبحث الثاني: جودة الخدمة
19	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة
27	المطلب الثاني:مؤشرات تقييم جودة الخدمة، نماذج قياسها، ومدا خيل تحسينها.
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثاني: ولاء العملاء
48	تمهيد
49	المبحث الأول: رضا العميل
49	المطلب الأول: ماهية العميل
60	المطلب الثاني: ماهية رضا العميل
68	المبحث الثاني: ولاء العميل
68	المطلب الأول: ماهية ولاء العميل
73	المطلب الثاني: وسائل وخطوات بناء ولاء الزبون
81	خلاصة الفصل
82	الفصل الثالث: دراسة جودة الخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة ميلة"

83	تمهيد
84	المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
84	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
86	المطلب الثاني: أهداف ومهام ومنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
94	المبحث الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-834

94	المطلب الأول: تقديم ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-834
96	المطلب الثاني: أسلوب جمع وتحليل البيانات
107	خلاصة الفصل
109	الخاتمة
111	قائمة المراجع
119	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	8
2	الرسائل غير اللفظية	24
3	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	29
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	102
5	توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم.	103
6	تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الملموسية	104
7	تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الاعتمادية	105
8	تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الاستجابة	106
9	تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الضمان	107
10	تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر التعاطف	108
11	تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الولاء	109

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	مراحل دورة حياة الخدمة	17
2	التغذية العكسية	26
3	نموذج لجودة الخدمة.	31
4	نموذج كانوا لرضا العميل	63
5	الولاء وتميز المؤسسة	71
6	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	94
7	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميل	99

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
118	استمارة استبائية	1

العلمة العالمة

تواجه المؤسسات الخدمية في عالم اليوم تحديات عديدة، نذكر في مقدمتها: تزايد أعداد المنظمات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها ولمواجهة هذه التحديات، اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها، كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية.

كما أصبحت كل مراحل إدارة الجودة ترتبط بمراعاة مطالب عملاء مثل تحديد رغباتهم وتحديد المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات، وأصبحت الجودة تعني إرضاء العملاء بالدرجة الأولى سواء كان هذا العميل هو العميل الخارجي الذي يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة أو كان العميل الداخلي وهو العامل في جميع الأدوات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لانجاز الأعمال .

إن استمرارية المؤسسات الخدمية في أداء نشاطها بشكل جيد وضمن تمويلها وتطويرها مرهون بمدى قدرتها علي جلب عدد كبير من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات العملاء، ويتوقف ذلك علي مستوي جودة الخدمة المقدمة .

إن تقييم جودة الخدمات وتطويرها يعتبر مهما للمؤسسات المالية خاصة مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة، لذلك فالمؤسسات المالية مضطرة إلي إنتاج إستراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها وتطبيق أساليب حديثة تهدف إلي تلبية حاجات وتوقعات العميل وإشباع رغباته.

من أجل الوصول إلي رضا العميل لابد من إيجاد الجهاز الوظيفي المناسب والذي يمتلك القرارات والكفاءات اللازمة، ومما لاشك فيه أن موظفي الخطوط الأمامية هم الذين يتعاملون مع عملاء المصارف باستمرار ويساعدون بشكل فاعل علي خلق صورة

المصرف لدي العميل، ويعكسون سياسات وإجراءات إدارة المصارف، ومن خلال هذا التفاعل بين الطرفين يتم تلبية احتياجات العملاء والتأثير تبعا علي إدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدم.

وإن ولاء العملاء واستمرارا تعاملهم مع المصارف، يؤدي إلي التقليل معدل دوران العملاء وتخفيض تكاليف جذب عملاء جدد، ومن مهام المدراء ومقدمي الخدمة معرفة كيفية قياس جودة الخدمة والعمل علي تلبية احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم سعيا إلي رضاهم ومن ثم ولأنهم من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى إليه مؤسسة.

الإشكالية: من خلال مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهو إثر جودة الخدمة على ولاء العملاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله؟

وجاء تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ماذا نعني بجودة الخدمة؟
- 2) ماهي مؤشرات التي يعتمد عليها زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة- ميله في تقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم؟
- 3) هل هناك ولاء للعملاء تجاه بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-؟

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة، إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله وأثرها علي ولاء العملاء، وذلك بهدف تطوير جودة هذه الخدمات البنكية والعمل على إرضاء المستفيدين منها وضمن هذا السياق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى مايلي:

- 1- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة لهم

2- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات

البنكية.

الدراسات السابقة حول الموضوع:

- دراسة عبد الحميد نعيجات سنة 2004 / 2005، والتي هدفت إلى دراسة تأثير جودة الخدمة البنكية على رضي الزبائن : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الأغواط وقد بينت هذه الدراسة، وجود رضي لدى الزبائن عن بعدي الأشياء الملموسة والاطمئنان، إذ يعد هذا الأخير من أكثر الأبعاد أهمية في المجال البنكي لارتكازه على عنصرَي الأمان والثقة أما الأبعاد الخاصة بالاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، فهي لا تتمتع برضي الزبائن عنها كمكونات لجودة الخدمات الكلية.

- دراسة هواري معراج وناصر دادي عدون سنة 2005، والتي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بمنطقة غرداية، لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم وقد بينت هذه الدراسة، وجود فجوة سلبية بين توقعات زبائن المصارف التجارية العاملة في الجزائر لجودة الخدمة المصرفية المقدمة وبين إدراكاتهم لها وتختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسات في جوانب عديدة، نذكر أهمها فيما يلي:

- محاولة الإلمام بمختلف جوانب جودة الخدمة في الإطار النظري للدراسة، قصد التعريف بماهيتها في حين أن الدراسات السابقة، اكتفت في إطارها النظري بالتركيز على دراسة ماهية جودة خدمة معينة.
- على خلاف الدراسات السابقة، ارتكزت دراستنا في جانبها التطبيقي على أثر جودة الخدمة المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- علي ولاء العملاء.

مبررات اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في:

- لفت الانتباه لأهمية جودة الخدمة في كسب رضي وولاء الزبون.
- الرغبة في البحث على موضوع تقييم جودة الخدمة.
- معرفة مدى تحسين جودة الخدمة في البنوك وخاصة في البنك الذي تمت الدراسة فيه.

منهجية البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري من الدراسة، من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن جودة الخدمة ونماذج قياسها، وهذا بالاعتماد على: الكتب، والمقالات، والدوريات المتخصصة، والدراسات التي تناولت الموضوع، ومواقع في الانترنت، أما فيما يتعلق بالجزء الميداني الخاص بتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي في تحليل آراء المستفيدين من خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة ، وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين جودة الخدمة البنكية.

خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

- يتناول الفصل الأول، الإطار النظري للخدمة وجودتها.
- يتعرض الفصل الثاني إلى ولاء العميل للبنك.
- أما الفصل الثالث، فخصص لدراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في محاولة لتقييم جودة خدماتها من وجهة نظر زبائنها ومعرفة مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية على ولاء عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

صعوبات البحث:

لقينا صعوبة في جمع المعلومات، وذلك لعدم توفر المراجع في مكتبة الجامعة مما جعلنا نبحث عن المراجع في جامعات أخرى.

الفصل الأول:

مفاهيم حول جودة الخدمة

المبحث الأول: الخدمة

المطلب الأول: ماهية الخدمة

المطلب الثاني: ودورة حياة الخدمة

المبحث الثاني: جودة الخدمة

الأول: ماهية جودة الخدمة المطلب

تمهيد:

إن الاهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى إعطاء الخدمات مفاهيم متعددة ومتنوعة، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (الخدمات الفندقية، الخدمات السياحية وغيرها)، بينما تمثل خدمات أخرى مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (الخدمات المصرفية، التأمين والخدمات الصحية)¹، ونجد أن أي منظمة خدمية مجبرة على تقديم خدمات بمستوى راق من الجودة وهذا لا يكون إلا بتبني أساليب ونماذج تمكنها من تقييمها لتصل في الأخير إلى ولاء العميل من جهة، وتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق أمام مثيلاتها من جهة أخرى.²

¹ أيمن فتحي الخالدي، قياس جودة الخدمات في المصارف العاملة في فلسطين (من وجهة نظر العملاء)، ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية

التجارة، تخصص إدارة الأعمال، غزة، 2006، ص30

² مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص7

ومن هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل لتناول الإطار النظري للخدمة وجودتها من خلال المبحثن

التاليين:

المبحث الأول: الخدمة

المبحث الثاني: جودة لخدمة

المبحث الأول: ماهية الخدمة

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج من نقل، تموين، تخزين، ترويج، بدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات، نتيجة توسع نطاق الخدمة إلى أنواع كالخدمات المصرفية، والقانونية، والسياحية.....الخ

وسنحاول من خلال هذا المبحث تعريف الخدمة وخصائصها وأهميتها مع الإشارة إلى دورة حياتها

المطلب الأول: ماهية الخدمة

سننترق في هذا المطلب إلى تعريف الخدمة مع ذكر أهميتها وخصائصها وتصنيفاتها.

أولاً: تعريف الخدمة

للخدمة تعاريف عدة إلى أنه سيتم ذكر البعض منها، ولقد تطرق إليها العديد من الباحثين المهتمين خاصة في مجال تسويق الخدمات أو التسويق بصفة عامة .

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: "الخدمة وهي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹

كما عرفها Kotler And Armstrong بأنها "أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير المادية (غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"².
وعرفها Russ بأنها "شرط مؤقت لمنتوج أو أداة لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين ويلاحظ من هذا التعريف مايلي:

- يقصد بالشرط المؤقت للمنتوج بأن المشترين يمكن أن يستعملوا المنتوج ولكن لا يحق لهم امتلاكه، مثال على ذلك تأجير السيارات .

- أداء النشاط مثال الأنشطة التي تؤديها المنظمات أو الأفراد للمشتريين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو الخدمات الاستشارات القانونية.

- موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين حيث أنه ليس بالضرورة أن يدفع المشتري ثمنًا لهذه الخدمات كخدمات الدولة والتعليم والشرطة.³

تعريف Gronroos: الخدمة أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات الطبيعية غير الملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو المواد المالية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل.⁴

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص298

² نظام موسي سويدان و شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، طبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص227

³ نظام موسي سويدان و شفيق إبراهيم حداد، نفس المرجع السابق، ص227

⁴ ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص298

تعريف Stanton الخدمة بأنها "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للمستفيد، والتي ليس بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام السلعة المادية"¹

ثانياً: أهمية الخدمة²

ازدادت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة عما كانت عليه بالسابق لأسباب عديدة أهمها:

1. ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع العاملة في العالم عمل في قطاع الخدمات.
2. الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى الخدمات، فسلع الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان تحتاج إلى خدمات متخصصة مثل التركيب والصيانة والتدريب وقطع الغيار....
3. التغيرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال فالتسويق الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المدعمة لهذه الأنشطة.

ثالثاً: الخصائص وتصنيفات الخدمة

(1) الخصائص:

تمتاز الخدمات ببعض الخصائص على السلع المادية وهي كالاتي:

اللاملموسية Intangibility

إن الخدمة تمثل جهداً أو عملاً يمكن أن يقدمه فرد لآخر أو شخص لشخص آخر أو منظمة لمنظمة أخرى، أو منظمة لشخص من هذا نجد بأن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسه أو تذوقه قبل اتخاذ قرار الشراء لذلك نجد بأن المستفيد

¹ زكريا احمد عزام و عبد الباسط حسونة و مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص259

² زكريا احمد عزام وآخرون، نفس المرجع السابق، ص268

يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة فيما يتعلق بمقدمي الخدمة، أدوات الاتصال، الأسعار وغيرها من المعلومات أن عدم إمكانية لمس، رؤية... الخ الخدمة من قبل المستفيد قبل الشراء يولد لديه حالة التردد وعدم التأكد من قبول الخدمة، بالإضافة إلى هذه المعلومات فإنما تقدمه المنظمات من خدمات من خلال اختيار الموقع، البناء الخارجي، استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة وغيرها والتي تساهم في تحسين وإبراز الخدمات.¹

التلازمية Inseparability :

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها.² الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية، وتجميل السيدات وترتب على هذه الخاصية مايلي:³

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب منه.
- التوزيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة للمستفيد.
- عدم تجانس الخدمات وخاصة أنها تعتمد على العنصر البشري.
- زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة والمستفيد.
- إن البيئة المادية دور هام جدا في ذهن المستفيد مثل النظافة، الأثاث، الديكور، الإضاءة، الرائحة.... الخ.

عدم التماثل أو عدم لتجانس (التغيرية) Variability:

¹محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص38

²بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 48

³زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص265

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما إنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة (فالطبيب قد يعالج مرضاه بطرق مختلفة) أو (موظف المصرف يختلف أسلوب تعامله مع المستفيدين وفقا لظروفه النفسية وذلك لإختلاف شخصية، مزاج، الخبرة المعرفة... الخ لدى المقدم الفعلي.¹

ومنه فإن هذه الخاصية تتميز بصعوبة بالغة أو عدم القدرة في كثير من الأحيان على تنميط الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوي جودة معينة لها مثلما تفعل الشركة المصنعة للسلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.²

المخزون الهلامية والفاءPerishability:

الكثير من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها بمعنى آخر، إن درجة عدم الللموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة ايجابية لخاصية الفئائية، إلا أن عدم إمكانية التخزين للخدمات يجعل القضية أكبر تعقيدا (إدارة الإنتاج).

¹محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع السابق، ص39

²بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 48

فالمديرون في المؤسسات الخدمات عليهم أن يوجهوا التقلبات في الطلب أو القدرة الإستيعابية، وهذا يشكل ضغطا على مقدمي الخدمة في السعي الحديث لتخفيض القدرة الاستيعابية غير المستعملة في أوقات معينة، وذلك أما عن طريق التغير في الأسعار أو استخدام طرق جديدة في الترويج.¹

الملكية Title:

إن عدم نقل الملكية تمثل خاصية تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة للسع المادية يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل ويستطيع خزنها وبيعها لاحقا أما بالنسبة للخدمة فالزبون(المستفيد) قادر فقط على الحصول على الخدمة واستخدامها شخصيا لوقت محدد في الكثير من الأحيان(مثل تأجير غرف الفندق أو السفر على الطائرة) وإن مايدفعه المستفيد يكون اعتياديا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت إليه.²

في الجدول التالي سوف نتطرق فيه إلى خصائص الخدمة باختصار والمشكلات التي تعاني منها وبعض الحلول لمعالجتها:

الجدول (1): بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها

السمات	بعض التطبيقات	بعض الطرق المعالجة
--------	---------------	--------------------

¹هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 5، عمان، 2009، ص29

²محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص41

<p>التركيز على الفوائد</p> <p>زيادة إضفاء الملموسية للخدمة</p> <p>استخدام الأسماء التجارية</p> <p>استخدام التوصية الشخصية كمدخل للبيع</p> <p>تطوير الشهرة</p> <p>تخفيض تعقيدات الخدمة</p>	<p>صعوبة توفر عينات</p> <p>وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج</p> <p>في</p> <p>المزيج التسويقي</p> <p>صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدما</p> <p>استخدام السعر كمؤشر للجودة</p> <p>صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة</p>	<p>عدم الملموسية</p>
<p>تعلم العمل في مجموعات كبيرة</p> <p>العمل بسرعة</p> <p>تحسين أنظمة تسليم الخدمات</p>	<p>تتطلب تواجد مقدم الخدمة</p> <p>البيع المباشر</p> <p>محدودية نطاق العمليات</p>	<p>التلازم</p>
<p>تدريب عدد اكبر من الموظفين الأكفاء</p> <p>الحرص على اختيار وتدريب الموظفين</p> <p>توفير مراقبة مستمرة ومؤسسة</p>	<p>تعتمد المعايير على من هو مقدمها</p> <p>ومتى تقدم</p> <p>صعوبة التأكد من النوعية</p>	<p>عدم التجانس</p>
<p>أتمتة المعلومات قدر المستطاع</p> <p>المحاولة المستمرة لإيجاد توافق</p> <p>بين العرض والطلب</p>	<p>لا يمكن تخزينها</p> <p>مشاكل تذبذب في الطلب</p>	<p>الهلامية والفناء</p>
<p>التركيز على مميزات عدم الملكية</p> <p>مثل (توفير نظام الدفع)</p>	<p>يسمح للمستهلك باستخدام الخدمة</p> <p>ولكن</p> <p>بدون امتلاكها</p>	<p>الملكية</p>

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص31

المطلب الثاني: تصنيف الخدمة ودورة حياتها

سنتطرق في هذا المطلب إلي أهم تصنيفات الخدمة ودورة حياتها

أولاً: تصنيف الخدمة

على الرغم من أن الخدمات تختلف حسب نوع النشاط والمؤسسة مثل خدمات البنوك مقارنة مع خدمات الطيران، والفنادق والمستشفيات إلا أن هذه الخدمات تشترك فيما بينها في بعض الخصائص والمميزات التسويقية يمكن اعتبارها كنقاط تساعد على تصنيف الخدمات إلى مجموعات مختلفة في مجال تسويق الخدمات عدة من فوائد تسمح لمؤسسات الخدمية بإتباع نفس الخطوط الإستراتيجية التسويقية بالنسبة لنفس الصنف من الخدمات.¹

وقد أجريت عدة محاولات لتصنيف الخدمات إلى مجموعات مختلفة حيث قام بإعطاء تصنيف الخدمات وفق المؤشرات التالية:

التصنيف المبسط: ويستند هذا التصنيف على الأسس والمعايير التالية:

التصنيف الأول: حيث يتم الاعتماد على أساسه على المعايير التالية:²

من حيث الاعتمادية: حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات (مثل خدمات غسيل السيارات أليا) أو اعتمادها على الأفراد (مثل خدمات تنظيف الشبايك) كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين أو من قبل محترفين أو مهنيين.

¹ رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية، شهادة ماجستير، جامعة 20 أوت 1953، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، سكيكدة، 2009/2008، ص20

² محمود جاسم الصميدعي و بشير العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص397

من حيث مشاركة الزبون ومشاركته: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة اللائقة (مثل العمليات الجراحية أو السفر) بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طوال الوقت للحصول على الخدمة (مثل تصليح السيارات).

من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية، حاجات الأعمال مثلا) فالأطباء مثلا يصفون تسعيرة الفحوصات الطبية للأفراد (المرضى المراجعين) بشكل يختلف عن فحوصات المنتسبين للشركات والمشاركين في التأمين الصحي كما أن مؤسسات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد (خدمات شخصية) والأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).

من حيث أهداف مزودي الخدمة: حيث تتباين أهداف مزودي الخدمات (الربحية أو غير الربحية مثلا) أو من حيث الملكية (الخاصة أو العامة) فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى حكومي أو مستشفى خيري خاص غير ربحي.

التصنيف الثاني: يتم وفق المعايير التالية:¹

حسب نوع السوق وهي كالآتي:

خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة أو بحثة مثل خدمات السياحة والصحة، وخدمات النقل... الخ ولهذا سميت بالخدمات الشخصية.

خدمات الأعمال: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، وخدمات المالية والمحاسبية، وصيانة المباني والمكائن

¹حميد الطائي و بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار البازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص142

والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين النهائيين والمستخدمين الصناعيين ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة.

حسب درجة كثافة قوة العمل وهي كالآتي:

خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام، وخدمات الطعام وخدمات الصراف الآلي، وخدمات غسل السيارات ألياً، وخدمات النقل الجوي وغيرها.

خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، والديكور، وخدمات تربية الأطفال، وخدمات البناء، وخدمات التدريس، وخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

حسب درجة الاتصال بالمستفيد، وهي كالآتي:

خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات الرعاية الصحية الشخصية المباشرة وغيرها.

خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، وخدمات التسوق عبر الانترنت، والخدمات الالكترونية بمختلف أنواعها، وغيرها.

حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات وهي كالآتي:

خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء ونوبي المهارات البدنية والذهنية وغيرها.

خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق، وغيرها.

التصنيف الثالث: حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي: ¹

¹فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص82

خدمات معالجة الناس: وتحصل عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو ممتلكاته المادية مثل صيانة السيارة و المسكن أو أي شيء مادي آخر وفي هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية إنتاج وتقديم الخدمة.

خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين و أذهانهم ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الالكترونية، إن فاعلية هذا النوع من الخدمات تتطلب كشرط أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا وليس بالضرورة أن يكون المستفيد حاضرا بشكل مادي للحصول على الخدمة فالأمر قد لا يتطلب أن يكون حاضرا بذهنه وعقله ومشاعره خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات ومن أمثلتها خدمات التدريس والخدمات الدينية وخدمات الإذاعة والتلفزيون وغيرها.

خدمات معالجة المعلومات: وهي تتألف من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين لموجداتهم المحسوسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية والبحوث والصيرفة والمحاسبة وغيرها.

التصنيف المتعمق:

توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، ومن أبرزها الطرق التالية:
الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق: يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي

ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق.

أما المجموعة الأخرى من الخدمات التي تعتبرها بعض المجتمعات والثقافات غير قابلة للتسويق فهي تلك التي يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنازل، مثل رعاية الأطفال وتربيتهم.

وتوجد خدمات كانت لفترة طويلة تعتبر غير قابلة لتسويق، إلا أن تغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية حولتها إلى خدمات يسهل تسويقها مثال ذلك خدمات

الطرق التي يترتب على استخدامها من قبل سائقي السيارات دفع رسوم معينة.¹

الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل الخدمات المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو لفائدتهم الشخصية، حيث لا يترتب على استهلاك الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى، وفي هذا المعنى والإطار، فإن خدمات الحلاق تعرف على أنها خدمات استهلاكية شخصية.

أما الخدمات المشتري الصناعي فهي تقدم إلى منشأة أو وحدة أعمال لاستخدامها في إنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية: وبهذا فإن شركة نقل البضائع مثلا تباع خدماتها للمشتريين الصناعيين الذين يضيفون قيمة لهذه البضائع أو المنتجات من خلال توفيرها للبيع أو تضمينها في إنتاج سلع صناعية أو استهلاكية و طرحها للبيع في أماكن الطلب عليها.

¹فريد كورتل، نفس المرجع السابق، ص84

إلا أن هناك خدمات عديدة تقدم لكل من المستفيد النهائي والمشتري الصناعي في أن واحد، ويكون التحدي هنا في القدرة على تكييف البرنامج التسويقي لتلبية وإشباع الحاجات المتباينة لكل مجموعة من المستفيدين.¹

النقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:²

وإن ذكرنا أن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد:

توجد خدمة صرفة عندما يكون هناك دليل ضعيف (أو عدم وجود دليل على الإطلاق) على وجود عناصر ملموسة في تركيبة مثل خدمة بورصة التأمين أو استشارات إدارية في هذه المجموعة، يقتصر دور العناصر الملموسة إذا ما وجدت على دعم الخدمة غير الملموسة مثال الطائرة الملموسة التي تدعم بشكل أساسي خدمة النقل غير الملموسة.

توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة ويحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل ضمانات ما بعد البيع، وفي حالات أخرى تباع الخدمة كسلعة متفردة يشتريها المستفيد لإضافة قيمة لسلعتهم مثل تشتري خدمة صيانة وتزوين السيارة لإضافة قيمة للسيارة المستعملة عند محاولة إعادة بيعها.

أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الأول هذه الخدمات تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان

¹ ارجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص322

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص59

الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد، أو توفير وسائل أو تسهيلات ائتمانية من شأنها تمكين شراء السلع الملموسة في مثل هذه الحالة، فإن القروض العقارية تسهل عملية شراء المسكن، كما أن خدمات نقل البضائع تسهل عملية إيصال السلع إلى حيث الطلب عليها.

مدي مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة:¹

هناك بعض الخدمات التي يعب تقديمها بشكل لائق أو متقن إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستفيدين في عملية إنتاج أو تقديم الخدمة، بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل المنتفع منها فخدمات الرعاية الصحية (الكشف السريري أو إجراء العمليات الجراحية أو خدمات قص الشعر مثلا)تحتاج ليس فقط إلى وجود المادي للمنتفع من الخدمة، وإنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية إنتاج وتقديم الخدمة.

ولأنه يصعب في حالات عديدة وضع معايير ثابتة ومؤكدة لتقديم الخدمات أو إنتاجها، ولأن الخدمات هي في الأصل غير ملموسة، نلجأ العديد من مؤسسات الخدمة إلى تقليص مستوي مشاركة المستفيدين في عملية الإنتاج الخدمة، حيث تحاول مثل هذه المؤسسات تبسيط عملية إنتاج الخدمة وإنتاج أسلوب الاتصال عن بعد من خلال البريد والهاتف أو الانترنت أو أية وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة.

درجة عدم التماثل أو عدم التجانس:²

يوجد بعدان اثنان لحالة عدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

• مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج

وعمليات إنتاجها وتقديمها.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص324

²بشير العلاق، مرجع سبق ذكره ، ص62

• مدى التباين المعتمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين.

فحالات عدم التجانس في معايير الإنتاج تعد في غاية الأهمية بالنسبة لمؤسسات الخدمة التي يكون فيها المستفيدون مشاركين في عملية إنتاج الخدمة بشكل كبير خصوصا عندما تقف طرق الإنتاج حائلا أمام مراقبة عملية إنتاج وتقديم الخدمة وتطبق هذه الحالة بشكل جلي على الخدمات الشخصية كثيفة العمل مثل خدمات الحلاقة والتجميل.

نمط تقديم الخدمة:

يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة هما:¹

- إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة.
- إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد

بخصوص النقطة الأولى المتعلقة باستمرارية تقديم أو عرض الخدمة، فإنه يمكن تشخيص مجموعة أولى من الخدمات التي تشتري فقط عندما تكون هناك حاجة لها، كسلسلة من العمليات المنفصلة وهذا ينطبق على الخدمات غير المميزة، منخفضة القيمة والتي تشتري بشكل نزوي أو بدون أي جهد يبذل في البحث أو التقصي عنها قبل شرائها(خدمات التاكسي، والمقاهي) وقد تنطبق أيضا على الخدمات المتخصصة عالية القيمة، والتي تشتري عند الحاجة إليها (خدمات دفن الموتى مثلا).

وبالضد منها، فإن هناك خدمات يكون من غير العملي توفرها على أساس نزوي أو عارض، إن هذا يحصل عندما تقف طرق الإنتاج حائلا أمام توفير خدمة فقط عند الحاجة إليها (فمن غير العملي مثلا توفير خط الهاتف لمسكن فقط عندما يحتاج صاحب المسكن إلى إجراء

¹بشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص64

مكالمة هاتفية)، وعليه فإن الخط الهاتفي ينبغي أن يكون متوفرا باستمرار في المسكن ونفس الشيء ينطبق على بولصة التأمين، باعتبار أن منافعها ينبغي أن تتوفر بشكل مستمر.

إن استمرارية تقديم الخدمة غالبا ما ترتبط بالعلاقة القائمة ما بين مورد الخدمة والمستفيد فالعلاقة طويلة الأمد مع مورد الخدمة تعد مهمة للعملاء في عدد من الحالات التالية:

❖ عندما تكون عملية إنتاج /استهلاك الخدمة ممتدة على مدي زمني طويل (برنامج

للرعاية الطبية مثلا)

❖ عندما لا يتم الانتفاع من الخدمة إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة (العديد من الخدمات

المالية مثلا)

❖ عندما يواجه المستفيد درجة عالية من المخاطر المدركة(عقد لصيانة المباني أو المكائن

مع متعهد واحد من عدة متعهدين غير ملتزمين).

نمط الطلب: ¹

يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنمط الطلب الزمني عليها فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها ثابتا على مر الزمن فالكثير من الخدمات يكون الطلب عليها متباينا أو متذبذبا، وقد يكون التذبذب على مدي يومي أو على مدي أسبوعي أو يكون الطلب موسميا أو دوريا أو قد يكون غير متوقع إطلاقا.

ثانيا: دورة حياة الخدمة

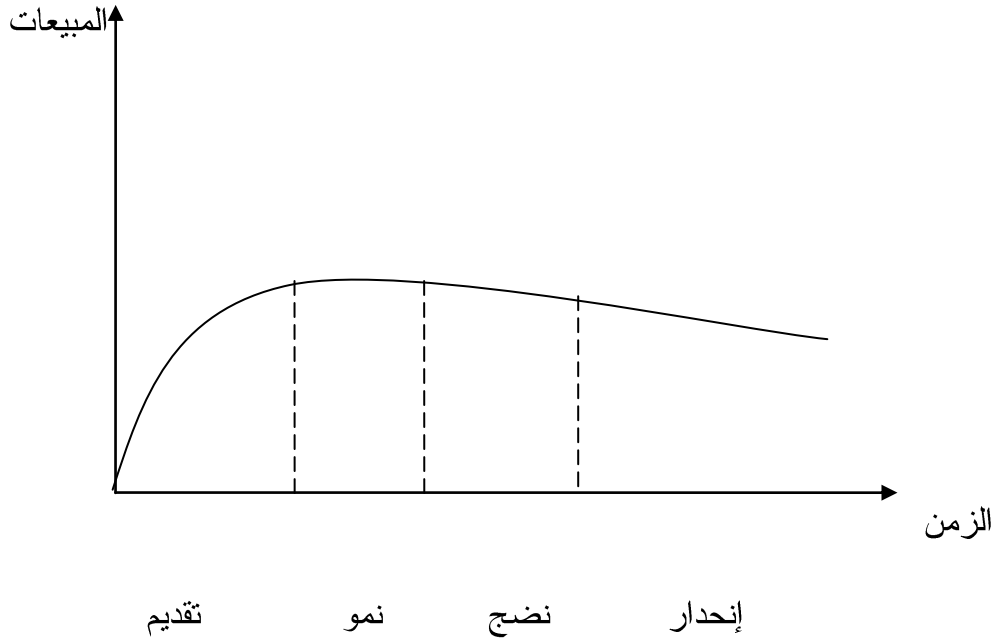
تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج (السلعة): التقديم ، النمو، النضوج والانحدار، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات وتلك

¹فريد كورنل، مرجع سبق ذكره، ص88

إلى يمكن تطبيقها يجب تعديلها، ويعود سبب التعديلات إلى خصائص الخدمة التي تم مناقشتها سابق إضافة إلى سهولة تقليد المنافسين والخدمة المقدمة.

سنقوم بذكر المراحل التي تمر بها الخدمة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1): مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص 331

ويمكن تناول هذه المراحل كمايلي:

أ) مرحلة التقديم:¹

يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وكما هو الحال بالنسبة للسلع الجديدة، لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة، وهنا تظهر ميزة الخدمة على السلع بأن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص 331

المستهلكين، وهذا بدوره يقلل درجة المخاطر المالية المصاحبة لمرحلة التقديم وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل تكلفة، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- قلة المنافسين أو انعدامهم.
- انخفاض هامش الربح.
- تدفق نقدي سلبي.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات.

ب) مرحلة النمو Growth stage: ¹

في هذه المرحلة يزداد نمو الخدمات، حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية لدى معظم المنظمات، وسبب نمو و اتساع الصناعة فإن ذلك يتبعه طلب كبير على الخدمة مما يسمح للعديد من المنظمات من رفع أسعارها، والأسعار العالية تعني هوامش عالية وأرباح كبيرة وبسبب هذه الأرباح، تظهر منظمات جديدة لتقدم نفس الخدمة مما تزداد معه المنافسة جيد عليها أن تقوم بتطوير ميزة تنافسية داعمة وتمتاز هذه المرحل بالخصائص التالية:

- نمو خدمي سريع.
- تدفقات نقدية إيجابية.
- أرباح عالية.
- ازدياد عدد المنظمات الجديدة التي تقدم الخدمة.
- تطوير وتحديد قطاعات سوقية.
- ازدياد المنافسة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص332

ت) مرحلة النضوج Maturity Stage: ¹

في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المتقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مربحة لامتداد دورة الحياة الخدمة في مرحلة النضوج.

في هذه المرحلة أيضا لا يري الزبائن أية فوارقات بما تقدمه المنظمات المتعلقة للخدمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- استقرار مستوي ما تقدمه المنظمات من خدمات.
- امتداد المنافسة.
- خروج المنظمات ذات المستوي المنخفض.

ث) مرحلة الانحدار Decline stage: ²

في هذه المرحلة تتخفيض مبيعات جميع المنظمات، ويعود سبب انخفاض المبيعات إلى التقنية الجديدة المستخدمة والتي تم تطويرها، فمثلا خدمة صيانة الآلة الطابعة قد انخفضت لأن آلات الطباعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب، وباستخدام تقنية الحاسوب والبرامجين، وسبب انخفاض الطلب تطر العديد من المنظمات إلى إلغاء هذه الخدمة أو تلك وتمتاز بالخصائص التالية:

- انخفاض المبيعات لكل المنظمات.
- انخفاض حدة المنافسة.
- انخفاض التدفقات النقدية.

¹ ناجي المعلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد: 25، عدد02، جوان، 1998، ص: 78

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص334

- انخفاض الإرباح.

المبحث الثاني: جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة سلاحاً تنافسياً مهماً، تستخدمه معظم المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق التميز والريادة في السوق، حيث أن تعرف على المؤشرات التي يلجأ إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم وتحديد نماذج قياسها تعد من الموضوعات التي إهتم بها الكثير من الباحثين والإداريين، وسنحاول من خلال هذا المبحث إلى التعرف على جودة الخدمة وأهميتها ومؤشرات تقييمها بالإضافة إلى نماذج المعتمدة في قياسها وأبعادها ومداخل تحسينها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف جودة الخدمة وكذا أهميتها وخطوات تحقيقها

أولاً: تعريف جودة الخدمة

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى تعريف الجودة وذلك كمدخل لتعريف جودة الخدمة

1. تعريف الجودة:

لقد تم تعريف جودة بعدد من التعاريف وسوف نتطرق إلى البعض منها:

➤ يري feignbaum (1991): الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة

المتأتى من التسويق، والهندسية، والتصنيع، والصيانة، والذي من خلاله سنلبي السلعة والخدمة

في الاستعمال توقعات العميل.¹

➤ ويرى Evans (1993): أن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتوقع عليها.²

¹ ارعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص29

² نفس المرجع أعلاه، ص29

➤ كما تعرف على أنها "جوهر استخدام العقل في تفضيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل وبعد العملية الإنتاجية، وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع السلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك".¹

التعريف الرسمي للجودة من قبل المنظمات الدولية:

➤ تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: الجودة على أنها " : مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين"²

و إستنادا إلى هذا التعريف، فإن الجودة هي الملائمة بين خصائص المنتج واحتياجات الزبائن، أي: مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبائن.

➤ وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): أنها "درجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها"³

ويلخص المؤلف مأمون سليمان الدراركة، التعاريف السابقة للجودة، في التعريف التالي " يمكن النظر للجودة من خلا ثلاث زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم، وهي المواصفات الموضوعية عند تصميم المنتج، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، وهي المواصفات المحققة خلال عملية الإنتاج، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة

¹محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 197

²مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 182

³فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب لنشر والتوزيع، مصر،

1996، ص10

إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء، وهو ما يعرف
بجودة الخدمة"¹

2. مفهوم جودة الخدمة:

لقد تعددت التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات ورغبات وتوقعات العملاء
عند البحث عن الجودة الجيدة للخدمة التي يطلبونها ويمكن إعطاء بعض التعاريف لجودة الخدمة
وهي:

التعريف الأول: تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في
تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة
لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون مع العملاء"²
ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي و البعد
الشخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة"³.

التعريف الثاني: هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها
العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضي العميل أو عدم رضاه حيث
يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات التي تزيد تعزيز مستوي الجودة في خدماتها"⁴
ويشير هذا التعريف، إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:"⁵

1- ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، نفس المرجع السابق، ص17

² مأمون سليمان الدرادكة، نفس المرجع السابق، ص8

³ صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، شهادة ماجستير، جامعة لخضر،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، باتنة، 2007/2008، ص18

⁴ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص143

⁵ صليحة رقاد، نفس المرجع السابق، ص18

أ -جودة الخدمة المتوقعة، وتعرف على أنها" تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين"

ب -جودة الخدمة الفعلية، وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

ج -جودة الخدمة المدركة، وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة.

2-تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون.

3-تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: تقديم خدمة تتفق مع إحتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة

تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن، مركز الصدارة لدى كافة المنظمات ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة في أربعة أسباب رئيسية هي: ¹

1. نمو مجال الخدمة:

إن أحد أبرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات، حيث أضحت يحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، وموردا هام لمداخل الدولة وعلاوة على ذلك، أصبح الاهتمام المتنامي بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى معيشة أفراد

¹مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص14

المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من سياحة، وتعليم، وبنوك، وتأمينات، وغيرها ولذلك ازداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدول الدور الذي تلعبها لخدمات، خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام وفي عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع.

2.ازدياد حدة المنافسة:

تعد جودة الخدمة من بين أهم مؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية فيوسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

3. الفهم الأكبر للعملاء

إهتمت معظم المنظمات الناجحة، بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده العملاء حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر: للعملاء ومراد هذا يرجع، إلى أن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين بها فإنهم لا يعبرون عنها دائما، أما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة.

4.المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.

ثالثاً: خطوات تحقيق جودة الخدمة¹

من أكثر الخطوات شيوعاً في تحقيق الجودة في خدمة الزبون، نذكر:

1. إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي

الخدمات، أساساً هاما لنجاح المؤسسة في تحقيق رضي الزبون وكسب ولائه.

وتتمثل أهم هذه المواقف في:

-اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة.

الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية) ويمكننا الإشارة في هذا الصدد، إلى أربع مجموعات

من لغة الجسد، يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (2): الرسائل غير اللفظية

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

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

¹: انظر إلي

مأمون سليمان الدراركة، مرجع سابق. ص. 194

خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002، ص 217

- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم إحتياجاتهم.

- والاهتمام بصدى الصوت، أي: الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب، من أجل إيصال خدمة مقبولة للزبون.

2.تحديد حاجات الزبون:

تتمثل أهم حاجات الزبون في:

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

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

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

-الحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبائن إلى الشعور بالإرتياح والتخفيف عن قلقهم

3.العمل على توفير حاجات الزبائن:

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:

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

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

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

4.التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

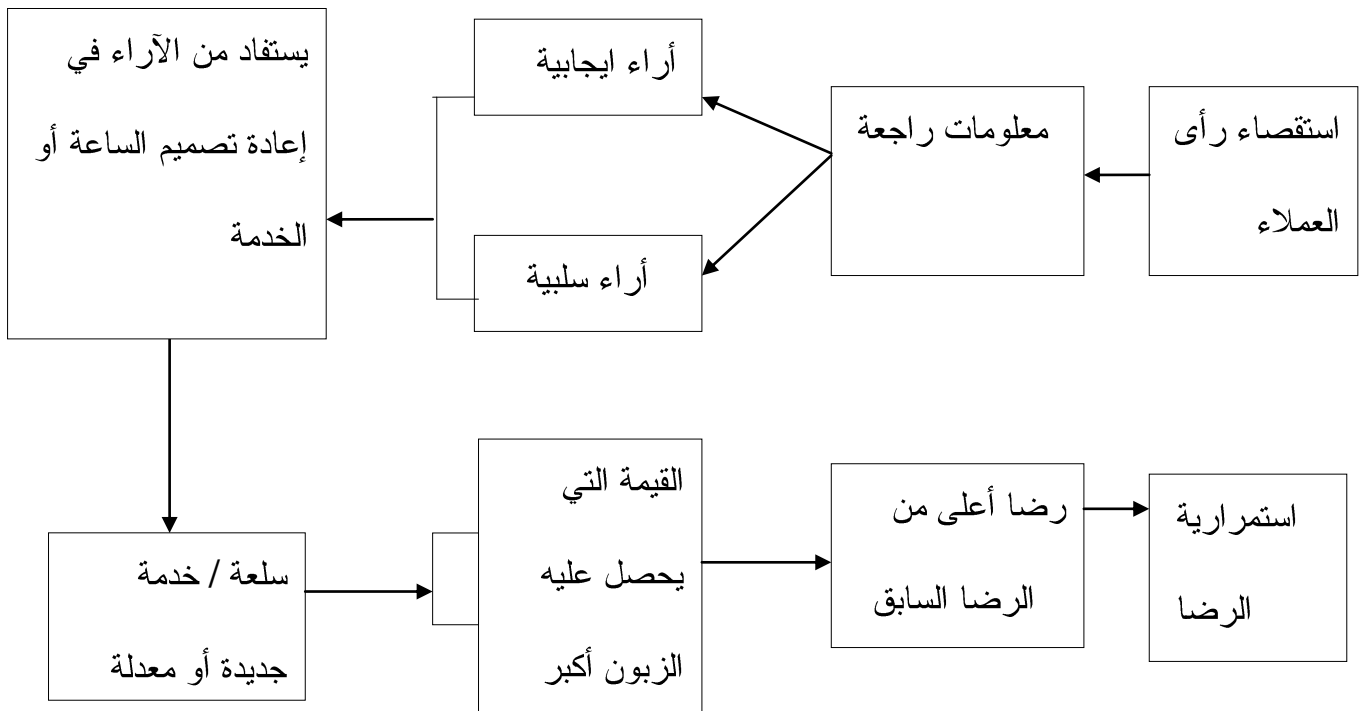
-الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها

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

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

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

الشكل رقم2: التغذية العكسية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار وائل للنشر

والتوزيع، 2001، ص 160 .

يتضح مما تقدم أن استطلاع رأي الزبائن وتقييمهم، يعد وسيلة فعالة لمعرفة ما إذا حققت المنظمة هدفها في إرضاء زبائنها أم لا، هذا من جهة ومن جهة ثانية، سيتوَلد لدى الزبون قناعة بأنه يعامل معاملة خاصة، وسيدرك من خلال إحساسه أنه جزء من المنظمة، وهذا ما سيدفعه لأن يظهر لها وبشكل ايجابي ما يريده وبهذا تكون المنظمة قد حددت ما يمكن أن تفعله للاحتفاظ بزبائنها، وماذا يمكن أن تفعله للحصول على عملاء جدد من المنافسين.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمة نماذج قياسها ومدا خيل تحسينها.

نقوم من خلال هذا المطلب بذكر مؤشرات تقييم جودة الخدمة وأيضاً قمنا بالتطرق إلى نماذج قياس جودة الخدمة ومدا خيل تحسينها.

أولاً: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة، على إيجاد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمه لجودة الخدمة المقدمة إليهم وهذا للإطلاع على مستواها، وعلى ما تتطلبه من تحسينات لكسب رضا الزبائن وولائهم وفي هذا الإطار، اهتم عدد منهم بتحديد (Parasuraman ، Berry، Zeithmal Taylor et Cronin) الباحثين نذكر منهم

أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه المؤشرات في¹:

(1) الاعتمادية: وتشير إلى قدرة المقدم على أداء أو انجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق

وبشكل يعتمد عليه، فالمستفيد ينظر إلى مقدم الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة وبإنجاز عالي

مكن الوثوق به و الاعتماد عليه.²

¹صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص 27

²محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 93

(2) الأشياء الملموسة: يمثل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتتمثل في

(التسهيلات، التصميم الداخلي، طبيعة الأجهزة والمعدات والأفراد) أن هذه الأشياء

الملموسة تؤثر بشكل وأخر على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها.¹

(3) الكفاءة: وتعني، امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة.²

(4) المصداقية: وتشير، إلى مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن

مما يولد الثقة بين الطرفين ومثال ذلك، هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟ وهل يوثق به في الدفاع عنه.

(5) الاستجابة: يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق،

وأن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها.³

(6) الأمان: ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة ويستخدم هذا المؤشر،

للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها ومثال ذلك، ما هي درجة

الأمان المترتبة على قيام الزبون باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟⁴

(7) اللباقة: ونعني بها، تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، والاحترام، واللفظ في التعامل

كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن.⁵

¹محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 93

²هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص444

³محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص93

⁴صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص27

⁵عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره ، ص258

8) **معرفة وتفهم العميل:** والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم ويشير هذا المؤشر، إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن.¹

وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة وهي: المظاهر المادية الملموسة (الأشياء الملموسة)، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان (الأمان)، والتعاطف والجدول التالي يوضح ذلك:

2) **الاتصال:** يشير إلى قدرة مقدم الخدمة على توفير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.²

الجدول رقم (3): مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	-جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة -التصميم الداخلي للمنظمة. -حدائثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. -المظهر اللائق لمقدمي الخدمات
الاعتمادية	-الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة . -تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء) -معلومات دقيقة وصحيحة.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص445

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع السابق، ص94

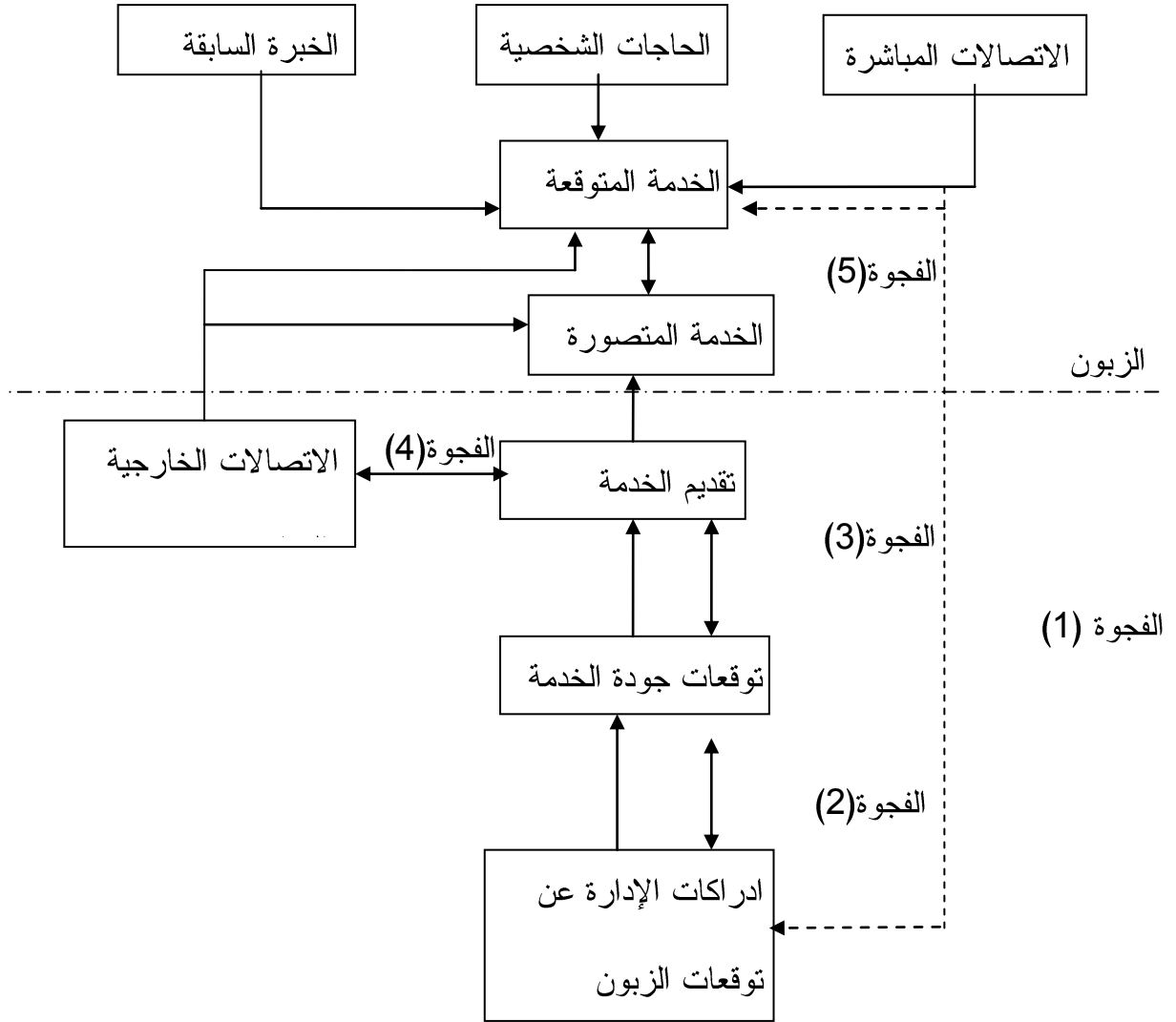
<p>-السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة</p> <p>-الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن.</p> <p>-الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى</p>	<p>الاستجابة</p>
<p>-الشعور بالأمان في التعامل.</p> <p>-الثقة بمقدمي الخدمات.</p>	<p>الضمان</p>
<p>-تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق.</p> <p>-فهم ومعرفة احتياجات الزبائن.</p> <p>-ملائمة ساعات العمل.</p> <p>-وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا.</p> <p>-تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.</p> <p>-اللطف في التعامل مع الزبائن.</p>	<p>التعاطف</p>

ثانياً: نماذج جودة الخدمة.

تسعى المؤسسات من أجل كسب رضي وولاء الزبائن بصفة دائمة، إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها. ويكون ذلك، من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها، حتى تقرر ما يجب القيام به من تحسين ولتشخيص وتقييم الوضع الحالي لجودة الخدمة المقدمة، تشير الدراسات إلى أن هناك نموذجين رئيسيين لقياسها، يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية، هما:

(أ) **نموذج الفجوات:** ويستند هذا النموذج، على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وعلى إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم وهذا من منطلق، أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلاً، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات وهناك خمسة فجوات ستلخصها في الشكل التالي

الشكل رقم 3: نموذج لجودة الخدمة.



المصدر: نجم عابد نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2010، ص 2

يوضح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل أعلاه، وجود خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، هي:

الفجوة الأولى: الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصورات الإدارة: أن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقع الزبائن وتشرع بتقديم ذلك، في حين الزبائن يتوقعون شيئاً مختلف تماماً.¹

الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة: فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياساً لأداء معين فقط، فقد تطلب المستشفى من الممرضات تقديم خدمات سريعة دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها.²

الفجوة الثالثة: الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها: حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً وإن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما هو مطلوب منهم، أو قد يتعرضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطلوب مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.³

الفجوة الرابعة: الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية: هناك قد يكون عدم رضاء عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضاء الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة.⁴

¹ نجم عابد نجم، نفس المرجع السابق، ص 283

² محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 102

³ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 102

⁴ نجم عابد نجم، نفس المرجع السابق، ص 283

الفجوة الخامسة: الفجوة بين المتصور والخدمة المتوقعة وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة إن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفترق بهذا

القدر أو دالك عن توقعاتهم عن الخدمة.¹

حيث تمثل هذه الفجوة، المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة، فإنه لا بد من سد جميع الفجوات الأربع، حيث أن وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربع سوف يتسبب في إحداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن، ومن ثم وجود فروقات سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدمة لهم وبين توقعاتهم وضمن هذا الإطار، قدم الباحث (Oliver) سنة 1993 نموذج "عدم التطابق"

(Le Modèle de Disconfirmation) القائم على فكرة المقارنة ما بين الخدمة المقدمة

والخدمة المتوقعة، فإذا قام الزبون بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته وكان الانحراف إيجابيا، أي أن الأداء الفعلي للخدمة يفوق التوقعات، فإن الزبون سيكون راضيا على مستوى جودة الخدمة المقدمة له أما إذا كان الأداء الفعلي للخدمة لا يصل إلى مستوى التوقعات، أي: الانحراف سلبيا، عندئذ سيكون الزبون غير راض على مستوى جودة الخدمة المقدمة له.²

(ب) نموذج الأداء الفعلي: ³ (SERVPERF) The Service Performance Model

¹نجم عابد نجم، نفس المرجع السابق، ص283

²نجم عابد نجم، نفس المرجع السابق، ص283

³صليحة رقاد، نفس المرجع السابق، ص27

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 ، إلى كل من الباحثين (Taylor et Cronin) وقد جاء هذا النموذج، نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرف هم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي: التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويعد هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعالة التي يمكن أن تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيدين منها ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف والملموسية)، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل.

وما يزال الجدل مستمرا حول فاعلية كل من هذين النموذجين في قياس وتقييم، جودة الخدمة وفي هذا الإطار، انقسم الباحثون إلى فريقين مابين مؤيد ومعارض لكل نموذج منهما، الأمر الذي يستوجب ضرورة القيام بمزيد من الدراسات التطبيقية للإسهام في حسم هذا الجدل.

على ضوء ما سبق، يمكننا القول بأن نماذج قياس جودة الخدمة، توفر للمنظمة تغذية عكسية من المعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة المقدمة لمطالب وتوقعات زبائنهم كما تكشف جوانب النقص التي يجب تلافئها، ومجالات إدخال التحسينات المستمرة لزيادة درجة رضي الزبائن، فلا يمكن تخطيط التحسينات المستمرة إلا على ضوء نتائج استطلاع وتقييم رضي الزبائن لجودة ما تقدمه المنظمة لهم من خدمات.

ثالثا: مداخل تحسين جودة الخدمة

تسعى المؤسسات في ظل تزايد حدة المنافسة والتغير السريع في رغبات الزبائن واحتياجاتهم، إلى تطبيق مجموعة من المداخل التي تساهم في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وتضمن بها البقاء في

وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه ومن بين أهم المداخل المعتمدة في تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة خدمات المنظمة، نذكر:

(1) المقارنة المرجعية (Le Benchmarking):

تعتبر المقارنة المرجعية، من أهم المداخل التي تعتمد عليها المنظمة في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وبالتالي تدعيم مركزها التنافسي وفيما يلي توضيح لماهية هذا الأسلوب.

➤ نشأة المقارنة المرجعية:¹

كانت اليابان أول دولة طبقت مفهوم المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، وهذا عندما قام اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية قصد الحصول على المعرفة والاستناد عليها في تطوير المنتجات والابتكار الجديدة وفي بداية الستينات من القرن الماضي، انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشير أغلب الكتابات في مجال الإدارة والتسويق بأن البداية الفعلية لاستعمال أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منه، كان على يد الشركة الأمريكية (Ranx Xerox) الرائدة في مجال الآلات الناسخة، حيث قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، وهذا لمواجهة الشركات اليابانية المنافسة لها مثل شركة (Canon). وقد أدى تطبيقها لهذا الأسلوب إلى تخفيض التكاليف بـ 50 % مع تحسين معتبر لجودة منتجاتها، وتسجيل زيادة في الإشباع لدى الزبائن بمقدار 40% أما أوروبا، فقد تفتنت إلى فائدة أسلوب المقارنة المرجعية ابتداء من مطلع التسعينات، حيث قامت اللجنة الأوروبية بإنشاء نادي (The European Best .Practices Network)

➤ تعريف المقارنة المرجعية:

أعطيت عدة محاولات لتعريف المقارنة المرجعية نذكر بعضها فيما يلي:

¹ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص30

-عرف أسامة حسن عارف، المقارنة المرجعية على أنها " أحد الأساليب التي تساعد على تطوير الجودة وذلك من خلال العمل على مقارنة مستوى الأداء للشركة أو المنظمة مع شركة أو منظمة أخرى، تقدم نفس خدمات الشركة أو المنظمة مكان الدراسة، وذلك مستوى أداءها ذو جودة عالية" ويشير هذا التعريف، إلى أن أسلوب المقارنة المرجعية يقوم على إجراء مقارنة مع المؤسسات المتميزة

في الأداء والتي تنشط في نفس مجال نشاط المؤسسة.¹

في حين عرف المؤلف (Jean Brilman) المقارنة المرجعية على أنها: " تلك العملية، التي تقوم على تحديد وتحليل والإقتداء بممارسات المنظمات ذات الأداء الأفضل في العالم، بهدف تحسين الأداء الخاص بالمنظمة"²

➤ أنواع المقارنة لمرجعية: ³

نميز بين أربعة أنواع رئيسية للمقارنة المرجعية هي:

-المقارنة المرجعية الداخلية (Le Benchmarking Interne):

يقوم هذا النوع من المقارنة المرجعية على مقارنة عمليات المنظمة مع مثيلا لها في نفس المنظمة (بين الفروع، بين المواقع، بين الدول، ...إلخ) ويعتبر هذا النوع من أساليب المقارنة المرجعية سهلا، وذلك لسهولة جمع المعلومات كما يساعد على اكتساب المعرفة والتعلم، ويوفر التناسق والاستقرار الخاص بسير العمليات والإجراءات داخل المنظمة.

¹ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص31

² صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص32

³ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص32

-المقارنة المرجعية (Le Benchmarking Compétitif):

وتكمن في إجراء مقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتج نفس المنتج أو تمارس نفس الأسلوب أو العملية لتحقيق مستويات أفضل في الأداء ويعتبر هذا النوع من المقارنة صعبا نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة، إضافة إلى أنه يتطلب المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين ويسمح هذا النوع، بالتعرف على ثغرات النظام أو عمليات المؤسسة واقتراح كيفية سد هذه الثغرات.

-المقارنة المرجعية الوظيفية (Le Benchmarking Fonctionnel):

تقوم على مقارنة وظائف مماثلة في مؤسسات غير منافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط ويساعد هذا النوع، على تحديد الأفضل في هذا المجال مع اقتراح الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات على مستوى الصناعة ككل.

-المقارنة المرجعية الأفقية (Le Benchmarking Horizontal):

تقوم على مقارنة العمليات أو أساليب العمل بين مؤسسات متواجدة في قطاعات مختلفة. ويفيد هذا النوع، في التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى الصناعات غير المترابطة والمتماثلة.

➤ دور المقارنة المرجعية: ¹

يمكن تلخيص دور المقارنة المرجعية في النقاط الآتية:

-تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء المنظمات الرائدة.

-تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه حاليا.

-تساعد المنظمة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.

¹محمد بوهزة، « المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة » في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، كلية

- تساعد المنظمة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر.
- تساعد المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة مع المنظمات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه
- تؤثر إيجاباً على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز.
- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تساهم بشكل فعال في إمكانية تحقيق عوائد مالية إضافية للمنظمة.
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر وإستخدام أفضل.
- تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.

➤ المراحل الأساسية لأسلوب المقارنة المرجعية: ¹

بشكل عام، يمكن القول بأن هناك خمس مراحل أساسية لأسلوب المقارنة المرجعية، هي:

- مرحلة التخطيط:

تركز مرحلة التخطيط على عدة عناصر فرعية، هي:

-تحديد هدف البحث، كتحديد العمليات المراد تحسينها مثلاً؟

-اختيار المؤسسات الرائدة التي ستم المقارنة معها، وذلك من خلال القيام بإجراء بحث عام واختيار المؤسسات ذات الأداء الأفضل.

-واختيار طريقة لجمع المعطيات عن المؤسسات الأخرى محل المقارنة، كاستخدام أسئلة الاستبيان أو القيام بإجراء زيارة للموقع، ... الخ.

- مرحلة التحليل:

¹ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص33

ويتم فيها، تحديد فجوة الأداء، وذلك من خلال معرفة الخصائص التي تميز أداء المنظمات الرائدة وتجعلها متفوقة.

- مرحلة الإدماج:

تقوم هذه المرحلة على ما يلي:

-استخدام النتائج الخاصة بالتحليل.

-وتحديد هدف جديد للأداء.

-مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة ما يلي:

-تطوير خطة العمل، وذلك بإدراج قواعد وتقنيات العمل الجديدة.

-مرحلة النضج:

تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وجعل أسلوب المقارنة المرجعية عادة في المؤسسة، أي: جزء ضروريا في تسيير المؤسسة. ومراقبة العملية بالمتابعة المستمرة للتغيرات.

➤ عوامل نجاح المقارنة المرجعية: ¹

من أهم عوامل نجاح المقارنة المرجعية نذكر مايلي:

-التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية المقارنة المرجعية والنتائج الممكنة تحقيقها من خلالها

-المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها مع تقنيات المؤسسات الرائدة.

-الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستوى للأداء.

¹محمد بوهزة وعمر بن سديرة، طرق وأساليب تحسين الجودة في الملئقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، 8/7/2007.

- الرغبة في التغيير والتكيف مع النتائج المتوصل إليها عند تطبيق المقارنة المرجعية.
- منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.
- وتشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي الأنشطة بطريقة أفضل.

(2) إدارة الجودة الشاملة:

مع تزايد حدة المنافسة، أصبح لزاما على المؤسسات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمة المقدمة، حتى تتمكن من الحفاظ على عملائها الحاليين وجذب زبائن جدد ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

➤ أصول إدارة الجودة الشاملة: ¹

يرجع تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة واليابان، وقد قسمت مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل تاريخية أساسية وهي:

- مرحلة التفتيش والفحص:

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، وهي الفترة التي ظهر فيها نظام الإنتاج الكبير، وقد كانت تتميز ب:

-وجود وظيفة مستقلة دورها الأساسي أخذ العينات وفحص المنتجات نظرا لكبير حجم الإنتاج

-تركيز عملية الفحص على استبعاد المنتجات المعيبة.

-عدم الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب وتتبعها، إذ لم تخلو المنتجات من العيوب في

هذه المرحلة.

¹صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص35

وانحصر مفهوم الجودة في مطابقة المواصفات فقط، حيث يتم تصميم المنتج وفقاً لما يريد المنتج وليس وفقاً لما يريدها العميل.

- مرحلة مراقبة الجودة:

بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، وتميزت بوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، ومنها: العينات الإحصائية، وعينات القبول، والرقابة على العمليات، وخرائط الرقابة على الجودة. وعلى الرغم، من أن مراقبة الجودة أكثر تطوراً من مجرد مدخل للفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف لتحقيق التحسن المستمر.

- مرحلة تأكيد الجودة:

اتسمت هذه المرحلة بالتأكيد على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، وقد تميزت ب:

- التركيز على صفر معيب؛

- الاهتمام بدراسة التكاليف المرتبطة بالجودة؛

- ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنواة أساسية لإدارة الجودة الشاملة؛

- والتأكيد على أهمية التصميم، ودقة المطابق بين التصميم للمنتجات وبين الأداء المراد إنجازها؛

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي وما زال مستمرا حتى الآن. وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية لمعظم الأسواق، وإزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم الجودة إلى فلسفة حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل،

وتهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها وفيما يلي توضيح أكثر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.¹

➤ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن التباين الشكلي في المفاهيم لا يمس جوهر الإطار الفكري الذي ينطوي عليه هذا المفهوم، خاصة وأن كافة المفاهيم التي تتأولت إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات الاقتصادية والمتمثل في تحقيق رضي الزبون² وفيما يلي استعراض لأهم التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

• عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا لمواصفة 9004 - ISO إدارة الجودة الشاملة على أنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع مصالح الآخرين"³

• عرف معهد الجودة الفيدرالي، إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيق شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"⁴

¹ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص37

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص15

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005،

⁴ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص17

● فيما عرف المؤلف مأمون سليمان الدراكية، إدارة الجودة الشاملة علي أنها: « أحد أبرزها لمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم و إنما إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها»¹

● وعرف المؤلف جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها: احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات² مما تقدم يمكن القول، أن إدارة الجودة الشاملة هي ذلك المدخل الذي تتبناه المنظمة من أجل تحقيق التحسن المستمر في جميع جوانب العمل، بدء بتحديد احتياجات الزبون وانتهاء بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان الزبون راضيا أم لا.

➤ أهداف إدارة الجودة الشاملة: ³

انطلاقا من أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون، يمكن تحديد أهم أهدافه الفرعية في الآتي:

- تقديم المنتجات وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، والتكلفة، والوقت.

¹ مأمون الدراكية، مرجع سبق ذكره ، ص19

² جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه، أبو ظبي، 2005، ص 19 .

³ إلهام يحيوي، " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية " أطروحة دكتوراه علوم، جامعة

فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005، ص17

- تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة من خلال: تخفيض وقت وتكلفة الأداء، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات مع تطويرها.
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات وكل عمليات المؤسسة.
- ضمان المركز التنافسي للمؤسسة لمواجهة تطورات السوق والمنافسين؛
- وضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصوله المراتب التميز وفق المواصفات العالمية.

➤ مبادئ إدارة الجودة الشاملة: ¹

تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على المبادئ الأساسية التالية:

التركيز على الزبون (Customer Focus):

حتى تضمن المنظمة بقاءها في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، فإنه يتوجب عليها فهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيةها، وتقديم منتجات تتجاوز توقعاتهم. ولا يقتصر اهتمام الإدارة العليا، بالزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج فحسب، بل يمتد إلى الزبون الداخلي الذي يقوم بإنتاج المنتج، ذلك أن عدم الاهتمام به وإغفال الإدارة العليا له سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه، وبالتالي عدم تحفيزه على تقديم المنتج بالجودة المطلوبة وفي هذا الإطار، يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بتدريب موظفيها وتقدير جهودهم، فالتدريب سيكسبهم المهارات والمعارف اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، أما تقدير الجهود فسيضمن للمنظمة المزيد من العطاء والإبداع وهذا سيؤثر إيجاباً على نوعية المنتج.

(1) الإدارة العليا: (Leadership)

¹ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره ، ص44

يقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، إيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للموظفين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على تلك البيئة.

(2) مشاركة الأفراد: (Involvement of People)

يعد الأفراد في جميع المستويات جزء من المنظمة، كما أن فسخ المجال أمامهم بالمشاركة الكاملة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم، ويساعدهم في زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

(3) التحسين المستمر (Continual Improvement):

يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة هدفاً ثابتاً أو مستمراً.

مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات (Factual Approach To Management)

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات.

➤ فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة: ¹

يمكن تلخيص فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية:

خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛

إشراك جميع الموظفين في التطوير؛

تشجيع العمل الجماعي؛

-تعليم الموظفين كيفية تحديد، وتحليل المشاكل، وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.

-تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق.

-تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

-جذب أكثر الزبائن والإقلال من شكاويهم.

-وزيادة نسبة تحقيق أهداف المنظمة.

¹أسامة حسن عارف، "تطوير الجودة، http://www.sqc.org.sa/tqm/osama_08.htm، (2007/01/14)

➤ الخطوات الإجرائية في إدارة الجودة الشاملة: ¹

يمكن تلخيص أهم الخطوات الإجرائية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وتتمثل فيا لتعرف على الزبائن ومتطلباتهم، أي: تحديد ماذا يريد الزبائن وفي هذا العنصر نجد: مواصفات الخدمة التي يريدها الزبائن، درجة الاعتمادية المرغوبة، طريقة التوصيل، درجة القابلية للتطوير، توقيت التوصيل، ... الخ؛

الخطوة الثانية: ويتم فيها، تحديد كيف يتم تحقيق رغبات الزبائن، أي: وصف الخطوات المتضمنة لأداء العمل (من الذي يقوم بالعمل؟ ماذا يعمل؟ ومتى يعمل؟).

الخطوة الثالثة: ويتم في هذه الخطوة، تحديد المواضع الداخلة في العملية والتي تسبب العيوب، والتأخيرات، وإعادة العمل بصورة متكررة.

الخطوة الرابعة: تحدد فيها، أسباب العيوب، والتأخيرات، وإعادة العمل، بما في ذلك الأجهزة الرديئة، والتعليمات غير الملائمة، والموظفين المدربين تدريباً غير ملائم.

الخطوة الخامسة: ويتم فيها، البدء بتصميم تجارب لمشاريع أولية صغيرة بغرض تحسين عملياتها؛

الخطوة السادسة: إذا تم نجاح الاختبارات للمشاريع الأولية، فإنه سيتم تطبيق تلك الإجراءات على جميع نطاق المنظمة.

الخطوة السابعة: وتشمل مراقبة العملية الجديدة للتأكد من أنها تساهم في تحسين أداء المنظمة.

الخطوة الثامنة: وتتمثل في التكرير المستمر للخطوات السابقة، بهدف تحقيق لتحسين المستمر في الأداء.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره ، ص30

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال دراستنا لهذا الفصل النقاط التالية:

- ❖ إن الخدمة غير ملموسة حيث أن الزبون يشارك في عملية إنتاجها مشاركة مباشرة، كما أنه لا يمكن امتلاك الخدمة أو تخزينها كما في السلع المادية، فهي دائما متعدد ومختلفة تبعا لظروف معينة.
- ❖ إن الجودة لا تعني التميز، حيث أن الزبون هو المقرر النهائي فيما إذا كان المنتج يلبي حاجته أو لا.
- ❖ تعتمد جودة الخدمة بشكل كبير على مقدم الخدمة والكيفية التي يقدمها.

الفصل الثاني: ولاء العملاء

المبحث الأول: رضا العميل

المطلب الأول: مفهوم العميل

المطلب الثاني: مفهوم رضا العميل

المبحث الثاني: ولاء العميل

المطلب الأول: مفهوم ولاء العملاء

المطلب الثاني: وسائل وخطوات بناء ولاء الزبون

تمهيد:

إن كسب ولاء الزبائن هو الدافع لتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أن للمؤسسة فوائد متحققة من الزبائن الموالين لها ولخدماتها تتجلى بوصول المؤسسة لحالة من الاطمئنان ذلك بضمانها المسبق لنسبة مبيعات معينة معروفة لديها وهي مشتريات الزبائن الموالين. ومن هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل لتناول الإطار النظري لرضا العميل وولائه من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: رضا العملاء

المبحث الثاني: ولاء العملاء

المبحث الأول: رضا العميل

تزايد الاهتمام بالعميل في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد المنافسة بين المؤسسات، حيث إن التنافس الحاد بين هذه المؤسسات أدى إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات ورغبات العميل وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده.

سنحاول من خلال هذا المبحث تعريف على العميل وأنواعه، وكذا أنماط العملاء وطرق التعامل معهم كما أشرنا إلى مفهوم رضا العميل وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وأيضا علاقة الرضا بجودة الخدمة وطرق قياس الرضا.

المطلب الأول: ماهية العميل

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى تعرف على العميل وأهميته بالنسبة للمؤسسة وأنواعه، وأيضا إلى أنماط العملاء وطرق التعامل معهم.

أولا: تعريف العميل وأهميته.

1) تعريف العميل:

إن العميل هو ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجات المؤسسة أو للحصول على خدماتها، إلى أن هذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء، وفي الحقيقة فإن كل شخص نتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب النظر إليه باعتباره عميلا.¹

وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية "العميل على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلية

أو المتوقع"²

¹ جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود ابو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، الإسكندرية، الدار الجامعية، (بدون سنة نشر)،

ص13

² نفس المرجع اعلاه، ص 14

2) أهمية العميل للمؤسسة: ¹

تكمن أهمية العميل لأي مؤسسة سواء كانت مؤسسة أعمالاً أو مؤسسة عامة أو غيرها في الحقائق

الرئيسية التالية:

- العميل هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة.
- العميل هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية.
- إشباع حاجات العميل هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والاستقرار.
- نمطية الخدمات وصعوبة تميزها.
- تشبع الأسواق وكثافة المنافسة.
- النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمنظمة العامة.

ثانياً: أنواع العملاء والقيمة لدى الزبون

1) أنواع العملاء

يمكن تصنيف العملاء إلى نوعين رئيسيين:

أ) العملاء الداخليون Internal Customer:

وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لانجاز

الأعمال، وهم على سبيل المثال:

➤ إدارة الحسابات

➤ الرئيس المباشر في العمل

¹ جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص16

➤ زملاء العمل

➤ المهندسون

➤ مسئولو العمليات

➤ مجموعة التسويق

➤ فريق الإنتاج

ب) العملاء الخارجيون Externalcustomer: ¹

أما العميل الخارجي فهو العميل الذي يكون موقفه خارج المنظمة ويقوم بشراء المنتج أو لديه الرغبة في شراء هو يصنف العملاء الخارجيون إلي نوعين في هذا المجال:

1. المشتري الصناعي Industrialbuyer:

هو الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.

ويشير هذا التعريف إلي أن المشتري الصناعي قد يكون فردا، كما في الورش الصناعية الصغيرة التي يمتلكه فردا، وقد يكون منظمة صناعية أو خدماتية أو غيرها.

2. المستهلك النهائي End consumer:

المستهلك النهائي هو الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك، سواء استعملها بنفسه أو اشتراها لغيره لكي يستعملها، وتركز نشاطات التسويق هنا على متخذ قرار الشراء أكثر من تركيزها على مستخدم المنتج، أما في إدارة الجودة الشاملة فيتم التركيز أساسا على حاجات ورغبات المستخدم الأخير للمنتج حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلي تلبية هذه الحاجات والرغبات ليتم الوصول إلي رضا العميل.

¹محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص71

2) القيمة لدي الزبون: ¹

لدي الزبون فوجد (Value) دراسة حول إدراك مفهوم القيمة Valerie Zeithamls أجرى الباحث أنها تستخدم للتعبير عن أربعة معاني مختلف هي:

1. القيمة هي السعر المنخفض، (low price) بالنسبة لبعض الزبائن كلما قلّ السعر تكون الفائدة أفضل.
2. القيمة هي أن يحصل الزبون على ما يريد من السلعة أو الخدمة، بعض الزبائن ينظرون للقيمة من منطلق الفوائد التي يجنونها من السلعة أكثر من السعر الذي يدفعونه.
3. القيمة هي الجودة التي يحصل عليها الزبون مقابل السعر الذي دفعته هذه النوعية من الزبائن تقارن ما بين السعر الذي يدفعون هو الجودة التي يحصلون عليها.
4. القيمة هي مجموع ما يحصل عليها لزبون مقابل مجموع ما ضحى به، هذه المجموعة من الزبائن تنظر للقيمة على أساس العلاقة ما بين الفوائد التي يجنونها من شراء وامتلاك واستخدام السلعة وما بين مجموع التضحيات التي يقدمونها للاستمتاع بهذه الفوائد.
5. القيمة كما يعرفها العالم Buttle هي: "إدراك الزبائن للتوازن ما بين الفوائد المجنية والتضحيات المقدمة في سبيل تجربة هذه الفوائد، أيضا يمكن التعبير عن القيمة بالمعادلة التالية:

$$\text{القيمة} = \frac{\text{الفوائد}}{\text{التضحيات}}$$

هذه المعادلة توضح بأنه يمكن زيادة القيمة المدركة بالنسبة للزبون من خلال زيادة الفوائد التي يجنيها الزبون أو من خلال تقليل التضحيات التي يقدمها، فيظل البيئة التنافسية الموجودة حاليا في

¹شرين عبد الحليم شاور التميمي، "اثر ادارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية" شهادة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، تخصص ادارة العما، فلسطين، 2010، ص68

الأسواق من المهم جدا عدم التركيز فقط على احتياجات الزبون والحفاظ عليه، أيضا على المزود
الاهتمام بنشاطات المنافسين و العمل على حماية زبائنهم منها.

التضحيات التي يقوم الزبون بمختلفة منها:

1. المال (Money):

هوسر العرض، يمكن أن يكون ثمن السلعة أو أكثر كأن يكون الشراء عن طريق الشيكات أو
الأقساط فتكون هناك مبالغ إضافية على السعر الموجود على السلعة في بعض الأحيان يكون العكس
في كون هناك خصم على السلعة أو عروض إضافية ضمن السعر.

2. تكلفة البحث (Search Cost)

في بعض الأحيان تشمل عملية الشراء تحضيرات ما قبل الشراء مثل البحث عن حلول مقارنة البدائل،
يمكن أن تأخذ هذه التحضيرات وقت الوقت.

3. التكلفة البدنية (Psychical Cost)

عملية الشراء قد تكون صعبة ومحبطة للزبون في بعض الأحيان كالشراء في مواسم الأعياد أوفي
المهرجانات حيث أنها تتطلب جهد بدني وعقلي كبير لمواجهة عدة تحديات كالتراحم مع الآخرين
أيضا قد يجد الزبون صعوبة في اختيار الهدية المناسبة لأقربائه، أيضا قد يضطر للتعامل مع موظفين
غير مدربين جيدا أو من ثقافات مختلفة عنهم، هذه العوامل تحتسب ضمن المخاطرة البدنية للزبون.

ثالثا: أنماط العملاء وطرق التعامل معهم

يمكن القول بداية أن الفرق بين المؤسسة الجيدة وغير الجيدة يكمن في الأسلوب الذي يتعامل به
موظفي المؤسسة مع العملاء، ويتطلب هذا الأمر ضرورة الفهم التام لطبيعة وديناميكية
السلوك الإنساني، وخصوصا الأنماط الشخصية للعملاء، وعاداتهم ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم
وقيمتهم وتقاليدهم.

ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى عشرة من الأنماط الشخصية للعملاء وطرق التعامل مع كل نمط:

أ) العميل السلبي Passive customer: ¹

ويتصف العميل هنا بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة، إضافة إلى البطيء في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى حديث الموظف.

طرق التعامل معه:

- ❖ الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.
- ❖ أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي يرغبه.
- ❖ مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته.
- ❖ تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما يقوله الموظف كأن يعطه أمثلة على المزايا التي حققها غيره من العملاء ممن قبلوا بوصايا الموظف وساروا على نهجها.
- ❖ تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهذه .

ب) العميل المشكك: ²

ويتصف هذا النمط من العملاء بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة في الآخرين، كما تتسم هذه الشخصية بلهجة تهكمية تنطوي على السخرية لما تقولها ويحاول العميل ذو الشخصية هذه طلب برهان لكل مايقوله، كذلك من الصعوبة أن تعرف ما يريد مثل هذا العميل، وغالبا ما تكون هذه الاتجاهات قد تولدت لديه نتيجة احباطات سابقة، ومع ما تتصف به شخصية هذا العميل من الصعوبة التعامل معه، ولكنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إذا ما أحسنت معاملته.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص183

² تاجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان 2010، ص125

طرق التعامل معه:

- ❖ لا تحاول مجادلته فيما يدعي ويقول.
 - ❖ حاول معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته.
 - ❖ حاول بطريقة تزيل بها شكوكه وتردده.
- ت) حاول بناء جسور من الثقة والحذر معه عن طريق حصولك على موافقات مبدئية من جانبه على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه إلى حين تحقيق جو الثقة اللازم.

ث) العميل الثرثار: ¹

ويتصف العميل هنا بأنه صديقا مجاملا ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، فهو يتصف بالفكاهة والدعابة، وتنطوي شخصية هذا العميل على نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره فهو يخلط الموضوعات ببعضها ولديه الأساليب إلى جر الأشخاص الذين يحاورونه إلى الأحاديث التي يريدونها.

طرق التعامل معه:

- ❖ معاملته بحرص وحذر.
- ❖ الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه.
- ❖ أن يعطه الآخرين فرصة للحديث كلما كان ذلك مناسباً.
- ❖ الحرص على إبقاء الحديث معه ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث.
- ❖ الموافقة على ما يبده من آراء وتعليقات عند إعطائه فرصة للحديث.
- ❖ التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها.

¹أمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص185

❖ في حالة عدم فاعلية هذه الأساليب، محاولة استئذانه بأدب للتعامل مع عميل آخر يكون بانتظار مساعدة الموظف المسؤول في المؤسسة.

ج) العميل المغرور(المندفع):¹

من أهم الملامح التي تميز شخصية هذا العميل شعوره بأنه يحسن صنعا عندما ينتظره الآخرون، إن مبالغته في إدراكه لذاته غالبا ما تولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة فإن غروره المفرط يقوده دائما إلي شعوره العالي بالثقة، ولهذا، فإنه يبدوا دائما في عجلة من أمره، نافذ الصبر ويلجأ إلي المقاطعة في الحديث ويحاول إعاقتك عن العمل يثار بسهولة، أنه لا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شئ ومهما كان عمق الدوافع الذاتية الكامنة وراء أنماطه السلوكية فإن رجل العلاقات العامة الناجح يستطيع كبح جماح هذا التوجه السلوكي لدي هذا النوع من العملاء والتعامل معهم.

طرق التعامل معهم:

- ❖ حاول إنهاء معاملته بسرعة.
- ❖ احرص على مسابرتة.
- ❖ عامله على إنه شخص ذو أهمية وأنه صاحب الرأي القيم.
- ❖ جامله في رأيه و مقترحاته.
- ❖ اطلب رأيه في المسائل الفرعية.
- ❖ ابتعد عن الدخول في التفاصيل وركز على الهدف.

ح) العميل المتردد:²

¹ناجي معلا، مرجع سبق ذكره ، ص127

²مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص185

ويتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، وينظر إلي عملية اتخاذ القرار على أنه عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه، وعلى الرغم من انه لا يبدو معارضة نحو كل ما يقال له، إلا أن إجابته (بنعم)، أو (لا) تكاد تكون مستحيلة ويؤجل قراره إلي وقت آخر، و إذا تعرض هذا العميل إلي موقف حرج أو مأزق يتطلب اتخاذ قرار حوله، فإنه سوف يبدو عدم الرغبة فيما ستفرض عليه من قرارات.

طرق التعامل معه:

- ❖ إشعاره بأن فرص اختيار أمامه محدودة.
- ❖ إشعاره بأن الطريق إلي الحلول البديلة مغلق.
- ❖ إشعاره بافتقار رأيه إلي المنطق من خلال تدعيم أقوالك وأرائك بالأسباب المنطقية
- ❖ في حالة اليأس من الخروج بأية نتيجة معه، لابد من تقديم الشكر له وإشعاره بأن اللقاء معه كان فرصة جيدة و فاتحة للصدقة

(خ) العميل الغضبان: ¹

تتصف شخصية هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بأقل استفزاز قد يتعرض له، كما أنه يبدو دائما باحثا عن صغائر الأمور لكي يجعل منها مبررات كافية لافتنال الغضب، ويرى المتعة في الاسائة إلي الآخرين وإلحاق الضرر بهم، كما أن من الصعوبة إرضاء آراؤه دائما متشددة هذا ويتصف هذا العميل بنزعتة إلي التهجم وربما كان ذلك نابعا من اعتقاده الخاطئ أو خبرته السلبية السابقة .

طرق التعامل معه:

- ❖ لا تكن غير ماتريد لنفسك من الأدب والتحلي بالصبر.

¹ناجي معلا، مرجع سبق ذكره ، ص129

❖ حاول استعاب الغضب لديه باستخدام عبارتين (متى حدث ذلك؟)، (أنت على حق).

❖ تمالك نفسك واضبط مزاجك.

❖ ابق منضبطاً، وتحكم في ردود أفعالك.

❖ دوام على توجيه الأسئلة والإصغاء.

❖ حاول الوصول إلي أسباب الغضب لديه وتسويتها.

د) العميل المشاهد المتسوق:¹

يميل هذا العميل إلي التمعن في الأشياء وتفحصها، فلا يوجد في ذهنه شئ محدد يريد، فهو يستمتع بالتسوق، وإذا لم يجد شيئاً يفعل، فإنه ينظر هنا وهناك وبالرغم من إمكانية أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وهذا العميل إذا شعر أن أحدا يراقب تصرفاته فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل، وإذا حاول أحد سؤاله عما إذا كان يريد خدمة ما فيجيب أنه مجرد متفرج، ولأنه عميلاً فعلياً، فهو لا يحاول إضاعة وقت الموظف.

طرق التعامل معه:

❖ عدم وضع هذا العميل محلاً لتركيز الانتباه، وعدم إبداء أية تصرفات تشعر العميل بذلك.

❖ أن يتم تتبع حركاته ومحل إهتمامه دون إشعاره بذلك، ومحاولة إبراز العلامات التي تشير إلي

الخدمات التي تقدمها المؤسسة وخاصة الجديدة منها

❖ الفضول بحذر فعند رؤية هذا العميل يقرأ أية معلومات تتعلق بخدمة معينة جديدة، ويبدى

اهتماماً خاصاً نحوها، فعلى الموظف أن يحاول فقط إعطاء تعليق سريع عابر على ذلك، مثل أنها

خدمة قد طورناها للتو، وتركه بعدها مباشرة.

❖ عدم محاولة استخدام أية أساليب ترويجية ضاغطة، ومقابلته بعبارات الترحاب فقط.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص 187

- ❖ توضيح المميزات المقترنة بخدمات المؤسسة.
- ❖ تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الفضل.
- ❖ استعراض أفضل أساليب التعامل معه.

ذ) العميل النزوي:¹

يتصف العميل النزوي بالتفاخر الدائم بقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، ونادرا ما يصغي إلي المناقشات الطويلة وهو مدفوع بعواطفه في سلوكه الاستهلاكي، وتجذبه المظاهر أكثر من المضامين ولهذا فإن أية محاولة لتقديم أية معلومات تفصيلية، والشرح المستفيض عن خدمة ما تكون مضيعة للوقت، فمهما قدمت له من المعلومات، فإنه في النهاية سيختار ما يناسب نزوته، ومشكلة هذا النمط من العملاء أنه غالبا ما يقع في الأخطاء وعندها يبدأ في إسقاط اللاتمة على الموظف الذي تعامل معه أو قدم الخدمة له.

طرق التعامل معه:

- ❖ حاول قدر المستطاع مساعدته لتجنبه الخطأ.
- ❖ قدم له كل نصيحة ممكنة تقربه من الاختيار الصحيح.
- ❖ اطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختباره قبل اتخاذ قراره، وتوضيح أية التزامات يمكن أن تترتب على هذا الاختيار وذلك تجنباً لأي إحراج أو لوم في المستقبل.

و) العميل العنيد:²

ويتصف هذا العميل بأنه ايجابي النزعة، نشيط و مبادر يتمتع باستقلالية عالية جدا، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة وبعيدا عن تأثير الآخرين، فهو عنيد متشبث بآرائه، التي قد تكون مبنية على

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره ، ص131

² مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص187

علم، أو ربما يكون مجرد هراء، كذلك فهو محافظ يقاوم التغيير، ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.

طرق التعامل معه:

- ❖ محاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك.
- ❖ إظهار التقدير والاحترام لمعرفته وذكائه.
- ❖ الطلب منه تقديم المقترحات التي يرددها حول الخدمات المقدمة.
- ❖ إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها.

(ي) العميل المفكر الصامت:¹

تتصف شخصية هذا العميل بالهدوء وقلة الكلام، يستمع أكثر مما يتكلم، وهناك صعوبة في استدار أفكاره وآراءه بسرعة متزن وغير متسرع في اتخاذ قراراته، يتمعن في كل ما يقرره ويتروى عند الحديث، باحث جيد على المعلومات يحاول عمل مقارنات للوصول إلي الاختبار الأنسب، من خلال التحليل والربط بين المعطيات وإدراكه للخطر.

طرق التعامل معه:

- ❖ احرص على إعطائه معلومات صحيحة ولا تفتيه بغير علم.
- ❖ كن جادا في أسلوب الحقائق والمنطق التحليلي.
- ❖ عامله بوقار واحترام.
- ❖ أعط الأمثلة الرقمية والأدلة

المطلب الثاني: مفهوم رضا العميل

¹ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص131

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلي تعريف رضا العميل وأهميته، كما سوف نذكر العوامل المؤثرة على رضاه وعلاقة الرضا بجودة الخدمة، وفي الأخير سوف نتطرق إلي طرق قياس رضا العميل.

أولاً: تعريف رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه.

(1) تعريف الرضا: ¹

وهو عبارة عن إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن الرضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

- الأداء المنتج اقل من توقعاته ← العميل غير راضي

- الأداء المنتج يساوي توقعاته ← العميل راضي

-الأداء المنتج اكبر من توقعاته ← العميل السعيد

وينبغي ملاحظة أن العميل يبني توقعاته دائماً على أساس تجاربه السابقة مع المنظمة بالإضافة إلي الكلمة المتناقلة بين الناس فضلاً عن المعلومات والعروض التي تقدمها المنظمات البائعة إلي عملائها من خلال الدعاية والإعلان في الصحف والمجلات والتلفزيون وغيرها.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا وعلاقة الرضا بجودة الخدمة.

(1) العوامل المؤثرة على رضا العميل: ²

يتأثر مستوي رضا العملاء بالمشاعر الايجابية أو السلبية المتعلقة بالخدمة عند شرائها وبمدي

فعالية هذه المشاعر، كما أن الرضا يتأثر بعدد من العوامل أهمها:

¹محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص74

²رسميه احمد أمين أبو موسي ، إثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في البنك المصارف الأردنية: "دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني"، ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص، التمويل والمصارف، الأردن، 2000، ص26

• توقع عدم التعزيز وتضم مايلي:

(أ) العوامل المؤثرة على توقعات وتشتمل:

1. صفات الخدمة المقدمة للعميل.

2. الأساليب الترويجية المستخدمة ومدى مصداقيتها ومطابقتها لتوقعات العملاء.

3. صفات العميل.

4. العوامل الديموغرافية للعملاء.

5. العوامل المؤثرة على إدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة.

(ب) إدراك العميل وحصوله على عدالة المعاملة كغيره من عملاء الخدمة.

• الأداء الفعلي للخدمة المقدمة

• التعاطف مع العميل ومودته

• النسبية والسببية، حيث تهتم النظرية بتعريف أسباب إقبال شراء العملاء من علامة تجارية معينة

دون غيرها، والرضا أو عدم الرضا الذي يحصلون عليه من شرائهم إن العامل الأكثر أهمية من

العوامل السابقة هو جودة الخدمة أو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فعند الحصول على جودة عالية،

سيكون مستوى الرضا مرتفعا.

(1) علاقة رضا العميل بجودة الخدمة¹

فبالرغم من اعتراف الباحثين ضمنا بأهمية ادراكات العملاء في قياس جودة الخدمة، إلا أنهم يرون

في نفس الوقت إن كلا من جودة الخدمة ورضا العميل يمثل مفهوما يختلف عن الآخر، والتفسير

الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العميل تعبر عن اتجاه معين نحو

¹ رسميه احمد أمين أبو موسي، نفس المرجع السابق، ص35

الخدمة وأن هذا الاتجاه يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال،

وأن جودة الخدمة تقوم على أساس الرضا وليس العكس، وبالتحديد فإن جودة الخدمة المدركة من قبل العميل تشير إلى عالم اختياره وإدراكه لهذه الخدمة والتي تعتبر محصلة العميل وتقييمه السابق لجودة الخدمة، ومستوى رضاه

ويمكن التمييز بين جودة الخدمة والرضا بالشكل التالي:

- إن توقعات الجودة تساعد في بناء الإدراك المثالي، ولكن هناك العديد من قضايا عدم الجودة تساعد في الحكم على الرضا مثل (الحاجة، الإدراك)
- إن إدراك الجودة لا يحتاج إلى الخبرة مع الجودة أو مقدمها، وبينما الرضا يحتاج إلى ذلك.
- إن جودة الخدمة توصف على أنها شكل من أشكال الاتجاه، تخضع لعملية تقييم طويل الأجل في الرضا يمثل معاملة العملاء أثناء تأدية الخدمة فهو حالة تقييمية مؤقتة.

ثالثاً: طرق قياس مستوى رضا العميل والاحتفاظ به¹

أولاً: طرق قياس مستوى رضا العميل

إن قياس مستوى رضا العملاء يعتبر مهماً بالنسبة لأي منظمة لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع عملائها وفي تسويق منتجاتها، وقد أثبتت الدراسات إن العميل الراضي عن المنتج يتحدث عن رضاه إلى ثلاثة أشخاص من معارفه وأما العميل غير الراضي فهو يتحدث عن عدم رضاه عن المنتج أي أكثر من عشرين شخصاً، وهذا يدل على مدى تأثير رضا العميل الواحد أو عدم رضاه في عملية التسويق.

¹محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص80

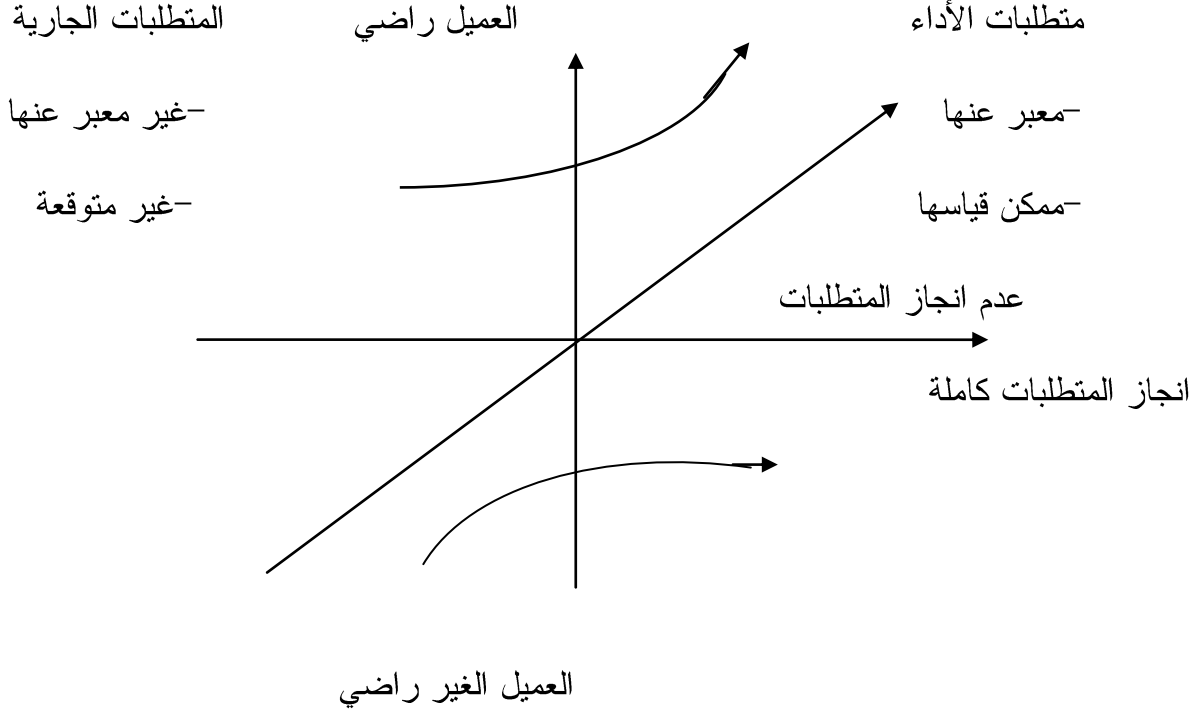
يعتبر رضا العملاء أصل من أصول المنظمة ويساعد المنظمة على الاحتفاظ بعملائها حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلي الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلي انه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المنظمة إلي معارفه مما يؤدي إلي جذب واستقطاب عملاء جدد. ويقسم نموذج كانو لرضا العملاء متطلبات المنتج من حيث مدي تأثيرها في رضا العملاء إلي ثلاثة أنواع:

المتطلبات الأساسية: يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج وبالتالي لا حاجة إلي التعبير عنها إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات موجودة (من المسلم ب هان تكون موجودة) فان ذلك لن يزيد من مستوي رضا العميل.

متطلبات الأداء: وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فان مستوي رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات فكلما كانت درجة تلبية هذه لمتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس.

سوف نقوم بتوضيح نموذج كانوا في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) نموذج كانوا لرضا العميل



المصدر: محفوظ احمد جودة، نفس المرجع السابق، ص 81

المتطلبات الجاذبة: إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا العميل، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل، وكذلك فهي غير متوقعة من قبل العميل، إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة كبيرة من الرضا الوظيفي، أما إذا لم يتم لوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا.

أما من حيث طرق جمع المعلومات عن العميل فهناك العديد منها مثل المقابل والاستبانة والملاحظة إلا أن الاستبانة تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في قياس مستوى رضا العملاء، حيث تقوم الإدارة بإعداد الاستبانة وتوزيعها على أفراد العينة التي يتم اختيارها وفق الطرق المعروفة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الذي أخذت الاستبانة منه وعند صياغة أسئلة يجب مراعاة اعتبارات عديدة من أهمها:

أن تكون الأسئلة والعبارات واضحة للعميل العادي، فاد تضمنت كلمات غير مفهومة فإن على مصمم

الاستبانة تعريفها للعميل

✓ أن تكون الأسئلة محددة ولا تحمل أكثر من معني واحد، فكلمة الدخل قد تعني الدخل اليومي أو

الأسبوعي أو الشهري أو السنوي، كما أنها قد تعني الدخل من الوظيفة فقط أو قد تشمل مصادر

أخري خارج الوظيفة

✓ مراعاة المستوى التعليمي والثقافي للعميل فأسئلة الاستبانة الموجهة إلي مهندسين تختلف عن

الأسئلة الاستبانية الموجهة إلي عما

✓ عدم تضمين أكثر من معلومة واحدة، كأن يكون سؤال يتضمن الاستفسار عن درجة سرعة الخدمة

المقدمة ومدى بشاشة مقدمي الخدمة .

✓ أن تكون الأسئلة مختصر قدر الإمكان حتي لا تأخذ عملية الإجابة وقتا طويلا مما يؤثر على نسبة

الاستجابة للاستبانة.

- تجنب الأسئلة الإيحائية أي تلك التي توحى للعميل بإجابة واحدة محددة كان ترد صيغة السؤال

بالشكل التالي "هل تري معي أن معاملة الموظفين جيدة؟"

✓ أن تكون أسئلة أو العبارات شاملة لكافة أبعاد رضا العملاء وذلك حتي يكون القياس دقيقا، والنتائج

صحيحة

وهناك عدة مقاييس تستخدم في قياس مستوى رضا العملاء منها ليكرت و الذي يطلب فيه من

المستجيب أن يحدد درجة موافقة أو عدم موافقة على خيارات محددة وهذا المقياس يكون غالبا من

خمسة خيارات متدرجة يقوم المستجيب باختيار أحداها على النحو التالي:

<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>غير متأكد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
أو <u>أوافق جدا</u>	<u>راضى محايد</u>	<u>غير راضى</u>	<u>غير راضى</u>	<u>إطلاقا</u>
أو <u>دائما</u>	<u>غالبا</u>	<u>أحيانا</u>	<u>نادرا</u>	<u>أبدا</u>

وحتى نتمكن من ترجمة هذه الخيارات إلي أرقام فإننا نقوم بإعطاء نقاط أو درجات إلي هذه الاختيار تتدرج من (1) إلي (5) بحيث تعطي الدرجة (1) إلي الإجابة لا أو أوافق بشدة أو غير راضى إطلاقا وتعطي الدرجة (5) إلي إجابة أوافق بشدة أو راضى جدا أو دائما .

وبعد أن يتم جمع المعلومات فإنه لابد من تصنيف المعلومات وتحليلها، حيث هناك العديد من المقاييس التي تستخدم في تحليل البيانات كالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط، وعند عرض التحليلات والنتائج فإنه بالإمكان عرض المعلومات والاستعانة بالجداول والرسوم البيانية لتوضيح مدلول هذه المعلومات .

ثانيا: المحافظ على الزبائن¹

هو هدف استراتيجي للحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع الزبون، ويعرف على أنه نسبة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة في نهاية العام بنفس النشاط الذي بدؤوا به في بداية العام، كما أن الزبائن الدائمين للشركة مربحين أكثر من الزبائن الجدد لأنهم أصحاب تجربة ايجابية سابقة تؤثر في من حولهم ويعتبرون كزبائن مرجعيين لما يبثونه من كلمة الفم الايجابية عن الشركة كما أنه لايستلزم الكثير من النشاط الإعلامي للوصول إليهم.

العوامل المؤثرة على عملية الاحتفاظ بالزبون:

عند طرح سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديد الظروف البيئية المحيطة بالزبونهي التي تحدد الإستراتيجية التي سيتم تطبيقها بهدف الحصول على زبائن جدد، هذه العوامل البيئية تؤثر أيضا

¹شرين عبد العليم شاور التميمي، نفس المرجع السابق، ص60

في نسبة الاحتفاظ بالزبائن وهي:

(1) **عدد المنافسين:** نسبة الاحتفاظ بالزبائن تتأثر بعدد المنافسين في القطاع، بعض القطاعات الصناعية المختصة بالصناعات الثقيلة حيث يكون عدد المنافسين قليل تكون نسب الاحتفاظ بالزبائن مستقرة لأن الزبون لا يجد البديل الأفضل وبشكل عام يكون مستوى الخدمات متدني وغالبا ما يكون الزبون غير راضي، على العكس تماما في القطاعات عالية المنافسة يبذل المنافسون جهود كبيرة في سبيل الاحتفاظ بالزبائن لأن إمكانية تحولهم إلى المنافسين سهلة والعروض اللافقة متوفر باستمرار وبشكل عام يكون الزبون راضي لأن العديد من الخيارات متاحة أمامه ويقوم باختيار المناسب له.

(2) **الثقافة المشتركة:** وجود ثقافة مشتركة مابين الشركة والزبون من ناحية تقارب الأهداف للطرفين يؤثر على نسبة الاحتفاظ بالزبون، عندما تسعى الشركة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون بينما يكون هدف الزبون عملت بادل تجاري محدود فإن نسبة الاحتفاظ تتأثر سلبيا في هذه الحالة.

(2) **طريقة التواصل:** في بعض الشركات لايتاح لها لتواصل المباشر مع الزبون النهائيين حيث أن السلع تصله عن طريق بعض الوسطاء التجار بينك الوكلاء، في هذه الحالة يكون رضا الزبون عن الخدمات وليس عن العلاقة وفي حين تشكل عنده التزام يكون التزاما وسيليا نحو أداء هذه السلعة وليس نحو الشركة بذاتها.

(4) **التطبيقات الشرائية:** بعض إجراءات العملية الشرائية تكون منفرة للزبون وتجعل نسبة الاحتفاظ به متدنية، تصمم العملية الشرائية من أجل تفادي فساد تطوير العلاقة مابين المزود والزبون وللتأكد من أن الزبون راضي بالحصول على أعلى قيمة مستردة مقابل إنفاقه النقدي.

(3) **توقعات المالكين:** أصحاب الشركات وحملة الأسهم يؤثرون على نسبة الاحتفاظ بالزبائن من خلال بعض التوقعات عن أداء المؤسسة والتي يلزمون به مجلس الإدارة، هذه التوقعات مثل زيادة نسبة المبيعات وتخفيض النفقات، تغيير بعض خطوط الإنتاج... كل هذه التوقعات تؤثر على

القرار الاستراتيجي للشركة والذي بدوره يؤثر على كل السياسات والإجراءات التي تمس الزبون في النهاية، قد تكون هذه التوقعات ايجابية في تطوير العلاقة مع الزبون وقد تكون سلبية.

(6) **الجوانب الأخلاقية:** اهتمام الشركة بالقضايا الثقافية والاجتماعية التي تستحوذ على اهتمام زبائنهم، كدعم بعض النشاطات الخيرية أو قيادة بعض الحملات الداعمة لقضايا مجتمعه تؤثر على نسبة الاحتفاظ بالزبائن وترفع من نسبة الالتزام والولاء لديهم.

المبحث الثاني: ماهية ولاء العملاء

إن من أهم المؤشرات نجاح المؤسسة في مجال عملها هو قدرتها على جلب وإرضاء قاعدة لابس بها من العملاء، لكن استمرار نجاحها ونموها وبالتالي ضمان بقائها هو مرهون بقدرتها على كسب ولائهم والمحافظة عليهم.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف ولاء العميل وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، كما سنقوم بذكر علاقة الولاء بالرضا وخطوات بناء الولاء

الطلب الأول: ماهية ولاء العملاء

سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف ولاء العميل وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: تعريف الولاء و تصنيف الزبائن حسب درجة ولائهم

(1) تعريف الولاء:

يعرف الولاء بأنه التزام عميق من جانب العميل بإعادة شراء منتج (سلعة/خدمة) معين مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف ايجابية نحوه والتحدث عنه بالإيجابية (كلمة الفهم المنطوقة) وقيامه

بتوصية الآخرين بشراء مع عدم وجود أي نوايا بالتحويل إلي أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملات ترويجية تستهدف أثنائه عن التعامل مع المؤسسة الحالية والتحول إلي مؤسسة أخرى.¹ ولزيادة تقريب مفهوم الولاء الذي يكنه الزبون للمؤسسة ومنتجاتها يجب إبراز أوجه الاختلاف بينه وبين مفاهيم أخرى قريبة منه نوعا ما وهي:²

رضا الزبون:

يسبق رضا الزبون ولاءه، ولكن لا يؤدي بالضرورة إليه، حيث له شرط ضروري وليس كافيا له. الاستجابة لأحد العروض والدوافع: لا تعتبر الاستجابة الفورية لأحد العروض أو الدوافع ولاء دائما، حيث أن الولاء يكتسب عبر الزمن، فمن الممكن أن تشد احد الإعلانات عن منتج ما انتباه وفضول الزبون فيسرع إلي اقتنائه، ولكن سرعان ما يخيب أمله فيه أو يتشبع فضوله، مما يجعله يتخلي عن فكرة امتلاكه مرة أخرى. وهذا عكس الولاء.

حصة كبيرة في السوق: امتلاك المؤسسة حصة معتبرة في السوق لا تدل بالضرورة على وجود ولاء من طرف زبائنها بل قد يحدث ذلك بسبب ضعف منافسيها أو لان أسعارها اقل وانسب للزبائن. وهذا وحده لا يخلق الولاء.

التعود فقط على الشراء: حيث يقوم بعض الزبائن بمعاودة الشراء لنفس المنتج المقدم من طرف المؤسسة، نتيجة العادة أو ملائمة الأسعار وهذا ما يؤدي إلي لجوئهم بسرعة باتجاه مؤسسة أخرى تعرض منتجا أفضل بأسعار أحسن وهو ما يتنافي ومبدأ الولاء.

¹أمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره ، ص55

²حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العميل: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، البليد،

2003/2004، البليد، ص101

(2) تصنيف الزبائن حسب درجة ولائهم: ¹

(1) الزبون لأول مرة:

يحمل الزبائن توقعات مختلفة قبل عملية الشراء، هذه التوقعات تنشأ نتيجة الخبرات السابقة للزبون، ووعود البائع، وتوصيات الأصدقاء والأقرباء بعد عملية الشراء يقوم الزبون بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع توقعاته، ونتيجة لهذه المقارنة يشعر الزبون ب:

إشباع مرتفع، إشباع، مشاعر محايدة، عدم إشباع، وعدم إشباع شديد، وعلى الشركات التي تسعى إلى نقل زبائنهم إلى المرحلة التالية من الولاء (الزبون المتكرر) أن تقوم بدراسة مستمرة لدرجات الإشباع عند الزبون والكشف عن أسباب عدم الرضا في حالة وجوده.

(2) الزبون المتكرر (Repeat Customer)

يختلف الزبائن من حيث ربحيتهم، فبعضهم يشتري بكميات كبيرة وبشكل متكرر، ومنه ممن يشتري بكميات قليلة وبفترات متباعدة، لذلك يجب على الشركات الكشف عن الزبائن ذوي الربحية العالية، وتوجيه الجهود المكثفة إليهم لتحويلهم إلى زبائن متكررين.

(3) الزبون الموالي (Loyal Customer)

في هذه المرحلة تأخذ العلاقة بين البائع والمشتري بالتعمق بشكل أكبر، إذ يصبح البائع مهتماً أكثر لإشباعه ومساعدته، وهذا يزيد من روح التعاون والألفة بين البائع والمشتري، الأمر الذي يؤدي إلى إطالة هذه العلاقة.

(4) المدافع (Advocate)

إذا تطورت العلاقة مع العميل وازدادت عمقا، فإنه يلجأ بالتحدث بشكل إيجابي عن الشركة ويوصي بها إلى غيره من الزبائن والأصدقاء.

¹ شرين عبد العليم شاور التميمي، مرجع سبق ذكره ، ص60

5) العضو (Member)

تلجأ الكثير من المؤسسات والمنظمات إلى إطلاق وتطوير برامج العضوية، فتمنح زبائنها مزايا خاصة لتزويد ولائهم، وبالتالي يصبح الأعضاء أكثر ولاء وأكثر ممانعة للانتقال إلى بدائل أخرى حتى لا يخسروا المزايا الخاصة التي تقدمها إليهم المؤسسة.

6) الشريك (Partner)

بعض الشركات الناجحة تنظر إلى زبائنها كشركاء لها في أعمالها، وبالتالي تستعين بهم في تصميم منتجاتها، وتحسين خدماتها واتخاذ قراراتها، وتطوير عملها.

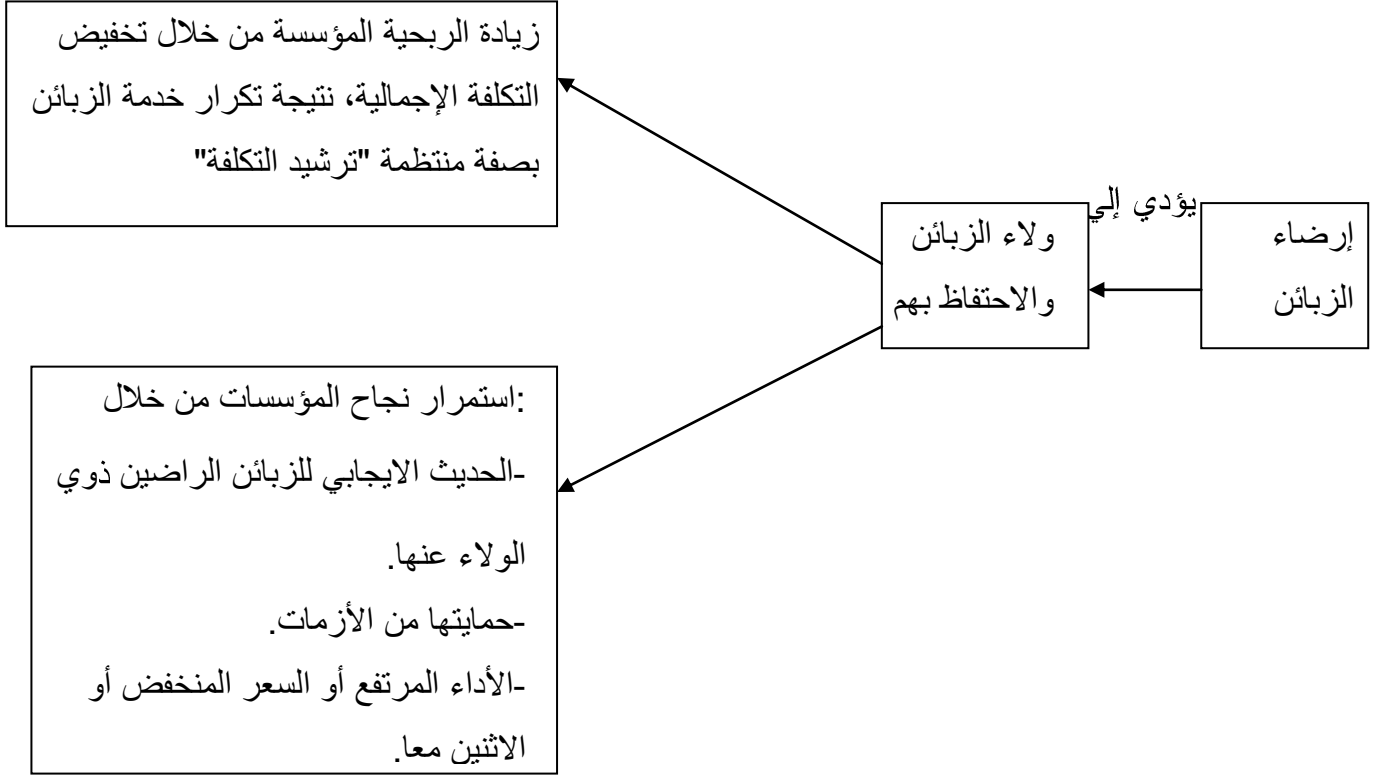
7) المساهم (Stakeholder)

هي أعلى درجة من درجات الولاء للزبائن حيث يصبح الزبون من المالكين القانونيين للمؤسسة.

ثانياً: أهمية ولاء العملاء

تظهر الأهمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الولاء وتميز المؤسسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص 206

ويمكن توضيح عناصر الشكل التالي الواردة أعلاه فيما يلي: ¹

تخفيض التكلفة، ترشيدها، الكفاءة والتكاليفية:

إن الاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على ولاء الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبائن جدد في كل مرة، فطبقا لبحوث ميدانية نجد إن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن تساوي 5/1 تكلفة الحصول على زبون واحد، وإن الوجه بالزبون والعمل على بناء علاقة

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره ، ص 207

تفاعلية معه طويلة المدى، يمكن المؤسسة من كسبه لأطول فترة ممكنة حيث تزيد احتمالات قيام هذا الزبون بتكرار الشراء من نفس المؤسسة مما يؤدي إلي رفع كفاءة التكاليف سنة بعد آخري.

حماية المؤسسة من الأزمات:

يتم ذلك من خلال حماية منتجاتها من التلاعب والعبث بها، فالزبون شديد الولاء للمؤسسة يتصدي ويقاوم أي محاولة للتلاعب بمنتجاتها من جانب المنافسين، وذلك بتقديم المعلومات للمؤسسة عن المحاولات غير المشروعة التي يقوم بها المنافسين لضربها وإيقاع الضرر بمصلحتها كما أن هذا الزبون يقف إلي جانب المؤسسة التي يكن لها الولاء، إذا ما تعرضت لآزمات داخلية دون أي تبعية في التحول للتعامل مع مؤسسة آخري.

انتشار الحديث الايجابي عن المؤسسة:

إن أفضل الطرق المؤدية إلي نمو الأعمال، هي الحصول على زبائن جدد بدون استثمارات إضافية، أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتجات أو التسويق وزيادة منافذ البيع، وتعتبر من الفم إلي الأذن، احدد وسائل تحقيق ذلك، حي تشر نتائج البحوث الميدانية إلي الزبون غير الراضي سيحدث عن عدم رضاه إلي تسعة أفراد كأقل تعبير.

الوصول إلي الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الاثنين معا:

إذا ما حاول منافس ما جذب زبائن المؤسسة فعلية أما أن يقدم السعر الأقل بكثير مما تقدمه المؤسسة ا وان يقدم خدمة وأداء فعلى أو الاثنين معا.

شراء كل الاحتياجات من المؤسسة:

إن رضا الزبون عن المؤسسة وولائه لها يدفعه إلي شراء كل احتياجاته منها، وهذا ما يساعد على نمو حجم أعمالها، وارتفاع مبيعاتها، فالزبون يفعل هذا لعدة أسباب كتوفير الوقت، الجهد، والتكلفة

والحصول على خصم حجم المشتريات، الحصول على أفضل العروض والشروط باعتباره زبون دائم، بالإضافة إلى الخدمة المتميزة.

ابتكار منتجات جديدة وتطوير المنتجات الموجودة:

إن زيادة إيرادات المؤسسة، وكذا توليد عوائد إضافية لها يتحقق أيضا من خلال تقديم منتجات جديدة للزبائن ودور لزبائن صاحب الولاء هو المساهمة بشدة في نجاح هذه المنتجات وتقديم أفكار تساعد على انتشارها وتقبلها من طرف الزبائن الإداريين، خاصة في المراحل المبكرة.

ثالثا: علاقة الرضا بالولاء¹

الأساس لولاء حقيقي يعتمد على رضا الزبون، فالزبائن الراضين جدا أو حتي المبتهجين يتحولون إلى دعاة الولاء من اجل المؤسسة، حيث يتكلمون مع الآخرين في مصلحة المؤسسة ومنتجاتها وبالعكس فعدم الرضا يقود الزبائن إلى عدم العودة، وهو عامل أساسي للتغيير.

حيث بينت الدراسات اختلافات كبيرة في ولاء الزبائن الأقل رضا الراضين بعض الشيء، والراضين تماما، حتى الانخفاض البسيط من الرضا تماما يمكن ان ينتج انخفاضا هائلا في الولاء.

المطلب الثاني: وسائل وخطوات بناء ولاء الزبون

سنحاول من خلال هذا المطلب تعرف على وسائل بناء ولاء العميل وكذلك خطوات تحقيق هذا الولاء

أولا: وسائل بناء ولاء الزبون²

¹ يخلف نجاح، اثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسة الخدمية، ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص

اقتصاد وتسيير المنظمات، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة، 2010/2009، ص72

² يخلف نجاح، مرجع سبق ذكره ، ص80

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الطرق والوسائل التي تراها أكثر فاعلية في بناء الولاء مرتفع للزبون.

برامج الولاء: ويكون موجهة للزبائن الذين يشتركون باستمرار من المؤسسة أي أنهم ذوي مردودية مرتفعة وتعرف هذه البرامج حسب المجلة المتخصصة colloquy "بأنها:

"وسيلة التحديد والتطوير للنشاطات المتعلقة بالزبائن الجيدين والممتازين من خلال العلاقة طويلة المدى، وتكون مؤثرة وخالقة للقيمة"

وقد تكون هذه البرامج في أشكال عديدة، وأكثرها استعمالا هي "بطاقات الولاء ونوادي الولاء، أما بطاقات الولاء فهي بطاقات تمنح للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة، تسمح لهم بالحصول على مزايا متنوعة كالتخفيضات، الخصومات معلومات إضافية، معلومات خاصة..... الخ في حين أن إنشاء نوادي الولاء يعني أن المؤسسة تخلق فضاء أو مجالا، لتجميع زبائنها ذوي الولاء وقد تكون هذه النوادي افتراضية على الانترنت أو حقيقية تجمع الزبائن في مناسبات مختلفة.

الكوبونات والهدايا: وهي وسائل تنشيط بهدف بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة حيث تم من خلالها تقديم الهدايا للزبائن المخلصين للمؤسسة لتوطيد العلاقة التي تجمعهم.

ثانيا: خطوات بناء ولاء الزبون¹

يجب أن يبدأ أي عمل ناجح لتحقيق أو تقوية أو لتعزيز ولاء الزبون بالمراحل التالي:

بناء ولاء الموظفين:

لا يستطيع الموظف غير الوفي بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، ويعود ذلك لأكثر من سبب إلي أن بناء علاقة شخصية قوية مع الزبائن يستغرق وقتا طويلا، وثانيها أن الموظف الوفي فرصته اكبر

¹ يخلفنجاح، نفس المرجع، ص81

للتعلم وزيادة الكفاءة وثالثها أن بقاء الموظف مدة طويلة في نفس المكان يوفر تكلفة التعيين والتدريب،
ويسمح باستثمارها في إعطاء الزبائن مزيداً من القيمة.

ويمكن تعريف ولاء الموظفين بأنه "رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي معها، وهو يصل أداء الأفراد وارتباطهم أو اندماجهم يعلمهم بعض الأبعاد الرئيسية لسلوك الموظفين مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية"

تطبيق قاعدة 80/20:

وهي أن 80% من دخل المؤسسة ينتج عن 20% من زبائنها، فالمؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنها بناء على قيمة أنشطتهم، ومراقبتها، للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة ويحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة بالكافات ووجد ان 80 % من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.

تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها:

فالمؤسسة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائنها وتقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء، وإذا كان برنامج التسويق وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع المستوى أعلى من الولاء فان المؤسسة إن تراجع برنامجها من جديد .

اخدم أولاً بع ثانياً:

الزبائن اليوم أذكياء وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم، بغير إزعاج، فإذا وجدوا خدمة زبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون «إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلم لا تقدمها أنت،

فالموقف المستقبلي للزبائن في شراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدي قدرتها على المنافسة.

الاهتمام بشكوي الزبائن:

في معظم المؤسسات فان 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون علاوة على انتقال الكلام السلبي، فالمشترك الغير راضي يستطيع أن يصل الآن للآلاف من الزبائن عبر الانترنت، وعلى الشركة تجنب ذلك والحد من تأثير الصاعقة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية، وعلى المؤسسة ان تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بشأن ذلك.

الاستماع الدائم للزبون:

وهو يسمح للمؤسسة بالتعرف أكثر على الزبون، على آرائه، طلباته وحتى أحلامه أيضا يخصص طرق وكيفية تلبية حاجاته حيث أن تصوراته تعتبر بمثابة التصميم الذي تعمل المؤسسة وفقه في إنتاج السلعة وخدماتها والتي تكون مناسبة تمام لهذا الزبون، حيث أنها أنتجت انطلاقا مما يريد ويرغب.

تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها:

فالمؤسسة تستطيع تحسين مستوي رضا زبائنها وتقلهم إلي مستوي أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء، وإذا كان برنامج التسويق وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع المستوي أعلى من الولاء فان المؤسسة إن تراجع برنامجها من جديد .

اخدم أولا بع ثانيا:

الزبائن اليوم أذكاء وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم، بغير إزعاج، فإذا وجدوا خدمة زبائن

جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون "إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلم لا تقدمها أنت، فالموقف المستقبلي للزبائن في شراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة."

الاهتمام بشكوى الزبائن:

في معظم المؤسسات فإن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون علاوة على انتقال الكلام السلبي، فالمشترك الغير راضي يستطيع أن يصل الآن للآلاف من الزبائن عبر الانترنت، وعلى الشركة تجنب ذلك والحد من تأثير الصاعقة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية، وعلى المؤسسة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بشأن ذلك.

الاستماع الدائم للزبون:

وهو يسمح للمؤسسة بالتعرف أكثر على الزبون، على آرائه، طلباته وحتى أحلامه أيضا يخصص طرق وكيفية تلبية حاجاته حيث أن تصوراته تعتبر بمثابة التصميم الذي تعمل المؤسسة وفقه في إنتاج السلعة وخدماتها والتي تكون مناسبة تمام لهذا الزبون، حيث أنها أنتجت انطلاقا مما يريد ويرغب.

ثالثا: قياس ولاء العملاء¹

لقد استخدم الباحثون في قياس درجة الولاء عدة مناهج، فمنهم من استطاع إيجادها من خلال العلاقة بين الرضا والولاء في صورة تكرار العمليات الشراء، وتعتبر هذه الطريقة غير ذات قيمة لقياس درجة الولاء حيث أن قرار الشراء له علاقة بالالتزام النفسي، ولذلك فإن قرار الرغبة في تكرار الشراء أو دمه مقياس مؤقت لقياس درجة الولاء.

¹رسميه أحمد أمين أبو موسي، مرجع سبق ذكره، ص77

واستخدام البعض الآخر لقياس درجة الولاء معلومات عن تحول العملاء ، وهناك دراسات حديثة بحثت العلاقة من خلال التزام العميل، وذلك لأن الالتزام والرضا مرتبطين بعلاقة خطية مع الولاء، فحالة الالتزام المرتقبة مع عدم الرضا ستؤدي إلي الولاء، وإنما إلي حالة إدراك، والبعض الآخر استخدم نماذج إحصائية لقياس درجة الولاء، وسنقوم بذكر البعض من هذه الطرق كالتالي:

1) نسبة الشراء إلي المجموع الكلي من الخدمات المشتراة:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في الأبحاث العلمية إضافة إلي أنها طريقة كمية ولها استخدام واسع في النماذج الرياضية حيث تعتمد هذه الطريقة على سلوك الشراء الفعلي من علامة تجارية معينة كنسبة من عمليات الشراء من نفس الخدمة المقدمة وتحدد بهذه الطريقة العلامات التجارية المشتراة، وولاء العميل لكل علامة تجارية خلال فترة زمنية معينة.

2) نماذج برنولي:

يفترض نموذج برنولي احتمالية ثبات سلوك الشراء من علامة تجارية معينة، وهذه الاحتمالية تتحدد من معلومات اختيار العلامات التجارية الكلية، والتي تكون مستقلة عن المؤشرات الخارجية، وعمليات الشراء القبلي وصفات العميل.

ويتمثل نموذج برنولي بالعلامة التجارية A، B للعلامات التجارية الأخرى وان عملية الشراء من العلامة التجارية خلال فترة زمنية معينة "t" تحدد الاختيار بين العلامتين التجاريتين A و B يسمح نموذج برنولي يعكس التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة للشراء من علامة تجارية معينة كعدد العلامات التجارية المتوفرة في السوق والتي تقدم نفس الخدمات، فإن احتمالية الشراء من العلامة التجارية A يتوقع لها أن تزيد من عدد العملاء مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

3) نموذج الانتشار الاحتمالي:

ينطق هذا النموذج من الافتراضات الرئيسية التالية:

(أ) افتراض وجود علامتين تجاريتين هما A و B وأن اختيار العميل احدي العلامتين هو اختيار عشوائي.

(ب) إن عملية شراء العميل من علامة تجارية معينة لديها عدد من الافتراضات النظرية التي ترتبط باستجابة الشراء، وافترضات أخرى تدفعه للشراء من العلامة التجارية B .

(ت) إن احتمالية استجابة العميل لشراء من العلامة التجارية خلال الفترة t تساوي i/N حيث ان N هي الافتراضات النظرية و (i) هي عناصر هذه الافتراضات .

(4) نموذج التعلم الخطي:

ينص هذا النموذج على اختيار العلامة التجارية يؤثر على السلوك المستقبلي للشراء، وعلى أن هناك علاقة خطية ارتباطية بين احتمالية الشراء السابقة واللاحقة فادا كانت A تمثل علامة تجارية و B تمثل بقية العلامة التجارية فان احتمالية الشراء خلال الفترة تكون بالمعادلة التالية:

احتمالية الشراء

$$P_t = \alpha + \beta + \lambda +$$

حيث أن:

P_t : هي احتمالية الشراء من العلامة التجارية A خلال فترة التجارة t

α : هي معامل الرفض من الشراء من العلامة التجارية B

$\alpha + \beta$: هي معامل الشراء من العلامة التجارية A

أما اذا تك الشراء من العلامة التجارية B خلال الفترة فيكون عامل الرفض:

$$P_{t+i} = \alpha + P^0 \lambda$$

هذا النموذج يسمح بمعرفة معلومات عن تحول العملاء من استخدام علامة تجارية معينة.

(5) نموذج إدراك ولاء العلامة التجارية:

نموذج قياس الولاء للعلامة التجارية معروف بنموذج إدراك العلامة التجارية، حيث يبحث هذا النموذج بين إدراك العميل وولائه للعلامة التجارية مع البعض المتغيرات كالمزيج التسويقي ذات العلاقة كالإعلان والسعر الذي هو في الغالب الدافع في تحول العملاء إلي علامة تجارية بديلة . يتم تصنيف إدراك العملاء للعلامة التجارية إلي مناطق بناء على قبولهم لعملية الشراء المقبلة، وعدم القبول، وعدم الالتزام، والتي أعطيت الرموز التالية: AR PRNR على التوالي ويكون قياس قوة الولاء الإدراكي من خلال المؤشرين التاليين:

$$RR/ AR.....1$$

$$RR/ AR(1-NR).....2$$

حيث أن كل منطقة معبرة بحصة من العلامات التجارية المدركة من قبل العميل.

- تحتاج النماذج السابقة إلي فترات زمنية طويلة ودراسات ميدانية لقياس درجة ولاء العميل، كما أن بعض هذه النماذج صعب التطبيق من الناحية العلمية وذلك لتغير دوق العملاء من جهة، ودخول منافسين جدد من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

نستنتج أن الرفع من إيرادات المؤسسة وإضافة المزيد من القيم لصالحها يتحقق من خلال عرض منتجات مميزة تجذب الزبون وتنال إعجابه للوصول إلي رضاه ثم ولاءه، وذلك لأن الزبون الراضي والذي يقابل المؤسسة بالولاء، سوف يدعم نجاحها بشكل فعال، وعليه لم تعد مسألة رضا الزبون وولائه مسألة اختيارية بل لابد منه، تسعى المؤسسة للوصول إليها مستعملة في ذلك تقديم الجودة المطلوبة والتعامل مع شكاوى الزبائن بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم ويعزز لديهم الثقة، كما لابد لها من وضع خطة إستراتيجية لبناء الولاء لديهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (مبادرة LBADR)

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الثاني: أهداف ومهام ومنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: أسلوب جمع وتحليل البيانات

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-834

تمهيد:

بعدها تحدثنا في الجزء النظري عن ماهية جودة الخدمة وولاء العملاء سنقوم بإجراء الدراسة التطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أين سنحاول معرفة مدى جودة الخدمات المقدمة من طرف هذا البنك ومدى تأثير ذلك على ولاء عملائه .

وقد قسمنا هذا الفصل إلي مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: أسلوب جمع وتحليل البيانات

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنقوم من خلال هذا المبحث إلي تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومهامه وأهدافه

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلي القطاع العمومي، إذ يعتبر من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلي المشاركة في التنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشاءه بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية ودعم النشاطات الصناعية التقليدية والحرفية ، وفي اطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلي شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلي 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي يقوم بها البنوك التجارية والتنمية في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع زبائن أقل مخاطرة ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 3000 وكالة.

ثانياً: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاثة مراحل هي:

أ- **مرحلة 1991-1990:** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

ب- **مرحلة 1991-1999:** بموجب القانون النقد والقرض الذي الغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك ، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي ترتبط معه علاقة مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بمايلي:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت SWIFT لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة

الخارجية

1992: تم وضع نظام SYBU يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما

يسمي Télétraitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي إلى جميع العمليات المصرفية .

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

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

1998: بدء العمل ببطاقة السحب مابين البنوك (CIB)

ج- **مرحلة 2000-2004:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره

من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي

والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة

الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلي جانب توسع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، استجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدي خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلي تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح وفق نتائج هامة نوردها فيما يلي:

عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك بالاعتماد المعايير المالية في مجال العمل المصرفي.

عام 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تظهير محاسبية ومالية وجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن إلي جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque assise مع خدمات تشخيصية.

عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوي جميع وكالات البنك.

عام 2004: لقد كانت سنة 204 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عير الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة تصل إلي 150 يوما أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز وهذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسؤولو

بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية Les guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع.

المطلب الثاني: أهداف ومهام ومنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: الأهداف والمهام

1. الأهداف

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية العالمية في بنك الفلاحة والتنمية أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاماً على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية. وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية لإرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم. في هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات

متنوعة وعلى مستوى عالي من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية. ومن الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك مايلي:

- توسع وتنوع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة
- تحسين نوعية وجودة الخدمات
- تحسين العلاقات مع الزبائن
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة والمحلية

والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بدل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارد البشرية، وترقية المنظمات والهيكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما يسعى البنك إلى التقارب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

■ رفع حجم الموارد بأقل التكاليف.

■ توسع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

■ تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

2. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

■ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق

■ فتح الحسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.

■ المشاركة في تعميم الادخارات.

■ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.

■ تأمين الترفيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.

■ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع

تطوير المنتجات والخدمات المقدمة.

■ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

■ تطوير شبكته ومعلوماته النقدية.

■ تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

■ الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي وفي اطار سياسة القروض

ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:

_ تطوير القدرات تحليل المخاطر.

_ إعادة تنظيم إدارة القروض.

_ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي

الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد

الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في:

• إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك

• عصرنة البنك (تقوية تنافسيته)

• احترافية العاملين

• تحسين العلاقات مع الأطراف الآخرين

• تطهير وتحسين الوضعية المالية.

• التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أما التنظيم اللامركزي فيظم

المجموعة الجهوية للاستغلال: التي لا تتولى مهمة تنظيم تنشيط مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤولياتها، غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جمهورية للاستغلال. الوكالة المحلية للاستغلال: تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال تقوم الوكالة المحلية لاستغلال لمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها و ما يقتضيه عملها اين يتدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة كما يسعى البنك حليا إلي التوسع عبر فتح وكالات مشروعا بعدما كان يمتلك البنك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982 مما يشير إلي توسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته فيما يخص كفاءات منح القروض بالبنك فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة اد يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن اد لم تتعدى قيم مبالغها القرض المطلوب فادا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول لصالحية الوكالة ، يتم تحويل الملف إلي المديرية الجهوية للاستغلال، التي بدورها قد تخرج عن صلاحياتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها ويتم تحويل الملف إلي المديرية المختصة به بالجزائر العاصمة .

الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: ww. Badr-bnk.net.consule le 26/04/2006

ثانيا: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يهدف بنك الفلاحة ولتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلي الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام بتوقعاتهم وإشباع حاجتهم ورغباتهم أكثر.

1. منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- ❖ الحساب الجاري: يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون أنشط تجارية (تجار صناعيين، مؤسسات تجارية، فلاحون.....الخ) هذا المنتج المصرفي بدون فوائد.
- ❖ حسابات الصكوك(الشيكات): تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الخدمات الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة،.....الخ) ونوي الأجور والراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات .
- ❖ دفتر التوفير: livre épargne BADR وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن للراغبين في ادخار أموالهم الفائضة عن حاجتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، أو باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر توفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الواكالات التابعة للبنك، وبذلك فان هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.
- ❖ دفتر توفير الشباب livre épargne junion : مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية.

إن دفتر التوفير الشباب فتح للشباب الدين لايتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي ب500 دينار، كما يمكن إن يكون الدفع والسحب للأوراق النقدية غير الموزعات الآلية للأوراق النقدية كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية او عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية أو الاقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفاداة من قروض مصرفية تصل الي مليونيين دينار جزائري.

❖ **بطاقة بدرcartaBADR:** هذه البطاقة موجهة للزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية غير الموزعات الآلية للأوراق النقدية (D.A.B) كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

❖ **سندات الصندوق Les dépôts a terme:** وهي عبارة عن تعويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين .

❖ **الإيداعات لأجل les depotes a terme:** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجتهم الي اجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

❖ **حساب بالعملة الصعبة lexonptes pevies:** منتج يسمح بجعل نقود المدخرين للعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

كما توجد عدة منتجات أخرى لدي بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفع المخصص للسكن اضافة إلي الإعفاءات والقروض التي يمنحها البنك لزبائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة من بينها، قروض الاستثمار قروض الاستغلال وغيرها.

2. خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تضم أهم هذه الخدمات في:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتلخيص الصكوك بأمر المعني أوبأمر الآخرين.
- التحويلات المصرفية.
- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما ينص التعاملات الخارجية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية .
- خدمات بنك للمعاينة التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة .
- خدمات الفحص السلبي التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي.

المبحث الثاني: مناقشة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سوف نتطرق من خلاله الي التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله (834)

المطلب الأول: تقديم ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-834

أنشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم(834) بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13مارس1982، وتعتبر الممثلة الأولى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية ميله، وتمت هذه النشأة كإعادة لهيكله البنك الوطني الجزائري، وتقع هذه الوكالة في شارع بن قرة - ميله - وهو مكان استراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية بالمدينة، كما أن البنك (8) ووكالات أخرى موزعة على مستوى الولاية كالاتي:

✓ ميله 834

✓ واد النجاء 842

✓ القرارم 837

✓ فرجوة 637

✓ تاجنانت 843

✓ شلغوم العيد 833

✓ واد العثمانية 840

✓ التلاغمة 841

(1) مهام والهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

-فتح الحسابات بكل انواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات

الجارية والحسابات التوفير دون توفير, حساب الشيك وغيرها).

-منح القروض بمختلف انواعها وتقييم الضمانات المطلوبة ومتابعة تحقيقها.

-تنظيم جميع العمليات البنكية في اطارها القانوني.

-معالجة الادارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والاجنبية.

-العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن.

-خصم وتحصيل الاوراق التجارية .

-تمويل العمليات الخارجية.

-السهر على رفع مردودية الخزينة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

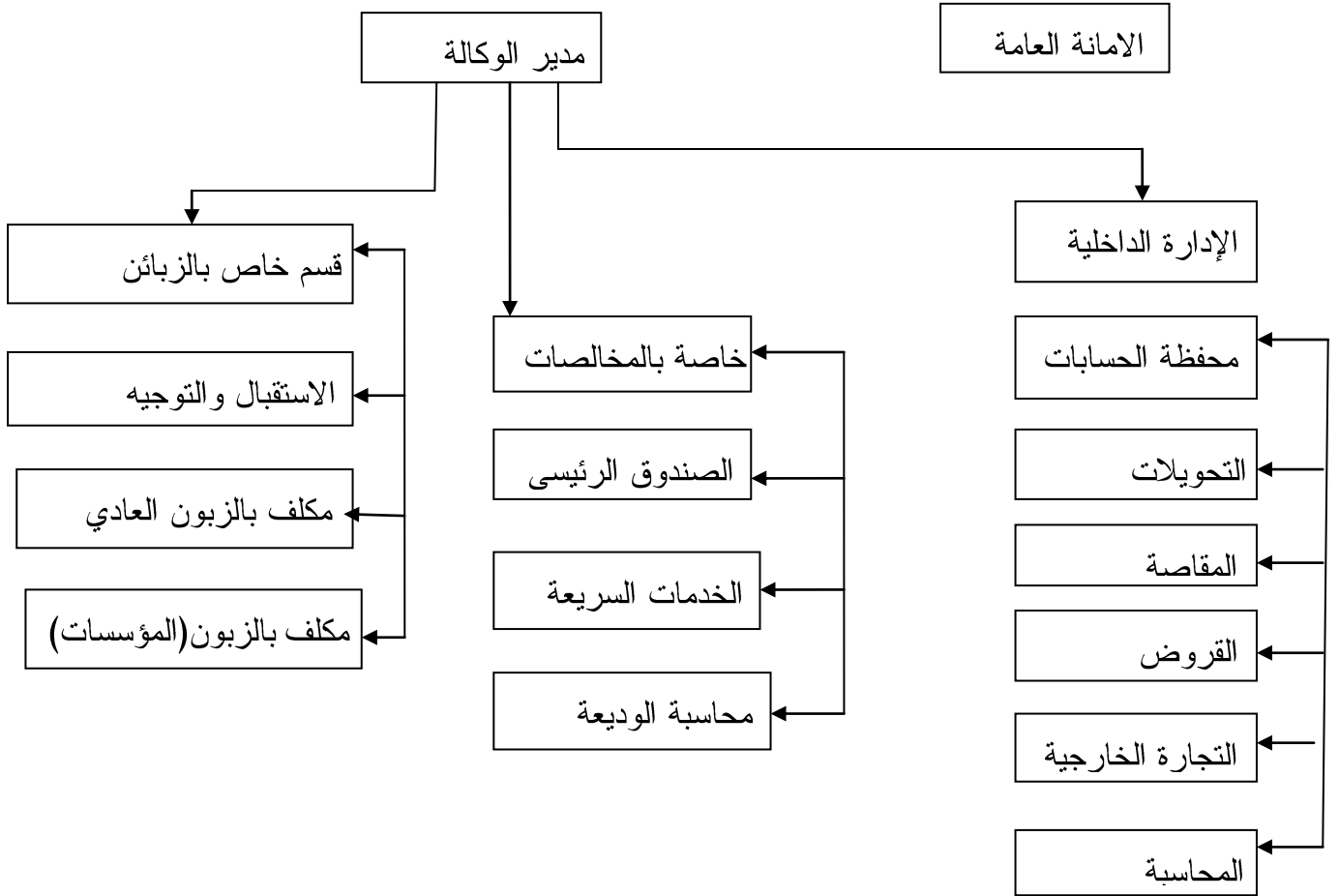
اعتمدت وكالة ميله (843) هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة

البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا ومتطلبات العالم المعاصر، وتغير النظرة بالنسبة

لمواردها البشرية والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمد مند سنة 2004

إلى حد الآن:

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمد مند سنة 2004



الشكل رقم: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

المصدر: وثائق داخلية مقدمة من طرف البنك 2012/5/5

المطلب الثاني: جمع وتحليل البيانات

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الاستقصاء، حيث قمنا بتصميم

استمارة بحث موجهة إلى زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميلة ، قصد التعرف على مدى

إدراكهم لجودة الخدمة البنكية المقدمة إليهم.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث، فقد تكونت من جزأين بالإضافة إلي المعلومات الشخصية وهي كالآتي:

الجزء الأول:

ورغبات أين وضع نموذج لتقييم العملاء لمستوى جودة الخدمة البنكية وذلك من خلال خمسة عشر عبارة تعكس المؤشرات الخمسة الرئيسية لتقييم جودة الخدمة البنكية والمتمثلة في: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف.

وقد وزعت هذه العبارات كالآتي:

- العبارة من 1 الي 3 تقيس جانب الملموسية للخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميعة.

- العبارة من 4 إلي 6 تقيس جانب الاعتمادية للخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميعة

- تعكس العبارات من 7 الي 9 جانب الاستجابة للخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميعة.

- تفسر العبارات من 10 الي 12 التعاطف للخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميعة.

- أما كل من العبارات 12 إلي 13 جانب الضمان للخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميعة.

الجزء الثاني:

أن هذا الجزء يتعلق بقياس ولاء العميل لجودة الخدمة المقدمة وهذا من منطلق، أن رضا العملاء وولائه عن مستوى الجودة في الخدمة المقدمة له، يعد بمثابة التقييم النهائي لأداء جودة الخدمة الفعلية.

كما استعملت فقرات هذا الجزء، لاختبار مدى توافق وتناسب أجوبة عناصر الجزء الأول مع عناصر الجزء الثاني من الاستبيان، أي: معرفة درجة مصداقية أجوبة أفراد عينة مع الدراسة.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة.

بغرض التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول من خلال الاستبيان

بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، والسن

1-الجنس:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جنس	التكرارات	سبة المئوية %
ذكر	95	63.33
أنثي	55	36.66
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطلبة

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 95 ونسبة

مقدارها 63.33% في حين بلغ عدد الإناث 55 ونسبة مقدارها 36.66%

1. السن:

تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم.

سبة المئوية%	كرارات	ئة العمرية
10	15	أقل من 20 سنة
23.33	35	30-21
28.66	43	50-31
20	30	60-51
18	27	60 فأكبر
100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

يلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكبر هي من [50-31] سنة تتمثل في 43 شخص بنسبة 28.66%، ثم تليها الفئة من [30-21] سنة، والبالغ عددها 35 شخص بنسبة مقدارها 23.33 % ، أما الفئة [60-41] سنة والتي عددها 30 شخص أي بنسبة 20%، وفي حين الفئة من 60 فأكثر فبلغ عددها 27 شخص بنسبة تقدر ب 18%، وأخيرا الفئة من 20 فأكثر بلغ عدد ها 15 بنسبة تقدر ب10%.

2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.

سنركز في هذا العنصر، على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمؤشرات جودة

الخدمة البنكية المقدمة إليهم، وتحديد درجة ولائهم للبنك.

أولاً - تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمؤشرات جودة الخدمة البنكية.

سنستعرض فيما يلي، إجابات أفراد عينة الدراسة حسب كل مؤشر من المؤشرات الخمسة التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم.

1. الملموسية:

جدول رقم 7: تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الملموسية

الرقم	العبارة	التكرارات		النسبة ئوية%	
		لا	نعم	لا	نعم
1	يقوم العاملون في البنك بالحفاظ على مظهر وديكور البنك بصورة مستمرة	6	85	56.	43.
		5		66	33
2	يوجد في البنك منظومة اتصال متطورة) رقم هاتف مجاني، بريد إلكتروني، موقع (إلكتروني)	9	51	34	66
		9			
3	تتوفر في البنك وسائل راحة تسمح بالانتظار	60	90	60	40

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن اتجاه أفراد العينة في العبارة رقم (1) كان ضمن الموافقة بنعم، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 85 فرد أي بنسبة 56.66%، أما الأفراد الذين أجابوا بلا فبلغ 65 أي بنسبة 43.33%، وأن اتجاهات أفراد العينة في العبارة رقم (2) كان ضمن الرفض

بلا، حيث كان عدد الافراد الذين اجابوا بنعم 51 بنسبة 44%، أما عدد الأفراد الذين أجابوا فقد بلغ 99 بنسبة 66%، وأخيرا العبارة رقم (3) فقد كانت ضمن الموافقة بنعم، حيث بلغ عدد الافراد الذين أجابوا بنعم 90 بنسبة 60%، اما بلا فقد كان العدد 60 بنسبة 40%، وهذا يدل أن أفراد العينة يرون ان جانب الملموسية متوفر ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا من خلال توفر البنك للمظهر والديكور بشكل مستمر إضافة الي توفر وسائل الراحة التي تسمح لهم بالانتظار إلا انهم يرون ان البنك يفتقد الي منظومة اتصال متطورة.

2.الاعتمادية:

الجدول رقم8: تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الاعتمادية

الرقم	العبارة	التكرارات		النسبة نئوية %
		لا	نعم	
4	تنجز الخدمة المطلوبة في الوقت ناسب	15 3 5	10	90
5	تؤدي الخدمة وفقا لما هو متوقع عن سمعة و شهرة البنك	20 3 0	13. 33	86. 66
6	الخدمات التي تقدمها البنك تلبي حاجات	45 0	30	70

		5		و رغبات الزبون
--	--	---	--	----------------

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن اتجاه أفراد العينة في العبارة رقم (4) كان ضمن الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 15 فرد أي بنسبة 10%، أما الأفراد الذين أجابوا بلا فبلغ 135 أي بنسبة 90%، وأن اتجاهات أفراد العينة في العبارة رقم (5) كان ضمن الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 20 بنسبة 13.33%، أما عدد الأفراد الذين أجابوا فقد بلغ 130 بنسبة 86.66%، وأخيرا العبارة رقم (6) فقد كانت ضمن الرفض بلا، حيث بلغ عدد الافراد الذين أجابوا بنعم 45 بنسبة 30%، أما بلا فقد كان العدد 105 بنسبة 70%، وهذا يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جوانب الاعتمادية غير متوفر ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

3.الاستجابة:

الجدول رقم 9: تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الاستجابة

الرقم	العبارة	التكرارات		النسبة المئوية%	
		لا	نعم	لا	نعم
7	يبادر العاملون على تقديم خدمة في البنك	60	90	40	60
8	يستجيب العاملون في البنك للبات	130	20	86.66	13.33

				الزبائن بسرعة	
92	8	138	12	تقديم الخدمات التي يحتاج ها في الوقت الذي يرغب فيه الزبون	9

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن اتجاه أفراد العينة في العبارة رقم (7) كان ضمن الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 90 فرد أي بنسبة 60%، أما الأفراد الذين أجابوا بلا فبلغ 60 أي بنسبة 40%، وأن اتجاهات أفراد العينة في العبارة رقم (8) كان ضمن الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 20 بنسبة 13.33%، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بلا فقد بلغ 130 بنسبة 86.66%، وأخيرا العبارة رقم (9) فقد كانت ضمن الرفض بلا، حيث بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 12 بنسبة 8%، أما بلا فقد كان العدد 138 بنسبة 92%، وهذا يدل أن أفراد العينة يرون أن جوانب الاستجابة غير متوفر ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

4. الضمان:

الجدول رقم 10: تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الضمان

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية %
-------	---------	-----------	------------------

	لا	نعم	لا	نعم	
10	60	40	90	60	يتمتع العاملون بالمؤهلات اللازمة لأداء الخدمة المطلوبة
11	90.66	9.33	136	14	يعامل الزبائن من قبل العاملون في البنك باحترام وتقدير
12	36	64	54	96	يتصف العاملون في البنك لأمان والصدق

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن اتجاه أفراد العينة في العبارة رقم (10) كان ضمن منطقة الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 60 فرد أي بنسبة 40%، أما الأفراد الذين أجابوا بلا فبلغ 90 أي بنسبة 60%، وأن اتجاهات أفراد العينة في العبارة رقم (11) كان ضمن الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 14 بنسبة 9.33%، أما عدد الأفراد الذين أجابوا فقد بلغ 136 بنسبة 90.66%، وأخيرا العبارة رقم (12) حيث بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 96 بنسبة 64%، أما بلا فقد كان العدد 54 بنسبة 36%، وهذا يدل أن أفراد يرون أن جوانب الضمان غير متوفر ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

5. التعاطف:

الجدول رقم 11: تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر التعاطف

الرقم	العبرة	التكرارات		النسبة المئوية %	
		لا	نعم	لا	نعم
13	يهتم العاملون في البنك للزبائن و يصغون لهم بصورة جيدة	135	15	90	10
14	يسعى العاملون في البنك إلى التعرف على حاجات و رغبات الزبائن	130	20	86.66	13.33
15	تحرص الإدارة على توثيق العلاقة بين العاملين والزبائن	80	70	53.33	46.66

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن اتجاه أفراد العينة في العبارة رقم (13) كان ضمن منطقة الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 15 فرد أي بنسبة 10%، أما الأفراد الذين أجابوا بلا فبلغ 135 أي بنسبة 90% ، وأن اتجاهات أفراد العينة في العبارة رقم(14) كان ضمن

الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 20 بنسبة 13.33%، أما عدد الأفراد الذين أجابوا فقد بلغ 130 بنسبة 86.66%، وأخيرا العبارة رقم (15) حيث بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 70 بنسبة 46.66%، أما بلا فقد كان العدد 80 بنسبة 53.33%، وهذا يدل أن أفراد العينة يرون أن جوانب التعاطف غير متوفر ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بولاء العملاء لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

الجدول رقم 12: تقييم جودة الخدمة البنكية من ناحية مؤشر الولاء

الرقم	العبارة	التكرار		النسبة ئوية%	
		لا	نعم	لا	نعم
16	أفضل التعامل مع هذا البنك.	13	17	89.33	10.66
17	أنا على قناعة كبيرة برأيي في التعامل مع هذا البنك.	15	21	76.66	23.33
18	أنا أوصي الآخرين بالتعامل مع هذا البنك	14	22	96.66	3.33

60	40	9	6	من الصعب تغيير رأيي بالتعامل مع هذا البنك حتى لو نصحتني الآخرون بذلك.	1 9
93. 33	6	1 4 0	1 0	أحتاج إلى سبب كبير لتغيير تعاملي مع هذا البنك.	2 0
73. 33	26. 66	1 1 0	4 0	أتحدث للآخرين بإيجابية حول البنك الذي أتعامل معه، كما أنني أقوم بالدفاع عنه في حالة أي إتهامات توجه ضده.	2 1
46. 66	53. 33	7 0	8 0	لدي النية في الإستمرار بالتعامل مع هذا البنك.	2 2

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن إتجاه أفراد العينة في العبارة رقم (16) كان ضمن منطقة الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 16 فرد أي بنسبة 10.66%، أما الأفراد الذين أجابوا بلا فبلغ 115 أي بنسبة 89.33%، وأن اتجاهات أفراد العينة في العبارة رقم (17) كان ضمن الرفض بلا، حيث كان عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 35 بنسبة 23.33%، أما عدد الأفراد الذين أجابوا فقد بلغ 130 بنسبة 76.66%، والعبارة رقم (18) حيث بلغ عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم 60 بنسبة 40%، أما بلا فقد كان العدد 90 بنسبة 60%، والعبارة رقم (19) والذي عدد الأفراد الذين اجابوا بنعم 60 بنسبة 40%، أما لا فبلغ 140 بنسبة 93.33%، والعبارة رقم (20) ب 10 في حالة نعم أي بنسبة 6%، و 140 بنسبة 93.33%، العبارة رقم (21) عدد الأفراد بلغ 40 في حالة

نعم وبنسبة 26.66%، وبلا 110 أي بنسبة 73.33%، وأخيرا العبارة رقم (22) حيث بلغ عدد الأفراد 80 الذين أجابوا بنعم بنسبة 53.33% ، وبلا 70 فراد بنسبة 46.66%، حيث نلاحظ من كل هذا أن درجة الولاء قوبلت بالرفض، أي أن نسبة الأفراد الذين قال لا أكبر بكثير من النسبة التي قالت نعم، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن العملاء غير راضين عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وبالتالي عدم ولائهم للبنك رغم تعاملهم معه.

ثالثا: أثر جودة الخدمة المقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا على ولاء عملائه
من خلال ملاحظة النتائج المتحصل عليها فقد تبين أن البنك لا يقدم خدمة في مستوى تطلعات عملائه، مما انعكس على تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة لهم من طرف هذا البنك، والتي عكست غياب مختلف مؤشرات جودة الخدمة كما تبين عدم ولاء العملاء للبنك نتيجة عدم رضاهم على جودة الخدمة البنكية المقدمة لهم من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل، عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد اقتصرَت الدراسة، على أخذ 150 استمارة، وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام طريقة التكرارات توصلنا إلى نتائج التالية:

✓ عدم توفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة على الجودة المطلوبة والمرغوب فيها من قبل عملائه.

✓ عدم ولاء عملاء البنك نتيجة عدم رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة لهم.

✓ هناك علاقة وطيدة بين جودة الخدمة البنكية المقدمة وولاء العملاء.

الأخلاق

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يتضح لنا أن نجاح المؤسسات البنكية في السوق تدعم وزيادة القدرات التنافسية م، يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق و تزايد الضغوط التنافسية وتعتمد في هذا السعي، على التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من أجل تشخيصها، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات العملاء ويفوق توقعاتهم وعلى ذلك، استهدف هذا البحث في جزءه التطبيقي تسليط الضوء على تقييم جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة واثر ذلك على ولاء العملاء ، للكشف على درجة رضاهم عن مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة، وتزويد إدارة هذا البنك بمقترحات لتطوير وتحسين جودة خدمات، من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة تبقى في ذهن الزبون، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية داخل السوق الذي تنشط فيه .

وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث واقتراح أهم التوصيات

أهم نتائج البحث:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة يعن يتطابق مستوى الجودة الفعلى الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد.
- وجود انطباع سلبي لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة عن الجوانب المتعلقة بالاستجابة، والاعتمادية، والضمان، والتعاطف.
- عدم توفر الاستجابة والاعتمادية والضمان والتعاطف مع توفر جانب الملموسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وهذا يعكس لنا عدم توفر لبنك على جودة الخدمة.
- عدم ولاء العملاء لبنك الفلاحة والتنمية ،نتيجة عدم رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة

توصيات البحث:

على ضوء ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة، نقدم لمسؤولي إدارة مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية وكالة ميلة بعض التوصيات التالية:

- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال العمل البنكي، خاصة فيما يتعلق بأجهزة تقديم الخدمة.
- ضرورة اهتمام البنك بالأبعاد الخاصة بجودة الخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاستجابة، الضمان، الاعتمادية، والتعاطف.
- ربط علاقة قوية مع عملائها وإدارة هذه العلاقة مع توفر قسم خاص بمعالجة الشكاوي لمعرفة نقائص الجودة في هذا البنك ومعالجتها في الوقت المناسب مما يزيد من نسبة احتفاظ البنك بالزبائن وارتفاع ولائهم له.

المراجع

المراجع:

أ) الكتب:

1. بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، أبو ظبي، 2005.
3. جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، الإسكندرية، دار الجامعية، (بدون سنة نشر).
4. حميد الطائي، وبشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار البازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
6. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
7. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. زكريا احمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
9. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
10. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب لنشر والتوزيع، مصر، 1996.
11. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.

12. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
13. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
14. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006 .
15. محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
16. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
17. محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
18. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
19. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة: في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان 2010 .
21. نجم عابد نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
22. نظام موسي سويدان و شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، لطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

23. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 5، عمان، 2009.

ب) المذكرات:

1. إلهام يحيى، " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية – دراسة ميدانية

لمؤسسات الإسمنت الجزائرية " أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005.

2. أيمن فتحي الخالدي، قياس جودة الخدمات في المصارف العاملة في فلسطين(من

وجهة نظر العملاء)، ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، غزة، 2006.

3. حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العميل: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات

الالكترونية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، البليد، 2004/2003.

4. رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية، شهادة ماجستير،

جامعة 20 أوت 1953، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، سكيكدة، 2009/2008.

5. رسميه احمد أمين أبو موسى ، اثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في

البنك المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني"، ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص، التمويل والمصارف، الأردن، 2000.

6. شرين عبد الحليم شاور التميمي، اثر ادارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية" شهادة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، فلسطين، 2010.

7. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "دراسة حالة مؤسسة البريد

والمواصلات"، شهادة ماجستير، جامعة لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة اعمال، باتنة، 2008/2007.

ت) الملتقيات:

1. محمد بوهزة، « المقارنة المرجعية ودورها في المؤسسة » في الملتقى الدولي حول التسيير

الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 4/3 ماي

2005

2. محمد بوهزة وعمر بن سديرة، طرق وأساليب تحسين الجودة في الملتقى الدولي الثالث حول

الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 8/7 ماي 2007.

ث) المجالات:

1. عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة لقدرة التنافسية للبنوك" في مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005.

مواقع الأنترنت:

تاريخ الإطلاع (2011/ 11/15)

1.http: //www.sqc.org.sa/tqm/osama 08.htm (2007/01/14).

المالوف

ملحق رقم 1: قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستمارة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
غيشي عبد العالي	استاد محاضر	ميلة

ملحق رقم 2 : الاستمارة

إستمارة استبيانيه لبحث أكاديمي: (أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء)

الجنس: ذكر أنثي

العمر: أقل من 25 25-40 40-55 56 فأكثر

الجزء الأول: يرجى إعطاء رأيك في جودة الخدمة البنكية وذلك من خلال وضع إشارة (x) في

المكان المناسب

الرقم	الأسئلة	ن	لا
1	تتجز الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب		
2	تؤدي الخدمة وفقا لما هو متوقع عن سمعة و شهرة الوحدة		
3	الخدمات التي تقدمها البنك تلبي حاجات و رغبات الزبون		
4	يبادر العاملون على تقديم الخدمة في الوحدة		
5	يستجيب العاملون في البنك لطلبات الزبائن بسرعة		
6	تقديم الخدمات التي يحتاج إليها في الوقت الذي يرغب فيه الزبون		
7	يتمتع العاملون بالمؤهلات اللازمة لأداء الخدمة المطلوبة		

		يعامل الزبائن من قبل العاملون في البنك باحترام وتقدير	8
		يتصف العاملون في البنك بالأمان و الصدق	9
		يهتم العاملون في البنك للزبائن ويظهرون لهم بصورة جيدة	10
		يسعى العاملون في البنك إلى التعرف على حاجات و رغبات الزبائن	11
		تحرص الإدارة على توثيق العلاقة بين العاملين والزبائن	12
		يقوم العاملون في لبنك بالحفاظ على مظهر وديكور الوحدة بصورة مستمرة	13
		يوجد في البنك منظومة إتصال متطورة (رقم هاتف مجاني، بريد إلكتروني، موقع إلكتروني)	14
		تتوفر في البنك وسائل راحة تسمح بالانتظار	15

الجزء الثاني: وهو خاص بالولاء، يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لها

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
16	أفضل التعامل مع هذا البنك.		
17	أنا على قناعة كبيرة برأيي في التعامل مع هذا البنك.		
18	أنا أوصي الآخرين بالتعامل مع هذا البنك		

		19	من الصعب تغيير رأبي بالتعامل مع هذا البنك حتى لو نصحني الأخرين بذلك.
		20	أحتاج إلى سبب كبير لتغيير تعاملي مع هذا البنك.
		21	أحدث للآخرين بإيجابية حول البنك الذي أتعامل معه، كما أنني أقوم بالدفاع عنه في حالة أي اتهامات توجه ضده.
		22	لدي النية في الإستمرار بالتعامل مع هذا البنك.

المصدر: فاطمة حلوز، اثر جودة الخدمة على ولاء الزبون للبنوك الأردنية، ماجستير، كلية

الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010، ص123