



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع

دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف السلام وكالة بسكرة

مذكرة كاملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

إعداد الطالبتين:

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ رابح خوني

- وفاء بوبكر.

- فريدة شناف.

لجنة المناقشة:

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة	الجامعة
عيسى خليفي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
رابح خوني	أستاذ التعليم العالي	مقررا	بسكرة
إسماعيل داسة	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي 2024/2023 م





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع

دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف السلام وكالة بسكرة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ رابح خوني

إعداد الطالبين:

- وفاء بوبكر.

- فريدة شناف.

لجنة المناقشة:

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة	الجامعة
عيسى خليفي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
رابح خوني	أستاذ التعليم العالي	مقررا	بسكرة
إسماعيل داسة	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي 2024/2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features the Basmala (Bismillah) in a highly stylized, green calligraphic font. The text is written in a cursive style with thick, flowing lines. The words are arranged in a slightly curved, descending line from top-left to bottom-right. The letters are interconnected, with some extending into long, sweeping flourishes that curve downwards and outwards. Small, dark green squares are placed at the end of these flourishes. The background is plain white.

## شكر وعرافان

إن الشكر لله نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

نتوجه بأرقى عبارات الامتنان والتقدير للأستاذ الفاضل المشرف على هذا

البحث : **د/ رابح خوني**

والأستاذ الفاضل: **د/فاروق براهيمى**

على التوجيهات والنصائح القيمة التي رافقت كل مراحل انجاز هذا البحث

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة وموافقتهم على مناقشة هذا البحث

كما نشكر كل موظفي مصرف السلام -بسكرة على حفاوة

استقبالنا وعلى المساعدات القيمة التي قدموها لنا

و نخص بالذكر السيد المدير **العبد الباح** على مجهوداته و نصائحه القيمة

كما نتوجه بالشكر لكل من ساهم في انجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد و نخص

بالذكر الأستاذة الفاضلة : **د/ بوسكار ربيعة**.

## الإهداء

أقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع: إلى من سهرت على راحتى ومنحاني الثقة بالمستقبل

وأنارا أمام عيني شموع الأمل! إلى أمي وأبي حفظهما الله

إلى من ساير أحلامي الكبيرة فاحتمل الألم وانتظر بصبر وعزم وتصميم ثمار غرسنا

إليك يا من لا تزال بجانبى ترقب نجاحى وتقدمى، وتقدم لى كل الوقت... وكل الحب... وكل الدعم

زوجى الحبيب محمد الطاهر.

إلى شموع قلبى المضيئة أبنائى:

شمائل الزهراء \*منة الله إشراق \*أنسام جورى \*أحمد خليل.

إلى من تشدنى إليهم ذكريات الطفولة الجميلة وحنين الأيام الخوالى فيحملنى إليهم الشوق!

إخوانى وأخواتى.

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء كل باسمه.

أهدى عملى المتواضع هذا لهم جميعا مع المحبة والعرفان

**فريدة**

## الإهداء

أقدم حصيدة هذا الجهء العلمى المتواضع: إلى والءاءى الكرىمىن رحمهما الله وطىب ثراهما.

. إلى سنىءى فى الءىاة زوجى العالى.

إلى أبنائى الأءزاء.

إلى إءوتى وكل عائلتى.

وفاء

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة علاقات الزبائن وتأثيره على جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية، وهذا من خلال تحديد خمسة أبعاد وهي: التوجه بالزبون، التفاعل مع الزبون، صوت الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، استدامة العلاقة مع الزبون، وللقيام بذلك تم اختيار مصرف السلام بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات من خلال توزيع استبيان الكتروني وقد تم الاعتماد على عينة حجمها 117 زبون للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (spss v20)، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المستجوبين اتفقوا على وجود تأثير ايجابي لإدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة المصرفية، وأن أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاثة فقط (التفاعل مع الزبون، صوت الزبون، استدامة العلاقة مع الزبون) هي التي أدت إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية. وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها قدمنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لدعم وتطوير المفاهيم المرتبطة بمجال الدراسة.

**الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات الزبائن، جودة الخدمات المصرفية، مصرف السلام.**

## ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of customer relationship management and its impact on the quality of banking service in Algerian banks by identifying five dimensions, namely: customer orientation, customer interaction, customer voice, customer relationship strengthening, customer relationship sustainability, and to do so, AL Salam Bank in Biskra was selected to conduct the field study. To attain the study objectives, we collected data and information by distributing an electronic questionnaire and used a sample size of 117 customers for statistical analysis using the SPSS v20 programme. The results obtained showed that the respondents agreed that CRM has a positive impact on the banking service quality, and that only the three dimensions of CRM, customer interaction, customer voice and customer relationship sustainability, led to the improvement of the banking service quality. Based on the findings, we provided a set of suggestions and recommendations to support and develop concepts related to the field of study.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Banking Service Quality, Al Salam Bank.

## قائمة الأشكال

- الشكل 1 : نموذج الدراسة ..... ت
- الشكل 2 : عناصر إدارة علاقة الزبون ..... 7
- الشكل 3: مكونات إدارة عناصر علاقة الزبون. .... 8
- الشكل 4 : جودة الخدمة المصرفية. .... 11
- الشكل 5 : أهمية جودة الخدمة. .... 13
- الشكل 6 : مستويات جودة الخدمة المصرفية. .... 15
- الشكل 7: أبعاد جودة الخدمة المصرفية. .... 18
- الشكل 8: نموذج الفجوات الخمسة. .... 20
- الشكل 9 : نظرة المؤسسة تجاه الزبون قديما و حديثا. .... 23
- الشكل 10 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. .... 41
- الشكل 11 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية. .... 42
- الشكل 12 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. .... 43
- الشكل 13 : توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك في البنك. .... 44
- الشكل 14 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة المستفاد. .... 45

## قائمة الجداول

- الجدول 1 : سلم ليكارت الخماسي. .... 32
- الجدول 2 : مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي. .... 33
- الجدول 3 : أقسام الاستبيان. .... 34
- الجدول 4 : تقسيم عبارات المتغير التابع. .... 35
- الجدول 5 : تقسيم عبارات المتغير التابع. .... 35
- الجدول 6 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. .... 37
- الجدول 7 : معامل الارتباط لعبارات إدارة علاقات الزبائن مع البعد الذي تنتمي إليه. .... 37
- الجدول 8 : معامل الارتباط لعبارات جودة الخدمة المصرفية مع البعد الذي تنتمي إليه. .... 39
- الجدول 9 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة. .... 40
- الجدول 10 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس. .... 40
- الجدول 11 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية. .... 41
- الجدول 12 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. .... 42
- الجدول 13 : توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك بينك السلام محل الدراسة. .... 43
- الجدول 14 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة التي يستفيد منها زبائن مصرف السلام محل الدراسة. .... 44
- الجدول 15 : اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد التوجه بالزبون. .... 45
- الجدول 16 : اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد صوت الزبون. .... 46
- الجدول 17 : اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد التفاعل مع الزبون. .... 47
- الجدول 18 : اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد تقوية العلاقة مع الزبون. .... 48
- الجدول 19 : اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد استدامة العلاقة مع الزبون. .... 49
- الجدول 20 : اتجاهات الباحثين حول عبارات المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية. .... 50
- الجدول 21 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية. .... 51
- الجدول 22 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التوجه بالزبون وجودة الخدمة المصرفية. .... 52
- الجدول 23 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التفاعل مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية. .... 53
- الجدول 24 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين صوت الزبون وجودة الخدمة المصرفية. .... 53
- الجدول 25 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تقوية العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية. .... 54
- الجدول 26 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين استدامة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية. .... 54

## مقدمة

إن جودة الخدمات اعتماداً على مبدأ التوجه بالزبون تعتبر من التوجهات الحديثة للتسويق، مما يستلزم تبني أساليب جديدة للتحسين والتي من أهمها إدارة علاقات الزبائن، مما أدى إلى تغير منحى توجه المؤسسات عموماً والبنوك خصوصاً في طريقة تقديم خدماتها، حيث أصبح عامل المعرفة في مقدمة اهتمامات هذه الأخيرة وعلى وجه الخصوص معرفة الزبون باعتباره المحور الرئيسي للعمل المصرفي.

وقد أصبحت البنوك تسعى جاهدة إلى جمع المعلومات من الزبائن ومعالجتها وتخزينها ومن ثم استخدامها في شتى أنشطتها، في ظل التوجه بالزبون واعتباره شريكاً أساسياً وانعكاساً لنجاحها ومع تزايد المنافسة والانفتاح الخارجي وزيادة وعي الزبائن أصبح لزاماً على البنوك بذل الجهد في معرفة احتياجات الزبون وتحقيق رغباته والاهتمام الفردي بهذا الأخير، مما يندرج ضمن جودة الخدمة المصرفية والتي تعتبر مقياساً للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتتواءم مع توقعات الزبائن. لتحقيق جودة الخدمات، وضمان النمو والاستمرارية في السوق.

ويعد مصرف السلام كغيره من البنوك، فهو ليس بمنأى عن التغيرات الحاصلة، لذلك فهو يسعى جاهداً لفهم حاجيات زبائنه لتقديم خدمة ترقى إلى مستوى تطلعاتهم وبالتالي تضيق الفجوة بين الخدمة المقدمة، والخدمة المتحصل عليها بصفة فعلية أولاً والخدمة المرغوب فيها ثانياً.

## 1/ إشكالية الدراسة:

منطلق دراستنا هذه هو التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام ولاية بسكرة، وقد تم طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو تأثير إدارة علاقات الزبائن على تحسين جودة الخدمة المصرفية في واقع مصرف السلام بسكرة؟

**السؤال الفرعي:** هل تساهم جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة خدمات مصرف السلام؟ وبنفس القدر أو الشدة؟ وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة يمكن فحص الفرضيات التالية:

## 2/ فرضيات الدراسة

**الفرضية الأساسية:** تؤثر إدارة علاقات الزبائن بأبعادها على تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف السلام بسكرة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر إدارة علاقات الزبائن من خلال التوجه بالزبون على تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف السلام بسكرة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تؤثر إدارة علاقات الزبائن من خلال التفاعل مع الزبون على تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف السلام بسكرة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تؤثر إدارة علاقات الزبائن من خلال صوت الزبون على تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف ال سلام بسكرة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر إدارة علاقات الزبائن من خلال تقوية العلاقة مع الزبون على تحسين جودة الخدمة المصرفية في واقع مصرف السلام بسكرة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** تؤثر إدارة علاقات الزبائن من خلال استدامة العلاقة مع الزبون على تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف السلام بسكرة.

### 3/ أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعا مهما وهو دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية، حيث أن الجودة أصبحت من أهم المتغيرات التي تضمن بها المؤسسات المصرفية البقاء والاستمرار.

### 4/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من أهداف أساسية يمكن إنجازها فيما يلي:

\* تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة لذلك تم تقديم إطار متكامل لإدارة علاقات الزبائن وأهميتها وأهدافها وأبعادها والتحديات التي تواجهها.

\* التعرف على جودة الخدمة المصرفية وأهميتها وأهدافها، مستوياتها وإبعادها و طرق قياسها وأساليب تحسينها.

\* إبراز أهمية ودور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية على مستوى مصرف السلام بسكرة.

\* التعرف على مدى توفر عنصر الجودة في الخدمات المصرفية التي يقدمها مصرف السلام \* بسكرة\*.

### 5/ مبررات اختبار الموضوع:

هناك عدة مبررات أدت إلى اختيار موضوع الدراسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

\* ارتباط الموضوع بالتخصص. والميل الشخصي والرغبة في معالجته والاطلاع على واقع إدارة علاقات الزبائن في البنوك والدور الذي تلعبه في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

\* محاولة إبراز الأهمية البالغة لموضوع إدارة علاقات الزبائن وكذا جودة الخدمة المصرفية

### 6/ منهج الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم إتباع المنهج التالية:

\* المنهج الوصفي للجانب النظري: والذي اعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا يهدف إلى تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها.

\* منهج دراسة الحالة من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة.

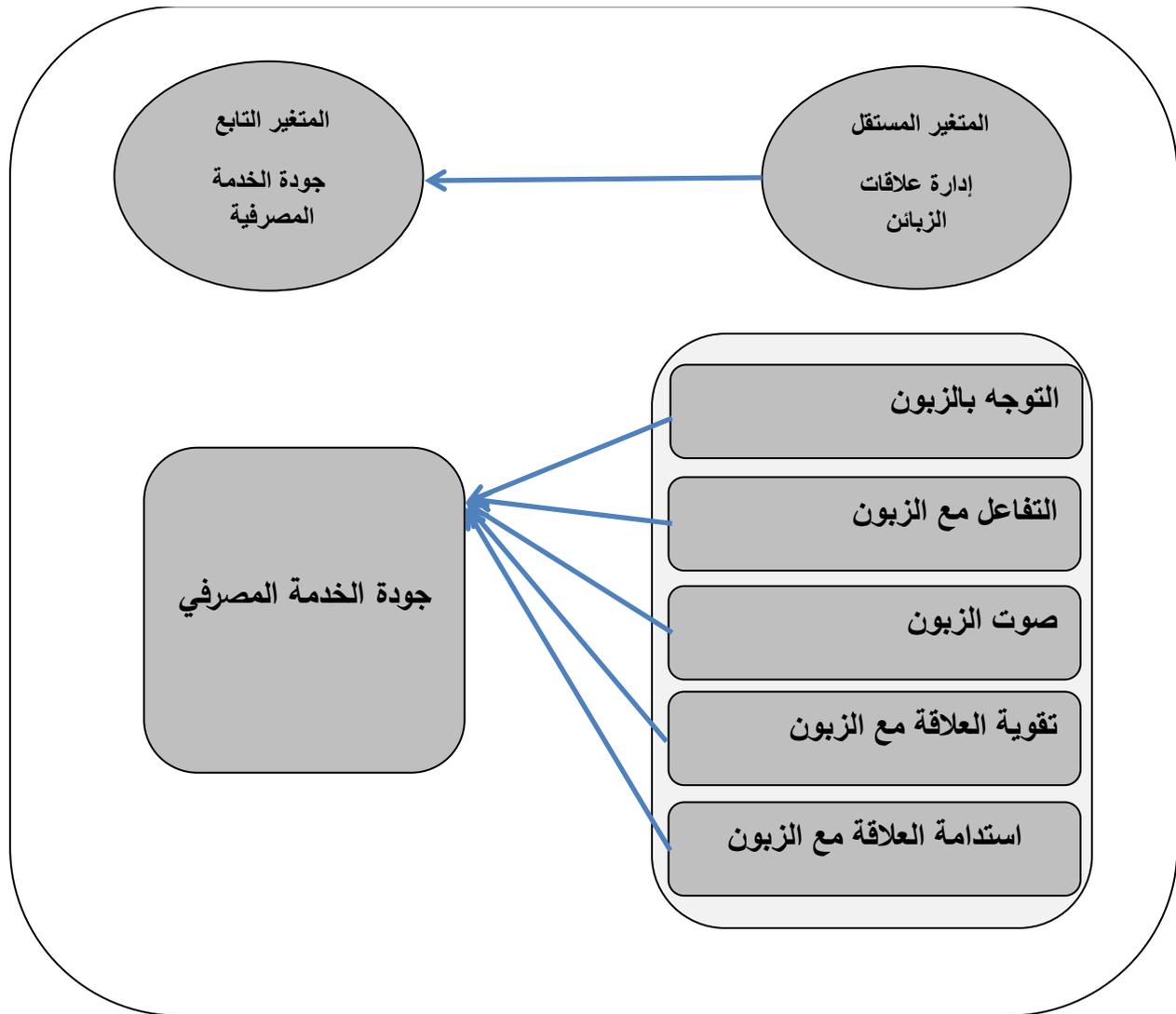
\* المنهج التحليلي: تم إتباعه من خلال تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناء على ما سبق.

**7/ أمودج الدراسة:** يمكن تمثيل متغيرات الدراسة الحالية من خلال الشكل ( 01 ) والذي يوضح العلاقات التآثيرية بين هذين المتغيرين كما يلي:

أ - المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن). وتتضمن الأبعاد التالية: التوجه بالزبون (Customer Orientation) ، التفاعل مع الزبون (Customer Interaction) ، صوت الزبون (Customer Voice) ، تقوية العلاقة مع الزبون (Strengthening Customer Relationship) ، استدامة العلاقة مع الزبون (Customer Relationship Sustainability) ،

ب - المتغير التابع ( جودة الخدمة ) وتتضمن مجموعة من الأبعاد هي: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

الشكل 1 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 8/ هيكل الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين، الفصل الأول تناول الجانب النظري من الدراسة من خلال ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول لأهم المفاهيم الأساسية لإدارة علاقات الزبائن، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لجودة الخدمات المصرفية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تأثير أبعاد علاقات الزبائن على جودة الخدمات المصرفية.

الفصل الثاني وتناول الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم فيه إجراء دراسة تطبيقية في بنك خاص و هو مصرف السلام بسكرة وذلك من خلال استبيان وجه للزبائن الخارجين، تضمن أسئلة حول إدارة علاقات الزبائن بأبعادها، وجودة الخدمات المصرفية، وقد جاءت هذه الدراسة في أربعة مباحث وهي على التوالي حيث تم تقديم مصرف السلام، ثم الطريقة والإجراءات المتبعة، بعدها تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية، وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج. وفي الأخير خرجنا بأهم النتائج المتوصل إليها، واقترحنا بعض التوصيات.

## 9/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1\* التعرف على أهم المصادر والمراجع والمواقع الالكترونية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، لإثراء الجانب النظري.

2\* ساهم الاطلاع على المنهجيات المعتمدة لهذه الدراسات الباحثين في إعداد منهجية الدراسة الحالية.

3\* ساهم الاطلاع على نماذج الاستبيانات المطبقة في الدراسات السابقة في إعداد فقرات الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية، بعد التعديل في الفقرات واختيار ما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية.

## 10/ الدراسات السابقة:

- دراسة (معاش، 2020) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان: أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استخدام أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين الخدمات العمومية في الجزائر، بالتطرق إلى الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون (التحليلية، التشاركية، العملية) ولتطبيق ذلك تم تطبيق الدراسة على قطاع الضرائب، حيث استهدفت موظفي وزبائن أربعة مراكز ضرائب في الجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى وجود اثر لأنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين جودة الخدمات العمومية لقطاع الضرائب من وجهة نظر كل من الزبائن والموظفين، حيث كانت العلاقة طردية بين الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وبدرجات تأثير قوية بالنسبة للموظفين و متوسطة إلى ضعيفة بالنسبة للزبائن. وان البعد الأكثر مساهمة في تحسين جودة الخدمات الضريبة، من وجهة نظر كل من الزبائن والموظفين هو إدارة علاقات الزبون العملية تليها التحليلية ثم التشاركية. كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه المبحوثين حول إثر أنظمة إدارة علاقات الزبون في تحسين جودة الخدمة العمومية.

وتم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تعمم على جميع المؤسسات العمومية في الجزائر، ومن ضمنها البنوك، أهمها دعم تكوين الموظف في استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستفادة من تجارب القطاع الخاص والتجارب الدولية في مجال إدارة علاقات الزبون.

• دراسة (الطاهر، 2019): "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء" دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية والمتمثلة باللموسية، الاستجابة،

التعاطف، الأمان/الضمان، الموثوقية/الاعتمادية علي رضا عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب -المملكة العربية السعودية . وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :ما أثر جودة الخدمة المصرفية وأبعادها على رضا العملاء في المصارف محل الدراسة؟ وانبثقت عنه تساؤلات فرعية تبحث أثر كل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية علي رضا العملاء .استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات في الدراسة التطبيقية وتحليلها. تمثل مجتمع الدراسة في عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية، ولقد بلغ حجم العينة 110 عميل من عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن البعد الأفضل من ناحية الجودة لدى المصارف التجارية بمحافظة الدرب-المملكة العربية السعودية هو بعد الموثوقية/الاعتمادية يليه بعد التعاطف ثم الملموسية يليه بعد الأمان، أما البعد الأضعف من أبعاد الجودة لدى المصارف التجارية بمحافظة الدرب-المملكة العربية السعودية هو بعد الاستجابة . ونتج عن اختبار فرضيات الدراسة بتحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى) 0.05 (لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية على زيادة رضا عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب-المملكة العربية السعودية، ووجود علاقة ارتباط موجبة قوية و ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة لعملاء المصارف محل الدراسة و رضا العملاء.

● دراسة (قيراط، 2018): أطروحة دكتوراه بعنوان: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمات، دراسة مقارنة, جامعة سلطان شيبوط-الجزائر3

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك الخارجي وبنك الخليج الجزائر، وأيضا مدى تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمات في كل من البنكين محل الدراسة، وذلك من خلال التعرف على أثر كل بعد من أبعاد والمتتمثلة في إدارة معرفة الزبون، قيمة الزبون والاتصال على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المقدمة في بنك الخليج الجزائر تعتبر أعلى مقارنة بالبنك الخارجي الجزائري الذي يعاني من ضعف وعدم الاهتمام بالجودة حسب رأي زبائن البنكين.

كما أن مدخل إدارة العلاقة مع الزبائن يلقي اهتماما أكبر من قبل بنك الخليج مقارنة بالبنك الخارجي الجزائري الذي يعتبر توجهه نحو هذا المجال ضعيفا. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات وإدارة العلاقة مع الزبون، وان هذه الأخيرة تؤثر على مستوى الخدمات المقدمة في البنكين محل الدراسة.

● دراسة (ابوفرع، 2015) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون : دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى اختبار جودة الخدمة، قيمة الزبون على رضا الزبون في كل من المصارف الإسلامية والتجارية في الأردن، والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في بينها. وتكون مجتمع الدراسة من المصرف الإسلامي الأردني عن المصارف الإسلامية والمصرف العربي عن المصارف التجارية. أما الدراسة فقد شملت الزبائن والمتعاملين مع كلا المصرفين والذين تم اختيارهم

بشكل عينة ملائمة وقسمت بالتساوي (521) لكل نوع من المصرفين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبيان استخدم كأداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (25) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية منها: تحليل المسار لاختبار الأثر المباشر و غير المباشر لمتغيرات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية؛ الاستجابة؛ الموثوقية والتعاطف) في المصارف الإسلامية بالمقارنة مع المصارف التجارية (الملموسية؛ الاعتمادية؛ الموثوقية والتعاطف) كما بينت الدراسة في تحقيق رضا الزبون عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية بالمقارنة مع المصارف التجارية. وقد أكدت الدراسة لقيمة الزبون في تحقيق رضا الزبون في المصارف الإسلامية والتجارية. ولغرض التعرف على الدور الوسيط لقيمة الزبون فقد بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية على تحقيق رضا الزبون في المصارف الإسلامية والتجارية). كما أثبتت الدراسة في الأردن بوجود قيمة الزبون كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الإسلامية والتجارية في الأردن في جودة الخدمة. ولم يتأكد للدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الإسلامية والتجارية في الأردن فيما يتعلق بكل من قيمة الزبون ورضا الزبون عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها ضرورة سعي المصارف لتحسين مستويات جودة عالية من خلال الاهتمام بكافة أبعاد الجودة (الملموسية، الاعتمادية، الموثوقية، الاستجابة والتعاطف). وكما أكدت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المصارف ببناء قيمة للزبائن من خلال العمل بكافة أبعاد قيمة الزبائن (المالية، العاطفية والوظيفية). وأخيراً، ضرورة اهتمام المصارف بتحقيق رضا الزبائن لأنه يعد تقييماً شاملاً للخدمة المصرفية وتوجهات المصرف من وجهة نظر الزبائن.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات

الزبائن وجودة الخدمة المصرفية.

تمهيد:

في خضم المنافسة المتزايدة والتسارع نحو السبق في خدمة الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم بات لزاما على البنوك انتهاز استراتيجيات تمكنهم من رسم صورة متكاملة الأبعاد والزوايا لربائنها وذلك بالتحليل والتنظيم الدقيق للكم الهائل من المعلومات الخاصة بهم، وبمعنى آخر فإن معرفة الزبائن ومعرفة ما يشعرون به وما يحتاجونه وما يتوقعونه يحتاج إلى إدارة علاقات الزبائن والتي تعتبر المدخل الرئيسي لإدارة خدمة الزبائن وتحسين جودة الخدمات المصرفية. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمات المصرفي والعلاقة التي تربط بينهما.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة علاقات الزبائن.  
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية.

المبحث الثالث: تأثير إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة المصرفية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة علاقات الزبائن.

الزبون أصبح الزبون نواة العملية التسويقية والمحور الأساسي لها فظهر مفهوم جديد هو إدارة علاقة الزبون (CRM) بحيث تعتبر علاقة الزبون بالمؤسسة الأساس في تميز المؤسسة عن منافسيها.

## المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة علاقات الزبائن.

يعود أصل مفهوم إدارة علاقات الزبائن (CRM) إلى المفهوم الإداري (تسويق العلاقات Relationship Marketing) وتسويق العلاقات هو مجهود متكامل ظهر في القرن الماضي لتحديد بناء، وصيانة شبكات أعمال مع الزبائن الفرديين لتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الجانبين وكتيجة منطقية لظهور مفهوم تسويق العلاقات توجه الاهتمام نحو (CRM) في منتصف التسعينات خصوصاً ما بين الأكاديميين والممارسين، حيث بدأت المنظمات بالانتقال من التسويق المبني على العملية الجارية إلى التسويق المبني على الزبون. وكانت هناك حاجة متزايدة لجمع معلومات عن الزبون، وتخزينها وتحليلها مما أدى هذا الأمر إلى وجود مصطلح (CRM) (هادي، 2014، صفحة 26).

ومن المعروف إن أصول (CRM) متنوعة ولربما إنه من الصعوبة البالغة تحديد وتشخيص أصول هذا المفهوم وهل ينتمي لحقول إدارة الأعمال المختلفة وغيرها منذ ظهوره ولغاية وقتنا الحالي. فالحقيقة إن هناك جهات نظر مختلفة حول أسباب نشوء هذا المفهوم، وبشكل عام يرى العديد من الخبراء أن هناك أسباب ومفاهيم كثيرة ساعدت في تطور هذا المفهوم وتم وضع إحدى عشر مرحلة لتطور إدارة علاقات الزبائن (عبيدات، 2012، صفحة 75).

أ. مرحلة التسويق بالعلاقات: حيث يقوم التسويق بالعلاقات على وضع جميع الأسس والآليات الهادفة للاحتفاظ بالزبائن الحاليين ومحاولة إقامة روابط طويلة الأمد معهم .

ب. مرحلة البحث التسويقي: حيث قام الباحثين التسويقيين ومنذ ستينات القرن الماضي باستطلاع أو تحديد أو التعرف على قناعات الزبائن وتفضيلاتهم من خلال البحوث التسويقية التي يجرؤونها.

ج. مرحلة التخطيط لمصادر المواد: في أواسط الثمانينيات من القرن الماضي كان التخطيط لمصادر المواد أمراً متعارف عليه حيث بدأت الشركات حينها بإنشاء قواعد بيانات لربائنها.

د. مرحلة مراكز الاتصال بالزبائن: وكان ذلك في أواخر الثمانينات حيث تم إنشاء مراكز الاتصال بالزبائن لخدمة الزبائن وبهدف زيادة المبيعات مرحلة أتمتة قوى المبيعات: حيث هدفت إلى تطوير إمكانيات جذب الزبائن والحصول على المعلومات الوافية والدقيقة عنهم وتزويد جهاز المبيعات بالمعلومات المناسبة في الأوقات المناسبة وهدفت أيضا إلى تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين وتحسين قناعتهم.

هـ. مرحلة أدوات إدارة الحملات الترويجية والدعائية: تماماً كما تم تطوير الوسائل الإلكترونية والتعرف بها، فإن أدوات حملة شؤون الزبائن قد تم تطويرها أيضاً، والتعريف بها وذلك لاحتواء التكاليف الضخمة لها والمتعلقة بالمشتريات الدعائية والتقنيات التي تستخدمها للوصول إلى قاعدة أكبر من الزبائن .

و. مرحلة تكامل المعلومات عبر القنوات وشبكة الإنترنت: يُشار إلى هذه المرحلة بأنها بما يسمى وجهة النظر ذات الـ (360) درجة حول الزبون أو الرأي المتكامل حول الزبون، وبالشكل العملي يضع نظام إدارة علاقات الزبائن الحلول المتطورة للوصول

إلى جميع الحلول المثالية التي يجب الاستمرار في تطويرها وتعديلها وتحديث بياناتها. ومن جهة أخرى هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة علاقات الزبائن ابتداء من تسعينات القرن الماضي وهي (Kumar, 2010, p. 15):

- أ. الجيل الأول (طريقة إدارة علاقات الزبائن الوظيفية): والذي يتضمن ممارسة عملية إدارة علاقات الزبائن (CRM) على أساس وظيفي محدود جداً والمكون أساساً من جانبين الأول يتمثل بتلقائية قوة المبيعات والذي يتناول وظائف تسبق البيع مثل الاحتفاظ ببيانات عن الزبائن الحاليين، والزبائن المتوقعين، والتسويق عبر الهاتف، وثانياً أنشطة ما بعد البيع مثل مكاتب المساعدة، ومراكز الاتصال والمكالمات الهاتفية، ودعم الخدمة الميدانية .
- ب. الجيل الثاني (طريقة الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون): حيث حدث التحول عن طريق تكامل الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون مع نظم الواجهة الخلفية، وكذلك مع الشركاء والموردين وتركز هذه النظرة على أهمية تنسيق المعلومات عبر الوقت، وعبر قنوات الاتصال كي تدير علاقات الزبائن بانتظام، كما تدعم هذه النظرة فكرة التسويق للزبائن طوال دورة حياة مشترياتهم
- ج. الجيل الثالث (الطريقة الاستراتيجية): وكانت مع نهاية سنة 2002، حيث بدأ استخدام إدارة علاقات الزبائن (CRM) وبشكل متزايد، وكانت الفجوة بين القيمة المدركة للزبائن والقيمة المتحققة تقل بسرعة وتعلمت التنظيمات الإدارية المختلفة من تجاربها في تنفيذ الصيغ المبكرة التي لم تكن على قدر كبير من النجاح لصياغة ممارسات (CRM) العملية، وسهل تكامل الإنترنت والتطور السريع في تقنية المعلومات لنمو (CRM) والآن نفذت معظم الشركات العالمية، أو تنفذ استراتيجية (CRM) ويزداد الإنفاق العالمي عليها بشكل سريع.

#### المطلب الثاني: تعريف إدارة علاقة الزبون.

إدارة علاقة الزبون هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه. أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية الإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون. يرى Peppers and Rogers تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه. أما كوتلر فيعرف تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدة، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة (اللبدي، 2015، صفحة 130).

وتعرف على أنها الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد، وإن إدارة مثل هذه العلاقات هو موضوع يخص إدارة الأعمال واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات بغرض توحيد إجراءات إدارة الأعمال المحيطة بتفاعل الشركة مع زبائنها في المبيعات والتسويق والخدمات المقدمة لهم (الظاهر، 2009، الصفحات 353-354).

عرفها "Philip Kotler على أنها عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة (صادق، 2012، صفحة 123).

حسب t Liscom عرفها على أنها: "جهود المؤسسة وخبرتها المعرفية في مجال الإبداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقتها المميزة والتي تربطها بزبائنها وتكسب رضائهم وولائهم. (الصميدعي م، 2010، صفحة 132)"

في حين يشير "Jan Jicek" على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات وتقرير ولاء الزبائن لها (الصميدعي م.، 2001، صفحة 446).

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة علاقة الزبون هي مفهوم جديد يشير إلى نظام لجذب العملاء المرشحين واكتسابهم والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلومات العملاء وفهم متطلبات العملاء من خلال عملية طويلة تتماشى مع أنشطة المؤسسة واستراتيجياتها.

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة علاقات الزبون.

#### أولاً: أهداف إدارة علاقات الزبون.

هنالك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة من خلال إدارة علاقات الزبون وهذه الأهداف هي :

#### أ. رضا الزبون الداخلي:

يعرف رضا الزبون بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتوجات التي تلبى حاجاته ورغباته وعرف أيضاً هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتوج الملاحظ مع توقعات الزبون (يوسف حجيم الطائي، 2020، صفحة 526).

إذا الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فأن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فأن الزبون سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة (Kotler, 2006, p. 36).

#### ب. ولاء الزبون:

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاعتناء بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الخاصة بسلوك الزبائن. ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن الداخليين لمنظمتهم دون سواها وعرف الولاء بأنه مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون وأغلب المنظمات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمنظمة (يوسف حجيم الطائي، 2020، صفحة 530).

#### ج. قيمة الزبون:

أصبح التطور في المفاهيم البيئية ضرورة ملحة وبدأ يتغير معه جميع الأنشطة التسويقية وأصبح توجه التسويق نحو بناء علاقة تراط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمنظمة تحقيق قيمة معينة للزبون. وهنالك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة الزبون حيث عرفت بالفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية «(Kotler, 2006, p. 38).

في حين عرفت أيضاً بأنها هي ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل أجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ لقرار الشراء» (الربعاوي، 2000، صفحة 12).

وعرفت أيضاً عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج المخاطرة المدركة» (يوسف حجيم الطائي، 2020، صفحة 534).

#### ثانياً: أهمية إدارة علاقة الزبون.

تكمن أهمية إدارة علاقة الزبون في ما يلي (غنام، 2010، الصفحات 27-28):

- ✓ زيادة الاحتفاظ بالزبون بالاستناد إلى تعزيز الرضا كنتيجة للاستجابة العالية.
- ✓ تحديد الزبائن الأكثر ربحية (ومعاملتهم وفقاً لقاعدة 20-80) أي 20% من الزبائن يولدون 80% من إيرادات المنظمة، وعليه لا بد أن يتلقوا معاملة خاصة.
- ✓ تقليل تكاليف التسويق بواسطة تطوير حملات مؤثرة ومستهدفة .
- ✓ عرض منتجات إضافية في القنوات للمبيعات المناسبة (البيع المتعدد والإضافي) وزيادة البيع وتشجيع الزبائن على شراء صنوف أعلى ثمناً من المنتج نفسه.
- ✓ تحقيق عائد عال على الاستثمار عن طريق زيادة الأرباح نسبة إلى مجموع المبيعات وتنظيم دورة المبيعات التي يديرها تدفق العمل بين الأقسام، ومحاولة التخلص من الوظائف الفائضة من خلال مركزية النشاطات .
- ✓ تحسين فهم احتياجات الزبون باستخدام قنوات الاتصال التي يفضلها الزبون .
- ✓ التركيز على الاتصالات السابقة مع الزبائن الآخرين لأغراض التفاعل الحالي.
- ✓ التنبؤ بالمبيعات المستقبلية وتخطيط النشاط والتسويق والخدمات المترافقة المستندة على تحليل الأداء السابق.

#### المطلب الرابع: مكونات وأبعاد إدارة علاقات الزبون.

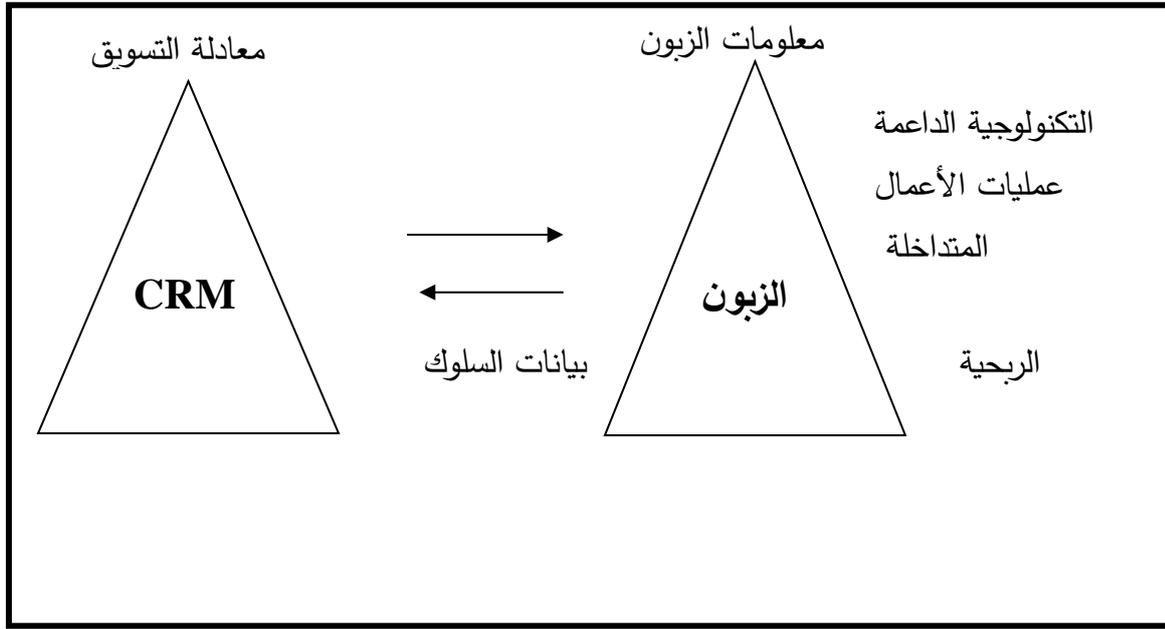
##### أولاً: مكونات إدارة علاقات الزبون.

تتكون إدارة علاقة الزبون من ثلاث مكونات وهي:

##### أ. الزبون:

هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد إن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي لبتّي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول بسبب إن زبائن اليوم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق، وهذا ما يشكل المنافسة الشديدة بين المؤسسات. وعليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر المزيد من الربح مع قلة الموارد، لان الزبائن أحياناً يكون تعاوني بين مجموعة من المشاركين في صنع القرار، ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات لتميز وإدارة علاقة الزبون على اعتبارها مدخل تسويقي يرتكز على جميع المعلومات عن الزبائن من اجل بناء علاقات دائمة معهم (قريشي، 2011، صفحة 148).

الشكل 2 : عناصر إدارة علاقة الزبون.



المصدر: (لعبادي، 2010، صفحة 688)

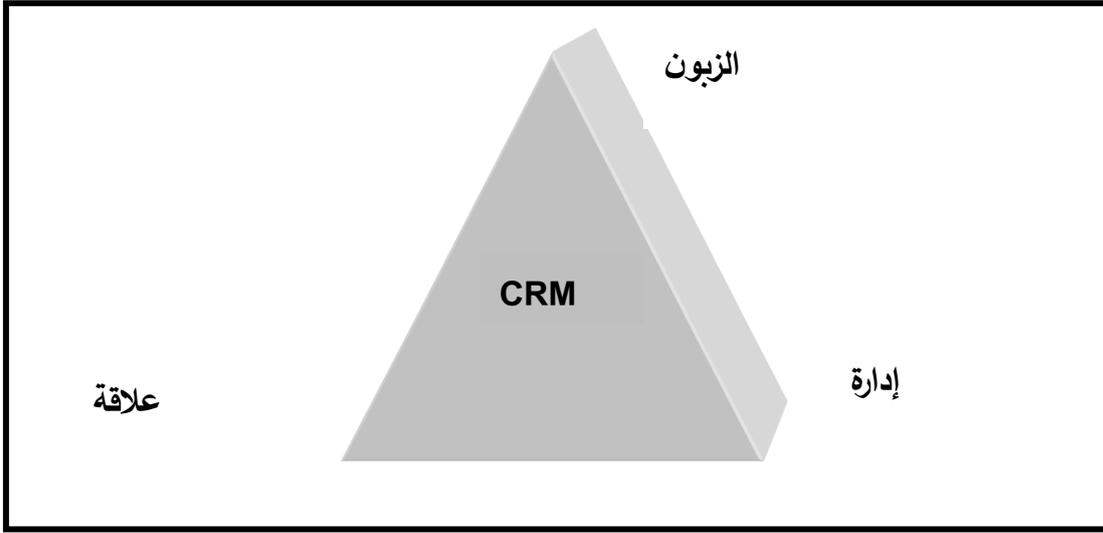
**ب. العلاقات:**

تتضمن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما والعلاقة يمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو لمرة واحدة، كما يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها فان سلوك شرائهم يكون موقفي، كما أن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، هي عملية مستمرة وهي مبنية في اتجاهين الاتصال والتفاعل. وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل، ومستمرة أو منفصلة، وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن، فعلى الرغم من الزبائن لهم مواقف إيجابية اتجاه المؤسسة ومنتجاتها إلا أن سلوك الشراء يكون اغلب الأحيان عالي الظرفية وتعمل إدارة علاقة الزبائن على إن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مرحة وتحقق المنفعة المتبادلة (لعبادي، 2010).

**ج. الإدارة:**

إن نشاط إدارة علاقة الزبون نشاط يتضمن التغيير المستمر في الثقافة والمبيعات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناه المؤسسة من أجل تحقيق بيئة تحتية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة للمؤسسة التي تقود النشاطات لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية، ولا يتحدد نشاط إدارة علاقة الزبون فقط على قسم التسويق بل يشتمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها، وتعمل على تحويل المعلومات المجمع لدى الزبون عن المؤسسة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق (لعبادي، 2010، صفحة 688).

الشكل 3: مكونات إدارة عناصر علاقة الزبون.



المصدر: (فريشي، 2011، صفحة 148)

ثانياً: أبعاد إدارة علاقات الزبون.

تتمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة علاقات الزبون في (بوسالم، 2019، الصفحات 7-8):

أ. المجالات الوظيفية الثلاث:

تتم إدارة علاقات الزبون بالتسويق والإنتاج وتقديم الخدمة في المؤسسة حيث يجب أن تدار نقاط الاتصال بالزبون لتوفير علاقة معززة معه، وأن كل هذه التفاعلات يجب أن تدار من خلال تكامل مجموعة مشتركة من العمليات القائمة على أساس التقنية المتقدمة والتي تساعد على تقديم وجهة نظر منسجمة ومتناسكة للزبون، إذ ستقود لتكامل عمليات الأنشطة التسويقية والتنظيمية المختلفة لتزويد بخبرة ثابتة عن الزبائن مما ستقود إلى العائد على الاستثمار المطلوب للمؤسسة، لذا ينبغي على المؤسسة الاهتمام والتركيز على المبيعات والتسويق والخدمة لكونها هي الأقطاب الثلاثة الوظيفية عند تقديم إدارة علاقات الزبون، إذ يتصل الزبون بالمؤسسة سواء قبل البيع أو أثناء البيع أو بعده كجزء من العلاقة.

ب. مسؤولية تخزين بيانات الزبون والمشاركة بها:

تكامل تفاعلات الزبون عبر المؤسسة يحولها من مباني مقسمة إلى اتصالات لزبون في بيئة تكون فيها كل التفاعلات المنسقة والمنسجمة مع الزبائن من خلال تكوين مستودع معلومات الزبون، وينبغي أن يكون مستودع معلومات الزبون هذا في مركز المبيعات "التسويق" وأن يحدث بشكل مستمر وفق المتغيرات التي تحصل على المعلومات (بوسالم، 2019، صفحة 8).

ج. القدرات والأدوات التحليلية:

إن التحليل الكمي والنوعي للوقت يعد مهماً لفكرة تطبيق إدارة علاقات الزبون، ويتطلب التحليل المعمق نحو ذلك معلومات فعلية ومتناسقة عن الزبائن كنقطة بداية كل التطبيقات في بيئة المؤسسة وأن متخذو القرارات في المؤسسة يجب أن يطوروا ويزيدوا في هذه المعرفة لصنع قرارات الأعمال الأكثر اطلاعا وذات التوقيت المناسب .

يطلب التحليل الشامل من الزبائن من خلال إشراكهم بالعديد من القرارات التنظيمية في تحديد القيمة التي يساهمون بها في المؤسسة، فضلا عن قياس مستوى رضاهم وان تكون المعلومات ذات العلاقة متوفرة بسهولة وجاهزة وتسمح بالتصور الذكي لسلوك الزبائن .

فأدوات التحليل يجب أن تمكن من التحليل الاستراتيجي، وتسمح بالتحقيق المناسب للموارد، وإعادة هيكلة المجالات التي فيها المشاكل، وكذا عن طريق إعطاء الإدارة المعرفية الأولوية وتكاملها في أنشطة إدارة علاقات الزبون وترسل كل معرفة ذات العلاقة عن الزبائن والتي كشف عنها من خلال الأدوات التحليلية إلى الإدارة العليا، مما يقود إلى استجابة أسرع وزيادة الربحية وحصص السوق وتقابلها استجابة لزيائن ممثلة بالرضا (الدوري، 2009، صفحة 244).

#### المطلب الخامس: التحديات والحلول لإدارة العلاقة مع الزبون.

تعرض عملية إدارة العلاقة مع الزبون مجموعة من التحديات والمتمثلة في الآتي (النقشبندي، 2013، صفحة 173).

##### أ. خصوصية الزبائن:

تعد خصوصية الزبائن من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، ذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال، وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، وبما أنه هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه البيانات عن الزبائن من أجل تنفيذ استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كان لا بد من حماية خصوصية الزبائن من خلال اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم، فمازال هناك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن، وكونها محمية وينبغي ألا تستخدم لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبائن، وهي:

- ✓ إبلاغ الزبائن أن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة؛
- ✓ أن يكون الزبون قادر على تعقبها؛
- ✓ أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها؛
- ✓ حماية بيانات الزبون من الاستخدام غير المأذون به.

##### ب. انعدام النضج التقني:

لا تزال استراتيجية ال CRM وتقنياتها في بداية عهدها، إذ أن أغلب برمجياتها وتقنياتها نمطية وغير متكاملة إضافة إلى ارتفاع تكلفة تنفيذها فضلا عن ذلك وجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستخدمة من قبل المؤسسات التي تتبناها، مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها، ولكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها، عملية الاندماج بين المؤسسات وأيضا هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية وبرتوكولات.

ولتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا إلا أن هناك عدة أسباب الفشل العلاقة، وهي تظهر في حركية مستمرة كما. توجد تحديات عوائق للعلاقة مع الزبون تظهر في الفجوة بين التوقعات والنتائج التكنولوجية فعندما تتوقع المؤسسة نموا في أدوات التكنولوجيا الخارجية، ولكن لا تكافئ إمكانيتها التكنولوجية فتصبح هذه الأدوات عوائق، فإدارة العلاقة

مع الزبون مثلا قد تتطلب إرسال بريد إلكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الاتصالات المفضلة، والذي قد يكون أكبر من إمكانيات المؤسسة، مما يصعب من مهمتها، لذا نستطيع القول أن العلاقة الناجحة بين المؤسسة وزبائنها تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال، وقد لا تنتظره المؤسسة حتى يتصل بها، بل تسعى لتولد لديه الرغبة في الاتصال بوسائل معينة، وتستمتع إليه وتدرك احتياجاته وتسعى لتلبيتها بتقنيات فعالة وناجحة (بنشوري، 2010، الصفحات 71-72).

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية.

يعد الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية أحد أكثر المجالات أهمية في القطاع المصرفي، خاصة في الآونة الأخيرة، وبذلك بات أمر تطويرها ضروريا لمواكبة التطورات، فالجودة تمكن المصرف من أن يتميز عن غيره. ونظرا لما تتمتع به الخدمات المصرفية من خصائص مميزة كان موضوع الجودة بالغ الأهمية سواء للمصرف أو للزبائن. وباعتبار أن المصارف تقدم خدمات مصرفية ومالية للزبائن والمال يعد بالغ الأهمية فلا مجال للخطأ فيه. لهذا تسعى المصارف إلى ما يحقق لها الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها، كما أن الزبون يبحث عن تحقيق أكبر المنافع من الخدمات المصرفية المقدمة له من قبل المصرف. والخدمة المصرفية عبارة عن نشاط أو سلسلة من الأنشطة غير المرئية والتي تحدث نتيجة التفاعلات ما بين الزبائن والموظفين والأشياء الأخرى التي يوفرها مقدمو الخدمة المصرفية والتي تهدف إلى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

لقد قام العديد من الباحثين بتقديم عدة تعريفات لجودة الخدمة المصرفية منها: جودة الخدمة المصرفية هي ملاءمة ما يتوقعه الزبون من الخدمة المصرفية المقدمة إليه مع إدراكه الفعلي للمنفعة المتحصل عليها بعد حصوله على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبون هي التي تتوافق وتتطابق مع توقعاته (خنفر، 2015، صفحة 152).

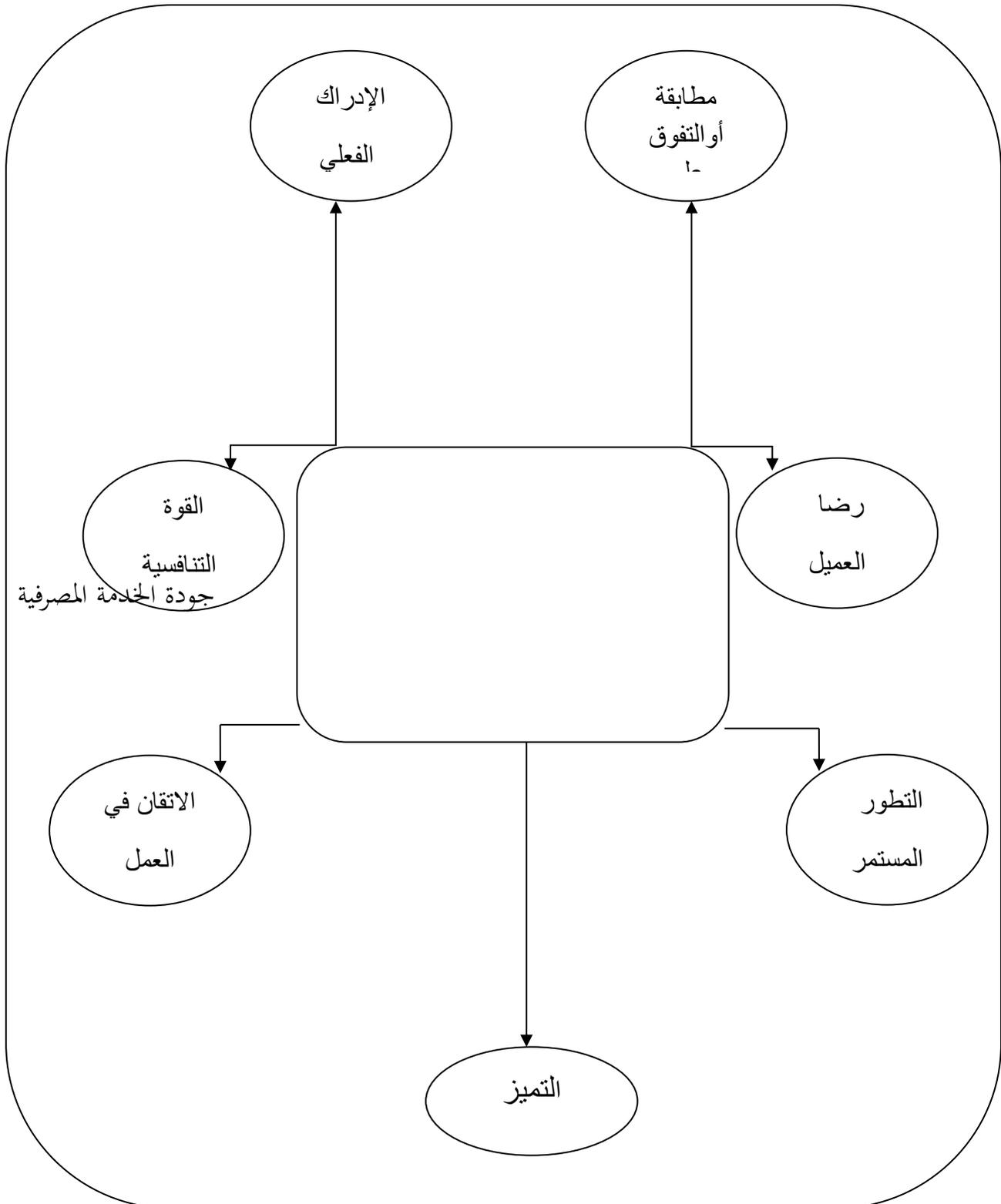
ويمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية على أنها تلك العمليات التفاعلية بين الزبائن و المصرف، بحيث يقوم المصرف بتقديم الخدمة المصرفية للزبون وفق توقعاته وهذا بدوره يعمل على تحسين جودة الخدمة المصرفية. (حوراء، 2023).

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها سلسلة العلاقات بين الزبائن والعاملين بالمصرف لذا وجب العمل على تحسين هذه العلاقة و ذلك باختيار أفراد قادرين على تقديم أفضل الخدمات و أحسنها. (الطاهر، 2019).

كما انه يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة موازاة بتوقعات الزبائن، ولأن الجودة التي يدركها الزبون هي الفرق بين توقعات الزبون لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي إلي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد فعلا ولذا فان تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة من الزبون وباستمرارية يعد من الأهداف الرئيسية للمصرف وهذا ما يحقق له مزايا ايجابية كالنمو والاستمرارية في السوق و القدرة على المنافسة والربحية بدرجة أولى. (بريش، 2005).

من خلال ما سبق يمكن القول إن: جودة الخدمة المصرفية هي مقياس مدى رضا الزبائن عن الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف. تشمل جودة الخدمة عدة عوامل مثل التواصل مع الزبون، وسهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية، وسرعة تنفيذ المعاملات، ومستوى الاحترافية والمهارة في تقديم الخدمات، واحترام الخصوصية والأمان، ومستوى التكنولوجيا والابتكار في الخدمات المصرفية. لذا يعد تحسين جودة الخدمة المصرفية أحد الأهداف الرئيسية للبنوك لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

الشكل 4 : جودة الخدمة المصرفية.



المصدر: (خنفر، 2015، صفحة 154)

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الخدمة المصرفية.

مع تصاعد المنافسة وزيادة متطلبات الزبائن، أدركت المؤسسات أنه بإمكانها جعل الجودة مصدراً لقوتها التنافسية. ومما لا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المؤسسات، حيث أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن تجاهله، بل هي التزام لا بديل عنه.

1/ أهمية جودة الخدمات المصرفية: لجودة الخدمات المصرفية أهمية كبرى واكتسبت هذه الأهمية من خلال المزايا التي تقدمها للمصرف ليحقق أهدافه ويمكن تلخيصها فيما يلي (خليفة، 2020، صفحة 4):

\*تحقق جودة الخدمة المصرفية ميزة تنافسية فريدة للمصرف عن بقية المصارف وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية والمحافظة على مكانته في السوق.

\*تحمل المصرف لتكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.

\* تمنح الخدمة المصرفية المتميزة الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية

\*تؤثر جودة الخدمة المصرفية بشكل مباشر على ربحية البنك، وذلك من خلال بناء صورة ذهنية مدركة، وتحقيق رضا الزبون.

\* تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

\* جودة الخدمة المصرفية تساعد على تلبية رغبات زبائن المصرف (عميش س.، 2020)

\* جودة الخدمة المصرفية تساهم في زيادة الفعالية وكفاءة العاملين في المصرف.

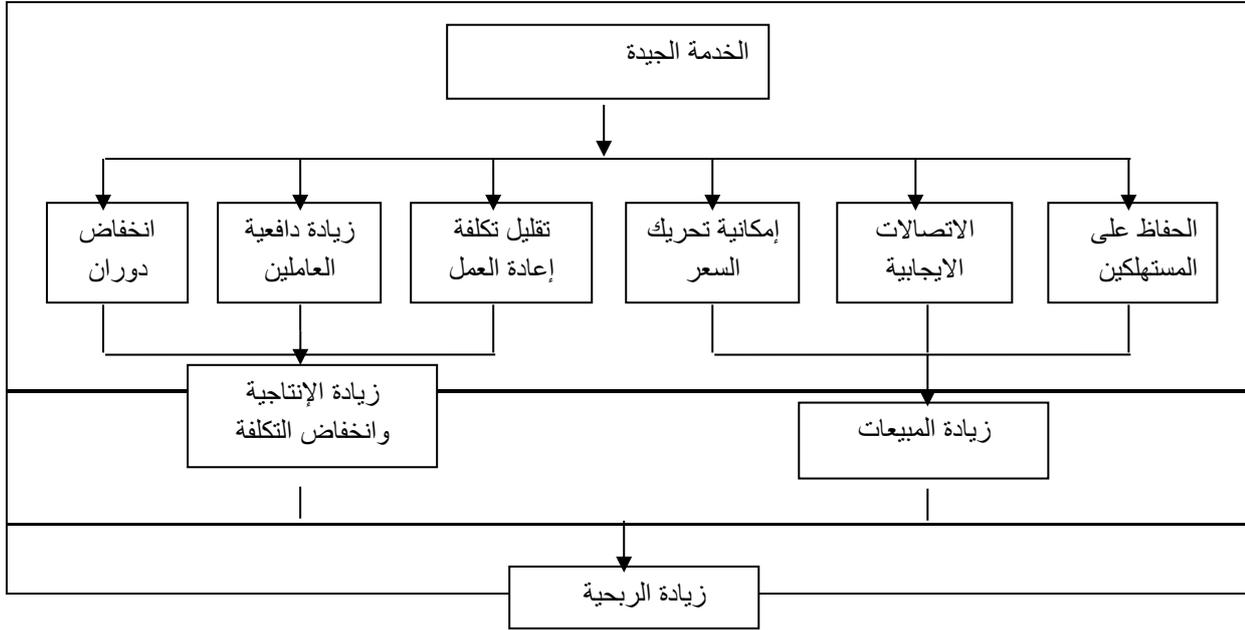
\* جودة الخدمة المصرفية تساعد المصرف على جذب عملاء جدد للمصرف.

\*تفادي شكاوي الزبائن مستقبلاً (خنفر، 2015، صفحة 157).

\*بناء سمعة ايجابية للمصرف وللخدمة المصرفية المقدمة وتعزيز الثقة لدى الزبائن وبناء علاقات دائمة.

\*تسهيل مهام فريق تسويق الخدمة المصرفية.

الشكل 5 : أهمية جودة الخدمة.



المصدر: (البكري، 2009، صفحة 34).

2/ أهداف جودة الخدمة المصرفية: تسعى صناعة المصارف عموماً لتبني الجودة بمنظورها التشغيلي لتحقيق اقتصاديات الكلفة (الدوري، 2009)، فعند تقدير حاجات الزبائن وتقسيمها إلى مجموعات وأصناف فإنه يمكن للمصرف القيام بتحديد نوعية الخدمات التي ستقدم لكل زبون، كما يحدد التصميم المناسب لكل خدمة مقدمة، من خلال تحديد العناصر الأساسية الواجب توفرها في الخدمة المصرفية وكيفية التنسيق بينها، بحيث تمثل في مجموعها منفعة للزبون بإشباع حاجاته، إضافة إلى تحقيق المصرف لربحيته، وجودة الخدمة المصرفية عدة أهداف منها:

- تطوير خدمات مصرفية جديدة للأسواق الحالية والمستقبلية.
- ابتكار تطبيقات جديدة لتحسين الخدمات المصرفية الجديدة.
- تحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة.
- تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية.
- تخفيض المخاطرة المرتبطة بخدمة مصرفية معينة.
- تخفيض الصعوبات المرتبطة بإنتاج الخدمات.
- تشجيع الطلب على خدمة معينة أو تخفيضه.
- ضبط معايير خط خدمة مصرفية معينة.
- تكييف الخدمة المصرفية مع المتطلبات القانونية أو فرص جديدة.
- تحسين العلاقات مع الزبائن الداخليين (الموظفين) والخارجيين.

المطلب الثالث: مستويات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

### 1/ مستويات جودة الخدمة المصرفية:

تباينت الآراء حول مستويات جودة الخدمة المصرفية لكن يمكن ان نلخصها في خمس مستويات وهي (بالعبيدي، 2023، صفحة 11):

#### 1-1/ الجودة المتوقعة من قبل الزبون:

وتتمثل في توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة التي سيحصل عليها وتعتمد على عدة عناصر منها احتياجات الزبون وخبراته وتجاربه وثقافته واتصاله بالآخرين. أو هي توقعات الزبائن من مستوى الجودة التي سيحصلون عليها من قبل المصرف الذي يتعاملون معه، أو الجودة التي يرى الزبائن وجوب وجودها.

#### 2-1/ الجودة المدركة من قبل المصرف:

وتمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات ومتطلبات وتوقعات زبائنه وبالتالي تقديم الخدمات المصرفية بالمواسفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون. أو هي ما يدركه المصرف من نوعية الخدمة التي يقدمها لزبائنه والتي يعتقد أنها تشبع حاجاته ورغباته بمستوى عال. وهي الجودة التي ترى إدارة المصرف أنها مناسبة وتمثل مدى لإدراكه لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بمواصفات التي يتم إدراكها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

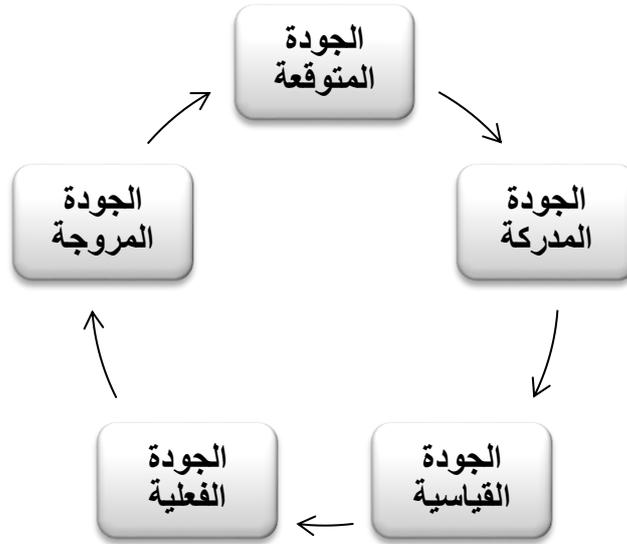
3-1/ الجودة القياسية(الفنية): وتعني الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل عاملي المصرف، والتي تخضع بالتأكد للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.

4-1/ الجودة المروجة: وتمثل المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها، وكل ما تعهد البنك بتقديمه للزبون والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

5-1/ الجودة الفعلية المقدمة للزبون: ونعني بها أداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها المصرف، وهي تعتمد على مهارة العاملين، وحسن تدريبهم، وتختلف الخدمة المقدمة من مصرف لآخر، بل وتختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.

وتعني بتعبير آخر مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد ويرضي الزبائن وأداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها هذا الأخير.

الشكل 6 : مستويات جودة الخدمة المصرفية.



المصدر: (عميش س.، 2020، صفحة 80)

#### \*خصائص الخدمات المصرفية:

من خلال وجهات نظر بعض المختصين، والذين يرون أن الخدمات المصرفية لها خصوصية وحساسية تختلف عن غيرها، كونها متعددة ومتنوعة وخاضعة للتغيرات المستمرة، فضلاً عن التوسع في استخدام الوسائط التكنولوجية لتقديم الخدمة، لذلك تتميز الخدمات المصرفية بالخصائص التالية (الباهي، 2016، صفحة 31):

1. الخدمات البنكية لا يمكن تخزينها، لأنها غير ملموسة وتنتج وتستهلك فور طلب الزبون لها.
2. الخدمات البنكية ليست محمية ببراءة اختراع، أي خدمة جديدة يمكن لأي بنك آخر تقديمها.
3. الخدمات البنكية غير قابلة للتقسيم أو التجزئة أو الانفصال عند تقديمها.
4. يمكن تقديم الخدمات البنكية داخل الدولة وخارجها، خاصة الحوالات المالية والبطاقات البنكية لأن تقديم الخدمة وتفاعل الموظف يختلف بين الزبائن.
5. تقديم الخدمة البنكية لا يأخذ نمطاً محددًا.

6. جودة الخدمات البنكية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبون .

ومن هنا نطرح التساؤل المهم بعد معرفة خصائص الخدمات المصرفية، وهو: ما هي الدلالات التسويقية المترتبة على الخصائص التي تتميز بها الخدمة المصرفية؟، تكمن والإجابة في أن طبيعة العلاقة بين الزبون والمصرف هي الأساس في تحقيق رضا الزبون عن

الخدمات التي يقدمها المصرف، لذلك يجب على هذا الأخير أن يعطي لأسلوب تقديم الخدمة نفس مستوى أهمية الخدمة المصرفية نفسها، وهذه الأهمية هي بمثابة المجال الذي يمكن أن يتفوق به أي مصرف على غيره من المصارف المنافسة.

الخصائص الرئيسية لجودة الخدمات المصرفية: ومن منظور الخدمة المصرفية نجد أيضا أن الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة تنقسم إلى نوعين هما :

الجودة الفنية Quality Technical: ويتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على إجراءاتها المتنوعة، و يلائم موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية و هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل: خطط التقاعد والمعاشات Plans Pension، حيث تعد معرفة الفنية متطلباً رئيسياً واضحاً.

الجودة ال وظيفية": Quality Functional: يركز هذا النوع على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة، وهي تتطلب والتفاعل النفسي بين المصرف وزبائنه، ويجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن، وقياس الجودة ورضا الزبون . "فيما وضح (الطائي وآخرين، 2013)، أن الجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة والتي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما الجودة الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد.

## 2/ أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة المصرفية، أجرى الباحثان (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985) دراسة بالاعتماد على مقابلات أجروها مع أربعة أنواع مختلفة من مؤسسات تقديم الخدمة وهي: بطاقات الائتمان، وخدمات التجزئة المصرفية و بطاقات الائتمان، وصيانة المنتجات المالية و إصلاحها وتجهيز الأوراق المالية توصلت إلى عشرة أبعاد لجودة الخدمة وهي (نائلة، 2014، الصفحات 58-59):

**1- الاعتمادية (Reliability):** وتعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة .

**2- درجة الاستجابة (Responsiveness):** وتشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لاحتياجات العميل .

**3- كفاءة وقدرة الخدمة (Competence):** وتعني توافر القدرات اللازمة لمقدمي الخدمة لتقديم خدمة مميزة لل

عملاء.

**4. إمكانية الوصول (Access):** أي سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة.

**5- المجاملة (Courtesy):** أي حسن معاملة العملاء.

**6- الاتصال (Communication):** أي سهولة تبادل المعلومات المتعلقة بالعملاء.

**7- المصداقية (Credibility):** أي توفير درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة.

8-الأمان (**Security**): وهي تعني أن المنظمة تؤدي الخدمة بطريقة صحيحة في الوقت المناسب وأنها تفي بوعودها تجاه عملائها.

9-الثقة (**Assurance**): وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يم كنهم من تقديم الخدمة بدون مخاطر.  
10-الملموسية (**Tangible**): وهي تعني توفير الدليل المادي لأداء الخدمة مثل توفير الموارد المادية والبشرية.

وفي دراسة موالية عام 1988 لنفس الباحثين قرروا دمج الأبعاد العشرة السابقة في خمسة أبعاد وهي (بالعبيدي، 2023، الصفحات 12-13):

\***الملموسية (Tangibility)**: تمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل المباني ، التقنيات الحديثة المستخدمة لتقديم الخدمة، فغالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون اعتمادا على مظهر المحيط المادي للخدمة كالموقع، التصميم الداخلي، مظهر الموظفين داخل المصرف، الأدوات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية ،وهي تعني أيضا توفير الدليل المادي لتقديم الخدمة مثل توفير الموارد المادية البشرية

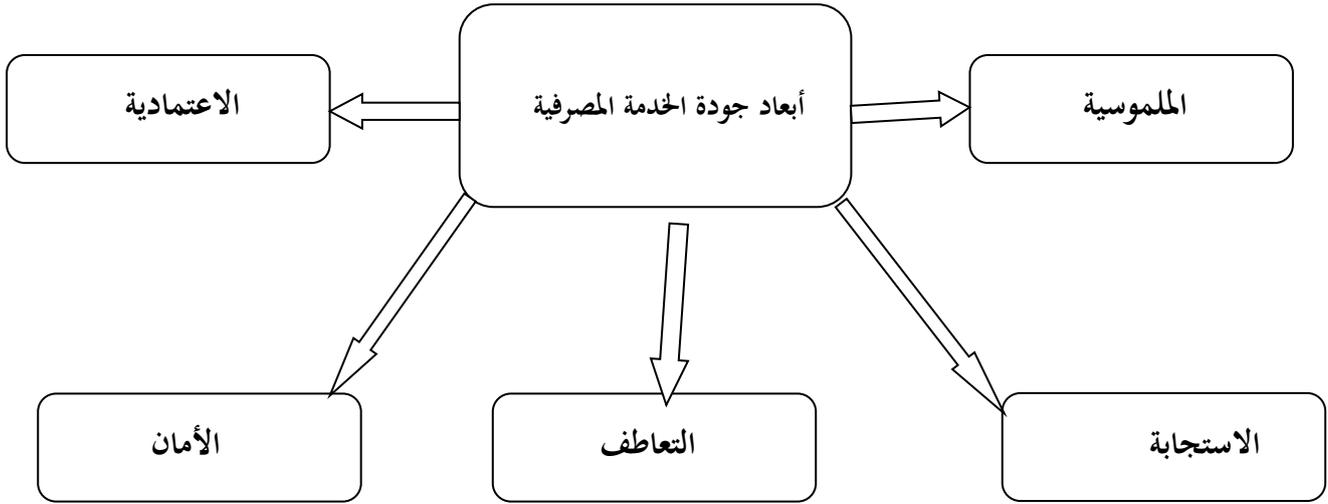
\***الاعتمادية (Reliability)**: ونقصد بها قدرة المصرف على انجاز الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق معتمد عليه، لان الزبون يأمل أن يقدم له المصرف خدمة دقيقة سواء من حيث الوقت أو السرية والانجاز تماما مثل ما وعده وبالتالي يعتمد على هذا المصرف دون غيره. وتعتبر عن درجة الثقة العميل بالمصرف وعن مدى قدرة المصرف للوفاء بالوعد، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبه الزبون.

\***الاستجابة (Responsiveness)**: تعني قدرة المصرف على المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم من خلال القدرة على التعامل الفعال والاستجابة لشكاويهم وحلها بسرعة وكفاءة مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

\***التعاطف (Empathy)**: ويقصد به درجة العناية التي يوليها المصرف لزيائنه والاهتمام بمشكلاتهم وإيجاد حلول سريعة لها و هو يمثل التواصل الجيد بالزيائن و الاهتمام بهم و تفهمهم و العناية بهم.

\***الأمان (Security)**: ويعبر عن الاطمئنان من قبل العملاء بان الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطاء أو الخطر أو بمعنى آخر أن تخلو المعاملات بين المصرف والزبون من الخطورة أو الشك.

الشكل 7: أبعاد جودة الخدمة المصرفية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة المصرفية.

تحتاج المصارف إلى أدوات ومعايير لتمكين من خلالها أن تحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهدافها ولتتوصل إلى التباين الذي يكون بين الأهداف المرجو تحقيقها والأهداف المحققة فعلا، ومقارنة المحقق بالمستهدف، ويتم ذلك على أساس معايير محددة مسبقا.

لذا فان توفر مقاييس للجودة تتسم بالدقة و الموضوعية يعتبر أمرا ضروريا لقيم المصرف أداءه ويحلل الانحرافات عن المعايير و الأهداف المرجحة مسبقا، وبالتالي اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة على الأمدن القريب والبعيد (عميش س.، 2020، صفحة 80).

وقد أثبتت الدراسات السابقة أن قياس جودة الخدمات المصرفية قد يكون من وجهة نظر خارجية وترتكز على جودة الخدمة المصرفية الفعلية المدركة من طرف الزبون، ووجهة نظر داخلية تركز على موقف الإدارة المصرفية من الخدمة المقدمة وتكون مبنية على أساس الالتزام بالمواصفات المصممة مسبقا للخدمة المقدمة. وقد مالت مفاهيم التسويق الحديث لتبني وجهة النظر الأولى، لذا فان اغلب طرق قياس جودة الخدمات ركزت على القياس من منظور الزبائن وبالتالي يمكن التفرقة بين خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمات من منظور الزبائن.

**1-مقياس عدد الشكاوى:** هي طريقة سهلة وبسيطة لقياس جودة وبسيطة لقياس جودة الخدمة، حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة حسب نوع الشكاوى، وما يميز هذه الطريقة السهولة في إعطائها مؤشر نحو إدراك الزبائن للخدمة المقدمة لهم (علوان، 2005، الصفحات 105-106).

وتعتبر شكاوي الزبائن وسيلة مفيدة يتعرف من خلالها المصرف على أي خلل قد يكون في نظام تقديم الخدمات داخله، سواء تعلق ذلك بالعاملين أنفسهم أو بإجراءات واليات تقديم الخدمة للزبون، وبالتالي تتمكن إدارة المصرف من توجيه الإرشادات، التوجيهات والتوصيات اللازمة للعاملين لتصويب الأخطاء، أو لإجراء التعديلات المناسبة على نظام تقديم الخدمات.

2- مقياس الرضا: وهي من أكثر الطرق استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، وذلك باستخدام مقياس " ليكرت " الذي يتكون من سبع درجات لقياس درجة أهمية العناصر المكونة لجودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون وما يميزها كونها تمد المؤسسة المصرفية بمعلومات هامة تتعلق بشعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها (علوان، 2005). ويحتل مفهوم رضا الزبون مكانا بارزا في الفكر التسويقي فهو يقوم بربط عمليات بالشراء والاستهلاك بسلوكيات م ا بعدد الشراء مثل : تكرار الشراء، الإعلام الشخصي الايجابي عن الخدمة، بالإضافة إلى الولاء. ويعكس الرضا أيضا الشعور الايجابي للزبون الناتج عن إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل أما فيما يخص المصرف فأهميته تتجلى في ضمان ولاء الزبائن (مسالته، 2017).

3- مقياس الفجوة: ينسب هذا المقياس إلى parasuraman et al ويعتمد على مقارنة توقعات العملاء بشأن الخدمة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن تم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات} \quad (\text{علوان، إدارة الجودة في الخدمات، 2005})$$

يقوم هذا المدخل على أن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة وبالتالي فان مستوى جودة الخدمة، والخدمة المدركة التي تعبر عن الأداء الفعلي يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للعملاء وبين ما يتوقع بشأنها، وبناء عليه فان جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة متساوية مع جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية.

وتنبثق عن هذه المعادلة خمس فجوات هي:

1- الفجوة 1: فجوة البحث: وتمثل الفرق بين توقعات الزبون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات الزبائن قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى الزبون.

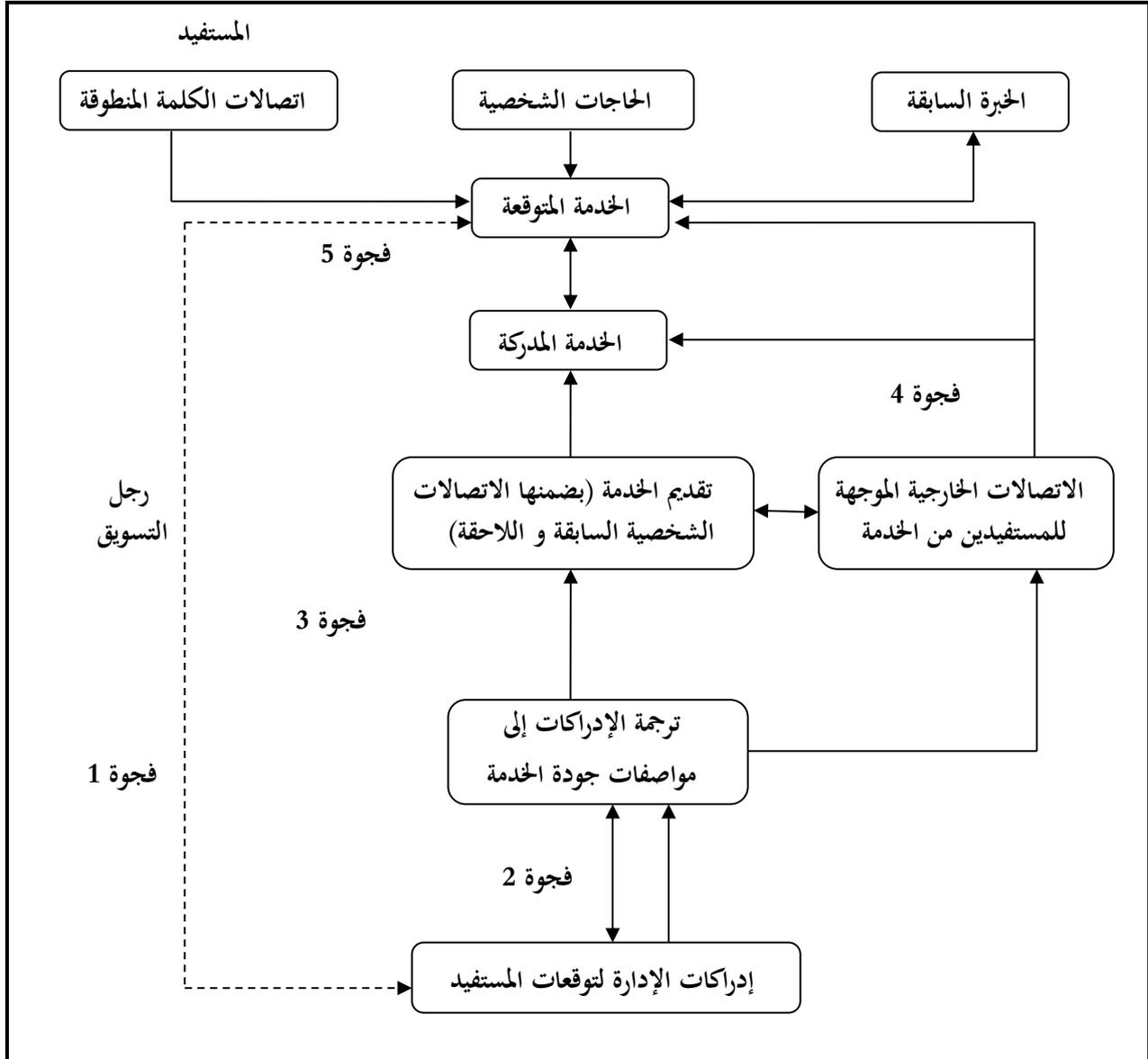
2- الفجوة 2: فجوة التصميم: وهي الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات الزبون كما تدركها إلى مواصفات، حيث ظهر من المقابلات مع المسيرين استحالة ترجمة كل توقعات الزبائن إلى مواصفات لأسباب مثل تذبذب الطلب أو عدم انتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص التزام المسيرين.

3- الفجوة 3: فجوة التسليم: وتعني الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي، فوضع توجيهات بالخدمة لا يعني أنها ستطبق دائما باستمرار، مديري المؤسسات أعربوا عن تباين أداء العاملين.

4- الفجوة 4: فجوة الاتصال: وهي الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج لها، فالمبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يرفع توقعات الزبون وبالتالي ينخفض تقييم الزبون عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات.

-**الفجوة 5: الفجوة الحقيقية:** وهي الفرق بين الخدمة المدركة من قبل العملاء والخدمة التي كانوا يتوقعونها، أي أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، وقد يكون هناك أكثر من فجوة في آن واحد.

الشكل 8: نموذج الفجوات الخمسة.



المصدر : (معلا، 2021، صفحة 104)

**4-مقياس الأداء الفعلي:** يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن...ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية (علوان، 2005، الصفحات 105-106)، أي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

**5-مقياس العميل الموجه بالقيمة:** حيث نجد القيمة التي يقدمها المصرف لزيائنه تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانب الزبون و الثمن الذي يجب أن يدفعه للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة و السعر هي التي تحدد هذه القيمة (علوان، 2005، صفحة 106).

و يركز هذا النموذج على أن لجودة من منظور الزبائن بالدرجة الأولى، حيث يحدد هذا النموذج ثلاث مستويات، يسعى المصرف حسب قدرته لتقديم الخدمات وفقاً لتوقعات الزبائن ومفاجأتهم بما يتجاوز توقعاتهم، والمستويات هي (نجم، 2010، صفحة 11).

**أ- مستوى الخبرة الأساسية أو القاعدة:** هو المستوى الذي يقع في منطقة ما يجب أن يكون، وفي هذا المستوى تكمن الحاجات وأهمية الإيفاء بها، وتساؤلات الزبائن، وأهمية الإجابة عليها، وسهولة الحصول على الخدمة، وانجاز المنظمة لعودها التي قطعها في مزيجها الترويجي.

**ب- مستوى الخدمة المرتكزة على الزبون:** هو المستوى الذي يرتبط بالدائرة التنافسية التي يتم فيها تحقيق التميز بين المنافسين بناء على تفضيلات الزبائن عند المقارنة بين البدائل المقدمة في السوق، وتكون فيه جودة الخدمة أعلى ( More Is Better)، وتذهب إلى ما هو بعد الأساسيات في خبرة الزبون، حيث أن جودة الخدمة ترتبط بالخدمات المتجاوزة لما هو أساسي وذلك بالأخذ بالاعتبار ما يقدمه المنافسون.

**ج- مستوى خدمة القيمة المضافة:** وهو المستوى الذي يتعلق بالمعرفة والمعلومات الإضافية المقدمة للزبون حول إمكانية الاستخدامات الجديدة وما يمكن إضافته من خصائص وسمات تتوافق مع توقعات الزبون فضلا عن إمكانية استخدام المنتج، والتي تساعد على إيجاد قيمة إضافية، ويجعل الزبون مبهتجا.

ومن خلال دراسات الباحثين نجد أن المدخل الأكثر شيوعاً في تحديد و قياس جودة الخدمة هو المدخل الذي يعتمد على حكم المستهلك للخدمة، وأن الحكم الإجمالي للزبون على جودة الخدمة قد يكون على ك من إجراءات التسليم والنتائج، مقارنة مع التوقعات الخاصة به كمستهلك للخدمة والمنافع التي يود الحصول عليها، وهذا يؤدي بنا إل فكرة تقييم الجودة من منظور تسويق الخدمات وهي جودة الخدمة المدركة، والتي تشير أن القيمة المدركة تتجسد في صافي القيمة التي يتحصل عليها الزبون بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل، حيث تتكون لدى الزبون بعد عملية الاستخدام، ويتضح أن تحديد القيمة المدركة ينتج عن عنصرين أساسيين هما (المنافع) التي يتحصل عليها الزبون والأعباء التي يتحملها للحصول على الخدمة المصرفية. (الباهي، 2016).

#### المطلب الخامس: أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية.

إن المعايير الخاصة بجودة الخدمة المصرفية يجب أن تكون واضحة، مفهومة و سهلة التطبيق، بحيث تساعد في توجيه أداء مقدمي الخدمة و تحفيزهم، لذا فانه من المهم إقناع العاملين بهذه المعايير ووجوب تطبيقها، ومن بين هذه المعايير (الحداد، 1999، الصفحات 356-557):

1-الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث: وتتعدد طرق وأساليب دراسة توقعات وإدراكات الزبائن للخدمة وهذه بعض المبادئ العامة التي تساعد على القياس الفعال لجودة الخدمة المصرفية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار:

\*التنوع

\*الاستمرارية

\*مشاركة العاملين.

2- تدريب الموظفين: يجب أن يقوم المصرف بتدريب موظفيه بانتظام حتى يتمكنوا من تقديم خدمة الزبائن بفعالية. (الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي).

3- فهم احتياجات الزبائن: يجب على المصرف فهم احتياجات زبائنه وتلبية متطلباتهم بسرعة وكفاءة. 4- تحسين عمليات التواصل: يجب على المصرف التواصل بفعالية مع الزبائن وتوفير وسائل اتصال سهلة وسريعة.

5- تقييم المخاطر: يجب على المصرف تقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على جودة الخدمة واتخاذ التدابير اللازمة لمنعها. 6- مراقبة جودة الخدمة: يجب على المصرف مراقبة جودة الخدمة بانتظام ومتابعة ملاحظات الزبائن وإجراء التحسينات اللازمة. 7- الاستجابة لشكاوى الزبائن: يجب على المصرف تلقي شكاوى الزبائن والتعامل معها بفعالية من أجل تحسين جودة الخدمة. 8- تشجيع التغذية الراجعة: يجب على المصرف تشجيع الزبائن على تقديم التعليقات والملاحظات على الخدمة من أجل تحسينها. 9- وجود تعهد والتزام إداري نحو جودة الخدمة.

المبحث الثالث: تأثير إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة المصرفية.

#### المطلب الأول: التوجه بالزبون (Customer Orientation) ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

تعتمد قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها على تلبية حاجات زبائنها، إذ عليها إقناع الزبائن بأن كل ما تفعله هو لمصلحتهم، لأنه في حالة اقتناعهم فيستمرون بالتعامل معها بشكل متكرر، وبالتالي يزيد ولاءهم وبالمقابل تضعف قدرة المنافسة على التأثير عليهم أو إغرائهم، وبالتالي تقل التكلفة، لأن تكاليف الحصول على زبون جديد هي أكبر من تكلفة الحفاظ على الزبائن الحاليين (الوادي، 2010، صفحة 30).

ويتم التوجه بالزبائن بالتفهم الكامل للزبائن المستمد من زيادة المكاسب للزبائن مقارنة بالتكلفة التي يتحملونها سواء أكانت مادية أو معنوية، إن التوجه بالعلاقة بالزبائن لا يتضمن فقط التعرف على سلسلة القيمة للزبائن الشركات، بل إيجاد أعلى قيمة للزبائن والشركات من خلال طريقتين: زيادة المنافع والفوائد للزبائن مقارنة بالكلفة التي يتحملونها، أو تقليل تكلفة الزبائن مقارنة بالمنافع التي يحصلون عليها، ويتم قياس التوجه بالزبائن من خلال الاستماع للزبائن للتعرف على ما يحقق ولاء الزبائن وتوليد قيمة لهم.

فيما يتعلق بالتوجه بالزبائن فهو يعني كافة الأنشطة التي تتضمن الحصول على المعلومات عن المستهدفين في السوق ونشرها في كافة قطاعات الأعمال. وهذا يساعد على زيادة إمكانية توليد قيمة عالية للعمالة والحصول على المعلومات التي تطور معرفة الزبائن، ولجمع أكبر قدر من المعلومات عن الزبائن والوصول إلى إرضائهم وفهم حاجات الزبائن.

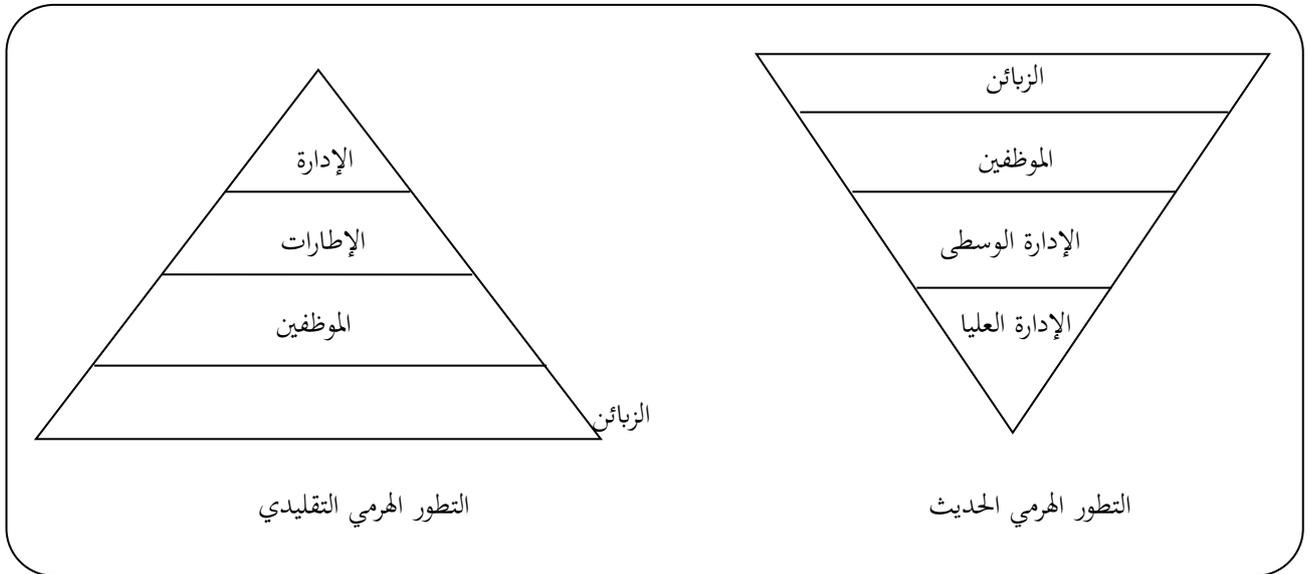
والتوجه بالزبائن يعني قدرة المنظمة على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم، وكذلك خصائصهم والعوامل التي تؤثر في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية والخدمية.

يساهم التوجه بالزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال (احمد عبد العزيز، 2015) :

- ✓ مساعدة الزبائن على اتخاذ قرارات شراء مرضية لهم.
- ✓ مساعدة الزبائن على تقييم احتياجاتهم .
- ✓ تقديم منتجات وخدمات من شأنها تلبية تلك الاحتياجات.
- ✓ وصف المنتج والخدمة بدقة.
- ✓ تكيف عروض التسويق لتناسب مع مصالح الزبائن .
- ✓ تجنب التكتيكات الخادعة والتلاعب بالزبون .
- ✓ تجنب استخدام الضغط العالي على الزبون.

و المؤسسة الموجهة بالزبون هي تلك التي تعطي الأولوية للعميل في أعلى هرمها التنظيمي، و تضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعدما كان الهيكل الهرمي عكس ذلك، إضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم، و هو ما نجده أكثر وضوحا في الشكل التالي:

الشكل 9 : نظرة المؤسسة تجاه الزبون قديما و حديثا.



Source: (r& B.Dubois, 2000, p. 57)

من خلال الشكل نلاحظ انه في مرحلة التسويق التقليدي كان الزبون آخر اهتمامات المؤسسة وفي آخر مستوى حيث كان مجرد مستقبل قابل لقراراتها ومنتجاتها، أما في مرحلة التسويق الحديث، فقد أصبح كل ما تقدمه المؤسسة يتوقف على ما يقدمه الزبون من

طلبات، بل انه بات لازماً على المؤسسة أن تحرص على تلبية كل الرغبات بل واستباقها إلى ما يفوقها لكي تنال رضا الزبون وتحقق ولاءه، ولهذا وجب على المؤسسة التعرف بدقة على زبائنها وتحديد احتياجاتهم، والحرص على تلبيةها بالفاعلية القصوى.

### المطلب الثاني التفاعل مع الزبون ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

التفاعل مع الزبائن يكون بالتحاور المستمر مع الزبائن وذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة، وهناك طريقتان رئيستان يمكن لإدارة علاقات الزبائن استخدامهما لتحقيق التفاعل مع الزبون هما (المتني، 2009، صفحة 10) :

1/ التفاعل البشري : حيث يصبح الموظف هنا وسيطاً بين إدارة علاقات الزبائن والزبائن أنفسهم ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعل مع الزبون، ومثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف Center Call ، إذ يمكن للزبون هنا أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما... الخ.

2/ التفاعل المؤتمن: في هذا النوع يتحكم الزبون تحكماً كاملاً بالتفاعل، وهذا يعني تمكين الزبون من خلال تقنيات مثل الانترنت أو الأكواد الإلكترونية في الشارع (الصراف الآلي مثلاً) أو النظم المؤتمنة للرد على الهاتف.

وتنجح المؤسسة في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية:

\* منح المرونة والحرية الكاملة للزبون لاختيار قناة الاتصال مع الشركة التي يفضلها.

\* التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع العميل على أنه شخص فريد له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداته الخاصة به.

\* تكامل الوسائل؛ بمعنى أن كل قناة اتصال داخل الشركة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل الشركة بالزبون، فالزبون يتعامل مع الشركة على أنها كيان واحد وموحد وأن أفرادها جميعاً يعرفونه جيداً.

### المطلب الثالث: صوت الزبون (Customer Voice) ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

صوت الزبون هو مصطلح يصف احتياجات ومتطلبات الزبون المعلنة، وغير المعلنة، فهو يمكن المنظمة من استقراء المتطلبات الغير معلنة للزبون والتي يصعب التنبؤ بها من قبل المؤسسة، أو هو أداة تستخدمها الإدارة العليا لتحديد متطلبات الزبون وتلبيةها للحصول على رضا الزبون من خلال تقديم منتجات مطابقة للخصائص الموضوعية من قبل الزبون، (العامري، 2012). أو هو عملية بحثية تسمع المؤسسة من خلالها رأي الزبون حول منتجاتها وخدماتها، وهذه العملية ترسم ما يقوله الزبون عن الخدمة المقدمة وعن رغباته واحتياجاته بتفصيل كبير، ولهذا السبب يمكن اعتبار صوت الزبون كعملية للتعرف عليه، وهي عملية يؤدي تحليلها إلى تقييم نوعي وكمي لتوقعاته واحتياجاته.

الزبون سيؤدي إلى خلق تجربة أفضل له، حيث أن صوت الزبون يعطي معلومات على توقعاته من المنتج والخدمة، ولهذا زادت المؤسسات من الاستثمار في برامج صوت العميل بهدف الانسجام مع توقعات الزبائن، وهذه البرامج التي يتم تنفيذها من خلال إدارة علاقات الزبائن فهي فرصة كبيرة لتعزيز رضا الزبائن وزيادة المبيعات.

**أهمية صوت الزبون:**

- يعد صوت الزبون من القضايا المهمة في الوقت الحاضر، وتكمن أهميته كالاتي (سعدون حمود، 2012، صفحة 154):
- يعد صوت الزبون العمود الفقري لعملية الاتصال وجمع التغذية العكسية المهمة من خلال المناقشات البناءة والنزيهة.
  - تلبية طلبات وحاجات الزبون بشكل دقيق بالوقت والمكان والجودة المناسبة.
  - فهم أفضل لاحتياجات ورغبات الزبائن.
  - إنتاج منتجات وخدمات ترضي احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.
  - مراقبة جودة العمليات والمنتجات.
  - مصدر لابتكار وإدخال تحسينات مستمرة عمى منتجات وخدمات المنظمة.
  - يساعد المنظمات على وضع أسبقية لما هو مهم للزبون.

**المطلب الرابع: تقوية العلاقة مع الزبون (Strengthening Customer Relationship).**

إن بناء علاقة قوية مع الزبائن تعتبر أمراً حاسماً لنجاح أي شركة أو مؤسسة، فالزبائن هم أساس كل عمل، والقدرة على فهمهم والتواصل معهم بشكل فعال تؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم، وبالتالي تعزيز النمو والاستدامة. سنطرق في هذه النقاط إلى أهم الاستراتيجيات لبناء علاقات متينة مع الزبائن، من خلال فهم احتياجاتهم، وتقديم قيمة حقيقية لهم، والحفاظ على التواصل المستمر معهم، بالإضافة إلى العديد من الخطوات الأخرى التي تضمن تحقيق تجربة زبائن استثنائية (صلاح، 2024):

**\* فهم العميل:** يجب الأخذ الوقت الكافي لفهم الزبائن بدقة من خلال جمع المعلومات حول احتياجاتهم وتفضيلاتهم والتحديات التي يواجهونها.

**\* التواصل الفعال:** إن التواصل هو مفتاح بناء العلاقات القوية مع الزبائن وذلك من خلال الاستماع للزبون، وإطرح أسئلة مفتوحة، وإظهار الاهتمام الحقيقي بمخاوف الزبائن. لأن هذا سيساهم ويساعد في بناء الثقة والتفاهم.

**\* تقديم القيمة:** إن تقديم قيمة للزبائن تتجاوز مجرد المنتجات أو الخدمات التي تباع لهم، ومشاركة الرؤى ذات الصلة، وتوفير الموارد لهم، وتقديم الحلول لتحدياتهم. تجعل المؤسسة كمستشار موثوق به بالنسبة للزبائن.

**\* بناء علاقة طويلة الأمد:** يعد بناء العلاقات أمراً ضرورياً لتأسيس علاقة مع الزبائن. إن البحث عن أرض مشتركة وإظهار التعاطف والود وبناء علاقات شخصية سيجعل الزبائن أكثر راحة ورغبة في التعامل مع المؤسسة.

**\* التحاوب مع الزبون:** التواصل في الوقت المناسب والاستجابة السريعة أمر بالغ الأهمية في الحفاظ على علاقات قوية مع الزبائن. الاستجابة الفورية للاستفسارات ومعالجة المخاوف وتقديم التحيينات. وهذا يُظهر التزام المؤسسة برضا الزبائن ويبني الثقة.

**\* المتابعة الدورية:** بعد عملية البيع أو التفاعل، يجب مرافقة الزبون للتأكد من رضاه. هذا يدل على التزام المؤسسة بنجاح الزبون ويظهر أنها تقدر أعماله. بالإضافة إلى ذلك، يجب القيام بالوفاء بالوعد والالتزامات باستمرار لبناء الثقة والمصداقية.

\*التحسين المستمر: البحث باستمرار عن تعليقات الزبائن لفهم كيف يمكن خدمتهم بشكل أفضل. والتصرف بناءً على اقتراحاتهم وإدخال تحسينات على كل العمليات أو المنتجات أو الخدمات، التي توفرها المؤسسة، وتقديم تجارب استثنائية للزبائن.

\*التعاون والابتكار: القيام بإشراك الزبائن في عملية اتخاذ القرار وطلب ملاحظاتهم. والتعاون معهم للمشاركة في إيجاد حلول أو تحديد مجالات التحسين. وهذا يساعد المؤسسة أيضاً على الابتكار والبقاء في صدارة المنافسة.

\*الاستباقية: وتعني أن تتوقع المؤسسة احتياجات الزبائن وتتخذ الإجراءات اللازمة مسبقاً لتلبية تلك الاحتياجات. وكذا التواصل مع الزبائن بالمعلومات أو العروض أو الحلول المناسبة قبل أن يطلبوها. هذا يظهر اهتمام المؤسسة بالزبائن ويبين أنها ملتزمة بالنجاح الخاص بهم.

\*تقديم خدمة زبائن استثنائية يعني أن تقدم المؤسسة خدمة زبائن ممتازة في كل تفاعل، وان تكون المؤسسة متجاوبة وودودة ومطلعة. مع القيام بمعالجة مشاكل الزبائن على الفور ومحاولة حلها بشكل فعال. الخدمة الاستثنائية للعملاء تخلق تجارب إيجابية وتزيد من ولاء الزبائن.

\* إضافة الطابع الشخصي على التجربة يعني تخصيص تفاعلات وعروض المؤسسة لتناسب احتياجات وتفضيلات كل زبون على حدى. واستخدام بيانات ورؤى الزبائن لتقديم توصيات وعروض وتجارب مخصصة. هذا المستوى من التخصيص يجعل الزبائن يشعرون بالتقدير.

في النهاية، لا يمكن إغفال أهمية بناء علاقة قوية ومستدامة مع الزبائن. عن طريق فهم احتياجاتهم بشكل عميق، وتواصل فعال، وتقديم قيمة مضافة، والتزام بتقديم خدمة زبائن ممتازة، يمكن للمؤسسات ليس فقط تلبية توقعات الزبائن ولكن تجاوزها بكثير. العلاقات القوية مع الزبائن تؤدي إلى رضا وولاء زائد، مما يترجم إلى نجاح طويل الأمد ونمو مستدام. الزبائن الذين يشعرون بالتقدير والاحترام والاهتمام سيصبحون أفضل دعاة للمؤسسة، مما يساهم في تعزيز سمعتها وزيادة زبائنها. من خلال تبني هذه المبادئ، يمكن للمؤسسات بناء علاقات قوية ودائمة مع زبائنها، وبالتالي تحقيق النجاح المشترك والنمو المستدام في السوق.

### المطلب الخامس: استدامة العلاقة مع الزبون *Customer Relationship Sustainability*

تُحقق المؤسسات الجزء الأكبر من أموالها وأرباحها بالاعتماد الزبائن الحاليين وليس الزبائن المحتملين. لذلك فإن خسارة زبون واحد تعني خسارة وفقدان المزيد من الأرباح مستقبلاً. ولهذا يمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع للمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها. إن أهمية الاحتفاظ بالزبائن تنبع أساساً من ارتباط الزبائن الوثيق بالمؤسسة ، و يمكن اعتبار الاحتفاظ عادةً بمثابة الوسيط في رابط الرضا والربحية ، وعلى الرغم من أن هناك جدل فيما يتعلق بالآليات الدقيقة للعلاقة بين الاحتفاظ والربح ، إلا أن الباحثين بشكل عام اتفقوا على أهمية الاحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية المؤسسة ، وأنه يُعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون (البكري ث.، 2014، صفحة 11).

تشمل استدامة العلاقة مع الزبائن مفهوم التفاعل المستمر، حيث يتعين على المصرف أن يبقى على اتصال دائم مع زبائنه من خلال التواصل المباشر، والاستجابة السريعة لاستفساراتهم ومشاكلهم. فمثلا يمكن للمصرف تقديم خدمة الزبائن عبر الهاتف، البريد الإلكتروني، أو حتى من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، مما يساعد في بناء علاقات قوية ومستدامة معهم.

تعتبر مبادئ العلاقات الجيدة مع الزبائن أساسية في نجاح المؤسسات المصرفية واستمراريتها. تتألف هذه المبادئ من القيم والممارسات التي تساعد في بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن. من خلال تقدير هذه المبادئ وتطبيقها بشكل صحيح، يمكن للمصرف تحسين رضا زبائنه وتحقيق النجاح المستدام.

وأحد أساسيات العلاقات الجيدة مع الزبائن هو تقديم خدمة زبائن ممتازة، حيث يشعر الزبون بالرضا والثقة إذا تم التفاعل معه بشكل فعال وسريع. كذلك، يجب على المصرف تجاوز التحديات بشكل شفاف وصادق مع الزبائن لبناء الثقة والاحترام بينهم. وإذا تمكن المصرف من فهم احتياجات الزبائن والتفاعل معها بشكل فعال، فإن ذلك سيساهم في تحسين علاقته مع زبائنه وبناء سمعته بنجاح.

### أهمية بناء علاقات مستدامة مع الزبائن

من الأمور المهمة التي تؤثر بنسبة كبيرة على نجاح أي مصرف هي بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن. فالزبائن هم الدافع الأساسي وراء نمو المصرف واستمراره في السوق. ولذلك، يجب عليه أن يتبع العديد من الطرق الفعالة لبناء علاقات جيدة مع زبائنه. وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للمصرف تطبيقها لبناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن:

- التواصل الجيد: يعتبر التواصل الفعال مع الزبائن أمراً ضرورياً لبناء الثقة وفهم احتياجاتهم. يجب على المصرف أن يكون مفتوحاً ومتاحاً للزبائن من خلال وسائل التواصل المختلفة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.

- تقديم خدمة زبائن ممتازة: يجب على الشركة أن تهتم برضا الزبائن وتقديم خدمة زبائن استثنائية. ويجب أن يكون الموظفون مدربين تدريباً جيداً للتعامل مع الزبائن وحل المشكلات بفعالية.

- تقديم القيمة المضافة: من المهم أن يقدم المصرف قيمة مضافة لزبائنه من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتفوق على توقعات الزبائن. يجب على الشركة أن تتفهم احتياجات الزبائن وتعمل على تلبيتها بشكل ممتاز.

- توفير تجربة زبائن مميزة: يجب على المصرف أن تسعى لتقديم تجربة فريدة ومميزة للعملاء في كل تفاعل معها. يمكن ذلك من خلال تخصيص الخدمة وتوفير تجارب شخصية وحلول مبتكرة لمشاكل الزبائن.

- التفاعل مع الزبائن على وسائل التواصل الاجتماعي: يجب على المصرف أن تكون نشطاً على منصات التواصل الاجتماعي والتفاعل مع الزبائن بشكل منتظم. يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للرد على استفسارات الزبائن ومشاركة محتوى قيم يفيدهم.

- الاستماع لأفكار الزبائن وملاحظاتهم: يجب على المصرف أن يتبع سياسة الاستماع الجيد لأفكار الزبائن وملاحظاتهم. يمكن أن تساعد هذه الملاحظات في تحسين المنتجات والخدمات وإنشاء تجربة أفضل لهم.

-الاحتفاظ بالزبائن الحاليين: يجب على الشركة أن تولي اهتمامًا خاصًا للزبائن الحاليين وتعمل على الحفاظ على رضاهم وولائهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم عروض خاصة للزبائن الدائمين وتقديم مكافآت وإغراءات للبقاء مع المصرف.

-تحليل البيانات والارتباط بها: يجب على المصرف أن تقوم بتحليل البيانات المتاحة حول الزبائن والتعرف على احتياجاتهم وتفضيلاتهم. يمكن استخدام هذه البيانات لتخصيص عروض وخدمات تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل وزيادة فرص النجاح في بناء علاقات قوية معهم.

باستخدام هذه الطرق، يمكن للمصرف بناء علاقات استثنائية مع الزبائن وتعزيز الولاء والثقة ونمو الأعمال. علاوة على ذلك، تؤدي العلاقات القوية مع الزبائن إلى تعزيز سمعة المصرف وزيادة فرص الدخول إلى الأسواق الجديدة. لذا، ينبغي على المصرف الاستثمار في بناء علاقات قوية ودائمة مع الزبائن كجزء لا يتجزأ من استراتيجيته.

### خلاصة الفصل الأول:

تعتبر جودة الخدمات العامل الأساسي لتقييم أي مؤسسة خدمية، و ذلك بالتحسين المستمر للجودة الذي يؤدي إلى الرفع من الأداء ، وهو يمثل أمراً ضرورياً و أكثر صعوبة خاصة في المؤسسات المصرفية نظراً للخصائص العامة للخدمات المصرفية ، فعملية تحسين جودة الخدمة لها مزايا متعددة من اجل معرفة احتياجات الزبائن و إرضائهم ، و كذلك الحرص على تقديم خدمات جيدة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم ، فالمؤسسات الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الجودة هي في نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن، خصوصا في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب الجودة و مستوى عال من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، لذا يجب على المؤسسات المصرفية أن تحرص على تقديم خدمات جيدة تلبي حاجات المستفيدين و توقعاتهم، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم و كسب ولائهم، هذا التوجه الجديد جعل مفهوم جودة الخدمة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليه، بل تجاوزه ليجعل منها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى على سبيل المثال الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن، وهذا ما يؤكد وجود علاقة قوية بين جودة الخدمات المصرفية و إدارة علاقات الزبائن.

## الفصل الثاني:

دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة

الخدمات المصرفية لمصرف السلام-بسكرة-

## تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قدمتها الباحثتان والتي تم فيها إظهار المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية والعلاقة التي تربطهما، وذلك بالاعتماد على النظريات والأعمال ومختلف الدراسات التي قام بها الباحثون سابقا، ولتأكيد العلاقة بين المتغيرين سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العلمي وذلك بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف السلام وكالة بسكرة.

وعليه سيتطرق هذا الفصل للمنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بخصوص دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة، بداية بتحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأساليب القياس، ثم التحليل الوصفي للدراسة، مروراً باختبار الفرضيات وصولاً للنتائج ومناقشتها.

وتبعاً لما سبق سيتم تقسيم الفصل للمباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمصرف السلام؛

**المبحث الثاني:** الطريقة والإجراءات؛

**المبحث الثالث:** تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية؛

**المبحث الرابع:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

**المبحث الأول: تقديم عام لمصرف السلام.**

يعتبر مصرف السلام نموذجاً للصرفية الإسلامية في الجزائر، فهو ثاني بنك إسلامي في السوق المصرفية الجزائرية بعد بنك البركة الذي يعمل بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية في كافة الأنشطة المصرفية التي يقوم بها، وعليه سنتطرق في مبحثنا هذا إلى ماهية مصرف السلام الجزائري، وذلك من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: نبذة عن مصرف السلام.**

سنتناول في هذا المطلب كل من تعريف بنك السلام ونشأته، ونشير إلى استراتيجيته وأهم خصائصه. تعريف ونشأة بنك السلام الجزائري (مصرف السلام، 2024).

**أولاً تعريف مصرف السلام الجزائري.**

مصرف السلام الجزائري هو مصرف متعدد الوظائف ومتعدد الخدمات يعمل وفقاً للقانون الجزائري ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته، وقد رخص له بنك الجزائر في سبتمبر 2008، بهدف تقديم خدمات مصرفية مبتكرة. بدأ البنك نشاطه بهدف تقديم خدمات مصرفية مبتكرة. وهو يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى مع متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر لتلبية احتياجات السوق والعملاء والمستثمرين من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية مستمدة من المبادئ والقيم الأصيلة للشعب الجزائري في جميع المؤسسات الهامة والمرافق الحيوية في الجزائر، وتتم معاملاته وفق الشريعة الإسلامية والاقتصادية وتخضع لرقابة لجنة شرعية مكونة من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد. وتمتلك شبكة فروع مصرف السلام في الجزائر 25 فرعاً في جميع أنحاء البلاد وينتظر افتتاح فروع أخرى تماشياً مع رؤية المصرف واستراتيجيته في تقديم أرقى الخدمات المصرفية لعملائه. بنك السلام الجزائري هو بنك شامل يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة معاملاته، وهو ثمرة للتعاون الجزائري الخليجي، وقد تم اعتماده من قبل بنك الجزائر.

**ثانياً: نشأة بنك السلام الجزائري:**

تأسس بنك السلام الجزائري في 08 جوان 2006، وتم اعتماده من قبل بنك الجزائر في 10 سبتمبر 2008 ليبدأ مزاولته نشاطه في 20 أكتوبر 2008 ب رأسمال مكتتب ومدفوع قدره 7,2 مليار دينار جزائري أي ما يعادل (100) مليون دولار أمريكي (ليصبح بذلك من أكبر المصارف في شمال إفريقيا)، وهو ثمرة للتعاون الجزائري الخليجي وكان ذلك في إطار عملية تأسيس مجموعة من بنوك السلام في البلدان العربية والإسلامية بعد النجاح الذي حققته الصيرفة الإسلامية، واختيرت الجزائر لتحتضن أحد مقراته لما تتمتع به من محيط استثماري خصب، وساعد على هذا الاختيار الانفتاح الاقتصادي الذي تتمتع به الجزائر مقارنة بالدول العربية، كما عززه التقارب الجزائري الإماراتي كون جل رأسمال بنك السلام الجزائري إماراتي وقد اختار مؤسسو البنك لقناعتهم الراسخة به المنهج الصيرفي الإسلامي لعمل المصرف، ومنذ ذلك يجتهد المصرف ويحرص على أن يعكس قيمه الجوهرية في قراراته وسلوكه وأفعال موظفيه في مختلف تعاملاتهم وبحيث يتم الالتزام بهذه القيم من مختلف الوحدات التنظيمية للمصرف وعلى كافة المستويات. وذلك بأن:

\* يتميز ويتفوق في توفير خدمات مصرفية مبتكرة وذات جودة عالية تتواءم مع المستجدات والحلول المالية العصرية ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية لتحقيق أفضل قيمة ومنفعة مستدامة لجميع الأطراف.

\* يحقق الريادة في مجال الصيرفة الشاملة، بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية، بتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، معتمدة من الهيئة الشرعية للمصرف.

\* يتميز عن منافسيه بالتجديد والابتكار والإبداع في طرح منتجات وخدمات متطورة ومبتكرة بما يتوافق مع القيم الإسلامية وضمن أحدث التقنيات بما يحقق تطلعات جميع الأطراف.

\* يلتزم بمعايير الجودة الشاملة ويحافظ على حقوق المتعاملين يعمل وفق الأسس والأحكام المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وبتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

\* لقد جعلنا من التواصل الداخلي / الخارجي، أهم أولوياتنا، لإدراكنا أنه الوسيلة المثلى لتقديم أفضل خدمة لعملائنا.  
**المطلب الثاني: بعض الخدمات التي يقدمها مصرف السلام.**

باعتباره مصرفا شموليا فإن مصرف السلام-الجزائر يقترح لائحة من المنتجات المبتكرة والمتماشية مع آخر ما تعرضه التكنولوجيا الحديثة استجابة لتطلعات المتعاملين لديه المتزايدين عدادا واشتراطا، وعلى سبيل الذكر:

- خدمة تحويل الأموال عن طريق وسائل الدفع الآلية؛

- المصرف عن بعد، باقتراح أكثر من عشرين (20) خدمة عبر الانترنت على مدار اليوم والأسبوع؛

- إيميل سويفت لإعلام المتعاملين في الوقت "ت" عن فتح و تغيير و سداد عملياتهم الخاصة بالتجارة الخارجية ؛

- بطاقات الدفع الإلكتروني CIB بسقف غير محدود ومتوافرة مجانا؛

- بطاقات الدفع الدولية " السلام فيزا"؛

- الموبايل المصرفي "السلام سمارت بنكنغ"؛

- محطات الدفع الإلكتروني TPE ؛

- الشبايبك الآلية GAB، ... الخ.

**المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي دقيق، يجب إتباع منهجية علمية ملائمة، وذلك بتحديد المنهج المعتمد، وبالتالي تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، لذا سنقوم فيما يلي بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع

وكذا مصادر الحصول على البيانات والأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج مبنية على طرق علمية، وعلم الإحصاء أحد أهم هذه العلوم.

**المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات.**

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب قياس الاتجاهات والمستويات.**

### **1- مجتمع وعينة الدراسة:**

لقد احتوى معيار اختيار عينة المستجوبين على شروط أساسية حيث تمثلت هذه الشروط في:

- أن يكون المستجوبون من زبائن البنك.
- أن تكون الوكالة متواجدة بولاية بسكرة.

وبعد عملية توزيع الاستبيان الكترونياً على زبائن مصرف السلام محل الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة بين 20 مارس 2024 و02 ماي 2024، تمكن الباحث من اعتماد عينة حجمها 117.

### **2- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:**

بالرغم من تنوع أساليب القياس فإن هذه الدراسة استندت على مقياس ليكارت الخماسي لجميع العبارات المستخدمة في الاستبيان ضمن إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية، يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته والذي يتكون من خمسة خيارات متدرجة كما هو مبين في الجدول رقم 1:

الجدول 1 : سلم ليكارت الخماسي.

العبارات المستخدمة في الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
القيمة المقابلة لها	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن خلال الجدول السابق يمكن حساب المدى لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي، حيث أن المدى العام يتم

حسابه بين أكبر قيمة وأصغر قيمة كما يلي:

المدى العام = أكبر قيمة - أصغر قيمة =  $5 - 1 = 4$ ، ثم يتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة، بحيث

$$\text{أن طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

ومن أجل معرفة الحد الأعلى لأول فئة يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وتستمر عملية إضافة نفس القيمة

حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5، لتتوصل على الجدول التالي:

الجدول 2 : مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المتوسط الحسابي	المستوى
1	من 1 إلى أقل من 1,8	منخفض جدا
2	من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفض
3	من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسط
4	من 3,4 إلى أقل من 4,2	مرتفع
5	من 4,2 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول يتضح لدينا مستويات الأهمية النسبية لسلم ليكارت على النحو التالي:

- المجال الأول: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 1 - 1.8 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق تماما وبذلك اتجاه المبحوثين منخفض جدا؛
- المجال الثاني: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 1.8 - 2.6 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون منخفضا؛
- المجال الثالث: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 2.6 - 3.4 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو محايد وبذلك اتجاه المبحوثين يكون متوسطا؛
- المجال الرابع: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 3.4 - 4.2 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون مرتفعا؛
- المجال الخامس: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 4.2 - 5 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق تماما وبذلك اتجاه المبحوثين يكون مرتفعا جدا.

#### ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات، حيث تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة المشار إليها في المقدمة، وبعد تكييفها مع موضوع هذه الدراسة تم تحضير نموذج البحث الذي من خلاله تم ضبط أبعاد وعبارات المتغير المستقل والمتمثل في إدارة علاقات الزبائن، وكذا ضبط عبارات المتغير التابع المتمثل جودة الخدمة المصرفية، كما تم عرض الاستبيان للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تحدم أهدافه، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها.

## ثالثا: مصادر الحصول على البيانات:

- 1- مصادر ثانوية:** وشملت المراجع ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث تم الاستعانة بمختلف أشكال المراجع من كتب ودوريات ومقالات وأوراق بحثية ومدخلات في مختلف الملتقيات الوطنية والدولية، وباللغات العربية، الإنجليزية والفرنسية، المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بالإضافة للمراجع الخاصة بعلم الإحصاء التي تساعد في تحليل ومعالجة النتائج.
- 2- مصادر أولية:** ونقصد بها البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من مجتمع الدراسة، باستخدام مختلف الأدوات والوسائل البحثية المعروفة، منها الملاحظة والمقابلة، ولعل أهمها الاستبيان الذي اعتمده الطالبان كأداة أساسية للدراسة.
- الملاحظة:** وهي أداة تتصف بالوضوح والصدق لإثبات الحقائق، وتتكون من عمليات ذهنية متداخلة من أجل الخروج بفكرة عن الظاهرة المدروسة، المتمثلة في معرفة تأثير إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام بولاية بسكرة.
- المقابلة:** تعد المقابلة من بين الأدوات بارزة في البحث العلمي، حيث تم استخدامها كأداة لتدعيم الاستبيان والملاحظة والخروج بتفسير نتائج الدراسة، فتم إجراء العديد من المقابلات مع موظفي بنك السلام بولاية بسكرة محل الدراسة.
- الاستبيان:** تم تصميم استبيان وتوزيعه إلكترونيا على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم معالجته ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وبمختلف الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وقد احتوى استبيان هذه الدراسة على مجموعة من العبارات ذات الخيارات المعدة مسبقا، حيث تم تقسيمه إلى قسمين، القسم الأول مرتبط بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، والقسم الثاني تم تخصيصه لأسئلة متغيرات الدراسة وهو مقسم لجزأين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل إدارة علاقة الزبائن والجزء الثاني يخص المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية كما يوضح الجدول التالي:

الجدول 3 : أقسام الاستبيان.

القسم	العنوان	المتغيرات / العبارات
الأول	المعلومات الشخصية والوظيفية	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك مع البنك، نوع الخدمة المقدمة من البنك.
الثاني	- إدارة علاقات الزبائن. - جودة الخدمة المصرفية.	- التوجه بالزبون، التفاعل مع الزبون، صوت الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، استدامة العلاقة مع الزبون. - عبارات جودة الخدمة المصرفية.

المصدر: من إعداد الطالبين.

ويشتمل الاستبيان على قسمين:

- **القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الاشتراك مع البنك، نوع الخدمة المقدمة من البنك).

- **القسم الثاني:** ويشتمل على محورين يمثلان متغيري الدراسة حيث تم تقسيم العبارات وفق ما يلي:

○ **المحور الأول:**

- اشتمل هذا المحور على الأبعاد الخمسة لإدارة علاقات الزبائن حيث ضم (25) عبارة تم توزيعها كما يلي:
  - التوجه بالزبون: وشمل خمسة عبارات من (01 إلى 05)؛

- التفاعل مع الزبون: ضم خمسة عبارات من (06 إلى 10)؛
- صوت الزبون: خصصت له خمسة عبارات من (11 إلى 15)؛
- تقوية العلاقة مع الزبون: عبرت عنه خمسة عبارات من (16 إلى 20)؛
- استدامة العلاقة مع الزبون: خصصت له خمسة عبارات من (21 إلى 25).

الجدول 4 : تقسيم عبارات المتغير التابع.

المتغير	التوجه بالزبون	التفاعل مع الزبون	صوت الزبون	تقوية العلاقة مع الزبون	استدامة العلاقة مع الزبون	إدارة علاقات الزبائن
عدد العبارات	05	05	05	05	05	25
ترتيب العبارات	X01-X05	X06-X10	X11-X15	X16-X20	X21-X25	X01-X25
الترميز في Spss	Y01-Y05	Y06-Y10	Y11-Y15	Y16-Y20	Y21-Y25	Y01-Y25

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### ○ المحور الثاني:

اشتمل هذا المحور على عبارات جودة الخدمة المصرفية حيث ضم (10) عبارات من (01 إلى 10).

الجدول 5 : تقسيم عبارات المتغير التابع.

المتغير	جودة الخدمة المصرفية
عدد العبارات	10
ترتيب العبارات	01-10
الترميز في Spss	Y01-Y10

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل الإحصائية.

##### أولاً: منهج البحث.

اعتمدت الطالبتان ضمن سياق هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فتم تفعيل الأول في سبيل الجمع الوافي والدقيق للمعلومات التي تخص إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية، ليتم فيما بعد معالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج وإجراء مقارنة بين بعض الجزئيات، أما المنهج التحليلي فتم الاعتماد عليه لمناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات بشكل دقيق، وهو المنهج المهم ضمن هذه العمل باعتباره المعتمد لتقدم نتائج نهائية لهذه الدراسة.

##### ثانياً: أساليب التحليل الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام كل من برنامج ال Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 20، واعتماداً على هذه البرامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات الأفراد باتجاه عبارات محاور الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وقد استخدمناه لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة والمتوسط العام لكل بعد ومتغير.
  - اختبار ألفا كرونباخ: يستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس، إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابة المستجوبين على الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم، ويدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط في المقياس على ارتفاع درجة الثبات، علما أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق.
  - معامل الصدق: يحسب عن طريق أخذ جذر معامل الثبات، حيث كلما كان قريبا من الواحد نقول إن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس.
  - الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي، وقد تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.
  - معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة، ويستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.
  - معامل الالتواء: هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
  - معامل التفلطح: يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
  - معامل التضخم والتحمل: فمعامل التضخم هو من الطرق الأساسية واسعة الاستخدام للكشف عن وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث تقيس مدى تضخم تباينات معاملات الانحدار المقدرة في وجود الازدواج الخطي، فإذا كانت قيمة معامل تضخم التباين لأحد المتغيرات المستقلة أكبر من أو تساوي (10) كان ذلك دال على وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وأن قيمته الأقل من ذلك تشير إلى عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وأن القيمة (1) هي المثالية التي تشير إلى عدم وجود ازدواج خطي، أما معكوس معامل التضخم ( $VIF/1$ ) فهو للكشف عن وجود الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وبقية المتغيرات المستقلة، وقيمه تكون أكبر من (0.01).
  - تحليل الانحدار البسيط: وذلك للتحقق من أثر المتغير المستقل على متغير تابع واحد؛
  - تحليل التباين للانحدار: لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة؛
  - المتوسط المرجح: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان؛
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.
- المطلب الثالث: اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.**  
**أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.**

ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقاً، اختبارات معلمية أو لا معلمية.

وعليه استخدمنا اختبار  $\text{Test Kolmogorov-Smirnov à un échantillon}$ ، لإثبات طبيعة التوزيع.

الجدول 6 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

البعد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
إدارة علاقات الزبائن	0.707	0.700
جودة الخدمة المصرفية	0.856	0.456

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول رقم 6 يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية Sig لمتغيري الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية للتأكد من صحة الفرضيات.

ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: وقد كانت نتائج هذا المعامل كما يلي.

#### 1-الاتساق الداخلي للمتغير المستقل:

الجدول 7 : معامل الارتباط لعبارة إدارة علاقات الزبائن مع البعد الذي تنتمي إليه.

المتغير المستقل	أبعاد المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التوجه بالزبون		X1	0.588**	0.000
		X2	0.522**	0.000
		X3	0.583**	0.000
		X4	0.508**	0.002
		X5	0.634**	0.000
صوت الزبون		X6	0.539**	0.000
		X7	0.689**	0.000
		X8	0.523**	0.006
		X9	0.558**	0.000
		X10	0.595**	0.000
إدارة علاقات الزبائن		X11	0.626**	0.000
		X12	0.129	0.457
		X13	0.588**	0.001
		X14	0.621**	0.000
		X15	0.526**	0.000
تقوية العلاقة مع الزبون		X16	0.592**	0.000
		X17	0.757**	0.000

0.001	0.550**	X18	استدامة العلاقة مع الزبون
0.000	0.669**	X19	
0.000	0.522**	X20	
0.000	0.524**	X21	
0.000	0.588**	X22	
0.000	0.591**	X23	
0.000	0.566**	X24	
0.000	0.575**	X25	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول يمكن تبين ما يلي:

- بالنسبة لبعد التوجه بالزبون نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 50.80% و 63.40% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التوجه بالزبون.
- بالنسبة لبعد صوت الزبون نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في عباراته الخمسة، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.30% و 59.50% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد صوت الزبون.
- بالنسبة لبعد التفاعل مع الزبون نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في عباراته الخمسة، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.60% و 62.60% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، إلا في العبارة الثانية التي كان فيها معامل الارتباط 12.90%، عند مستوى الدلالة 0.457 وهي أكبر من 0.000، فالعبارة الثانية غير دالة، أما باقي العبارات فهي أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التفاعل مع الزبون.
- بالنسبة لبعد تقوية العلاقة مع الزبون نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في عباراته الخمسة، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.20% و 66.90% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد تقوية العلاقة مع الزبون.
- بالنسبة لبعد استدامة العلاقة مع الزبون نجده مرتبط ارتباطا طرديا في عباراته الخمسة، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.40% و 59.10% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث

كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متنسقة داخليا معه، مما يؤكد الصدق البنائي لعبارات استدامة العلاقة مع الزبون.

أما بالنسبة للمتغير لإدارة العلاقة مع الزبائن ككل فقد تراوحت معاملات الارتباط لفقراته بين 50.80% و 66.90%، وبذلك فمجملة الفقرات مرتبطة ارتباطا طرديا وهي أكبر من 50%، وعليه نستطيع القول إن فقرات الأبعاد المكونة لمحور إدارة علاقات الزبائن على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه، إلا في العبارة الثانية من البعد الثالث التفاعل مع الزبون التي كان فيها معامل الارتباط 12.90%، عند مستوى الدلالة 0.457 وهي أكبر من 0.000، فهي غير دالة، وجاء نص العبارة كالتالي:

## 2- الاتساق الداخلي للمتغير التابع:

الجدول 8 : معامل الارتباط لعبارات جودة الخدمة المصرفية مع البعد الذي تنتمي إليه.

المتغير المستقل	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
جودة الخدمة المصرفية	Y1	0.430**	0.000
	Y2	0.378**	0.000
	Y3	0.401**	0.000
	Y4	0.372**	0.000
	Y5	0.398**	0.000
	Y6	0.793**	0.000
	Y7	0.747**	0.000
	Y8	0.752**	0.000
	Y9	0.568**	0.000
	Y10	0.715**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من الجدول السابق يمكن تبين ما يلي:

- بالنسبة لمتغير جودة الخدمة المصرفية نجد أنه مرتبط طرديا في جميع العبارات التي تقيسه حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 54.00% و 83.60% وهي أكبر من 50%، فجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متنسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات المتغير جودة الخدمة المصرفية.

## ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

لتقدير ثبات الدراسة سنستخدم على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل المعاملات لتقدير

الثبات.

الجدول 9 : معاميل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة علاقات الزبائن	25	0.689	0,830
جودة الخدمة المصرفية	10	0.766	0,875
الثبات العام للاستبيان	35	0.779	0,882

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

يبين الجدول أن معدل الثبات الكلي (0,779) يعني أن درجة ثبات الاستبيان عالية مما يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (1) و(0) فكلما اقترب من (1) كان الثبات مرتفع والعكس لما يقترب من (0) الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليه كأداة جمع البيانات، وعند حساب معدل الصدق، يلاحظ أن كل النسب أكبر من 0,6 ما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، أي أن درجة الثبات تبرر استخدامها لأغراض الدراسة.

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين -أساتذة جامعيين -مختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لتحكيم الاستبيان، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها. حيث تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم، لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

### المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث سيتم عرض الجانب الوصفي للعينة المدروسة، والبداية ستكون بتحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين من زبائن بنك السلام وكالة بسكرة، ومن ثم تحليل اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة وصولاً لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين.

أولاً: الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس لزبائن مصرف السلام محل الدراسة.

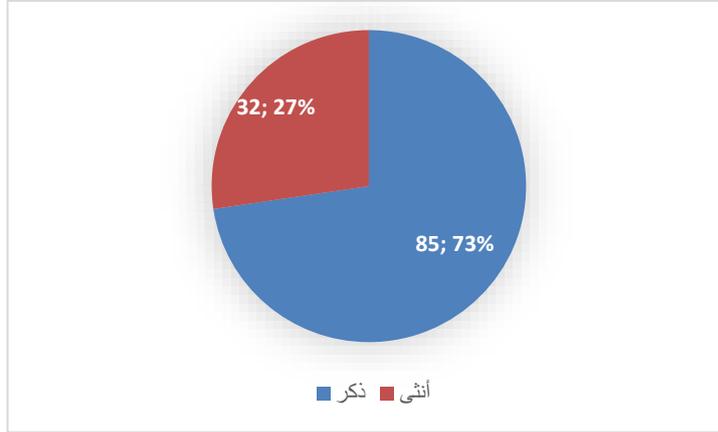
الجدول 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	85	72.60%
أنثى	32	27.40%
المجموع	117	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يتضح من الجدول رقم 10 أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث في عينة الدراسة إذ يمثل 85 فردا بنسبة 72.60%، بينما عدد الإناث 32 فردا بنسبة 27.40%، وأن الأفراد من الجنسين استجابا بالإيجاب للاستبيان.

الشكل 10 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

**ثانيا: العمر:** يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الفئة العمرية لزبائن مصرف السلام محل الدراسة.

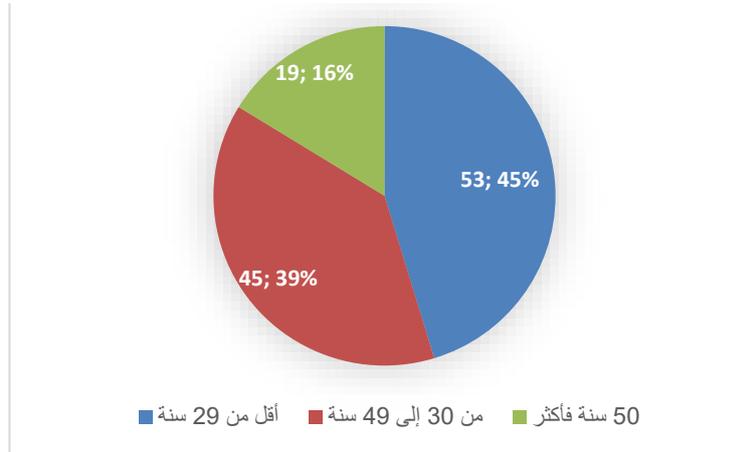
الجدول 11 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 29 سنة	53	45.30%
من 30 إلى 49 سنة	45	38.50%
50 سنة فأكثر	19	16.20%
المجموع	117	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

بالنسبة للفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة يلاحظ أن الفئة العريضة والبالغة نسبتها 45.30% من فئة أقل من 29 سنة، حيث تشكل مع الفئة العمرية من (30 إلى 49 سنة) والمقدرة ب 38.50%، ما نسبته 83.80%، من عينة الدراسة، لتبقى نسبة 16.20%، لفئة أكبر من 50 سنة.

الشكل 11 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

ثالثا: المستوى التعليمي: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لزبائن مصرف السلام محل الدراسة.

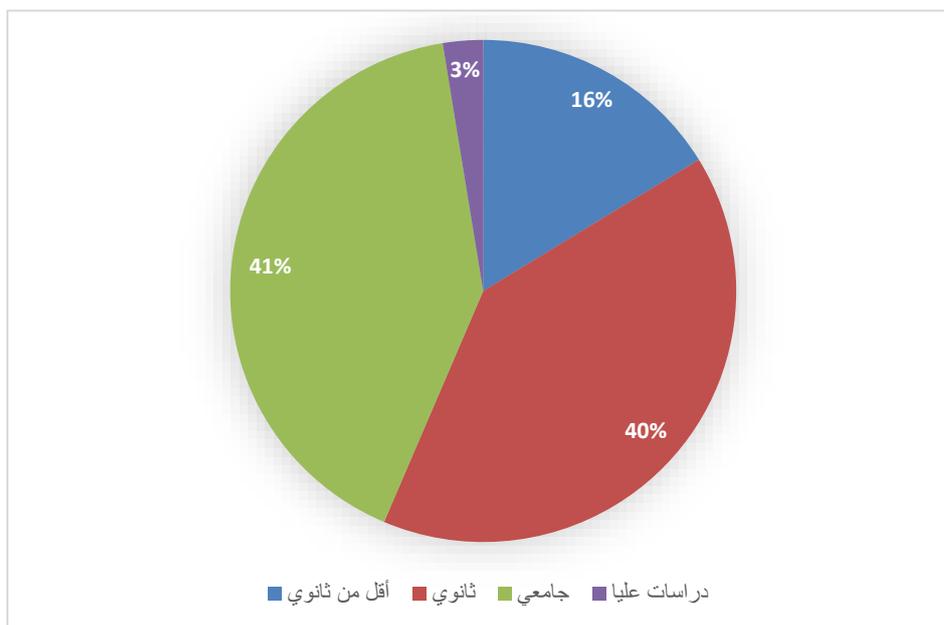
الجدول 12 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
16.20%	19	أقل من ثانوي
40.20%	47	ثانوي
<b>41.00%</b>	<b>48</b>	جامعي
02.60%	03	دراسات عليا
100%	117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول بخصوص المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الجامعيين بنسبة 41.00%، يليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 40.20%، بعدها مستوى أقل من ثانوي بنسبة 16.20%، وأخيرا فئة الدراسات العليا بنسبة 02.60%.

الشكل 12 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

رابعا: مدة الاشتراك في البنك: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب مدة الاشتراك لبنك السلام محل الدراسة.

الجدول 13 : توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك لبنك السلام محل الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرارات	مدة الاشتراك في البنك
52.10%	61	أقل من 03 سنوات
47.90%	56	من 03 إلى 08 سنوات
00.00%	00	أكثر من 09 سنوات
100%	117	المجموع

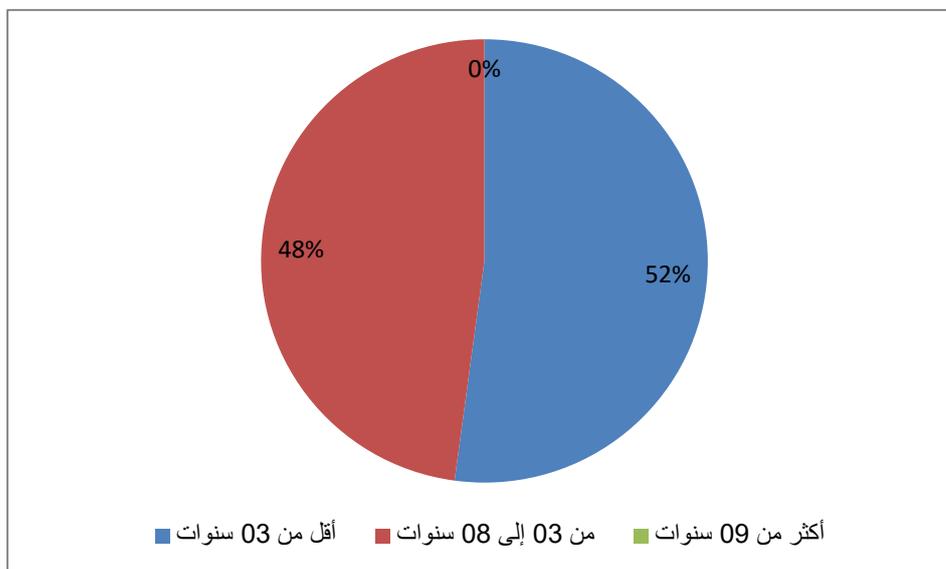
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول الخاص بمدة الاشتراك في البنك أن الفئة أقل من 03 سنوات تمثل أكبر تمثيل بنسبة 52.10%، تليها

فئة من (03 إلى 08 سنوات) بنسبة 47.90%، لتبقى فئة أكثر من 09 سنوات دون تمثيل كون الوكالة ببسكرة تم

افتتاحها بتاريخ 2018.

الشكل 13 : توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

#### خامسا: نوع الخدمة: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب نوع الخدمة التي يستفيد منها زبائن البنك.

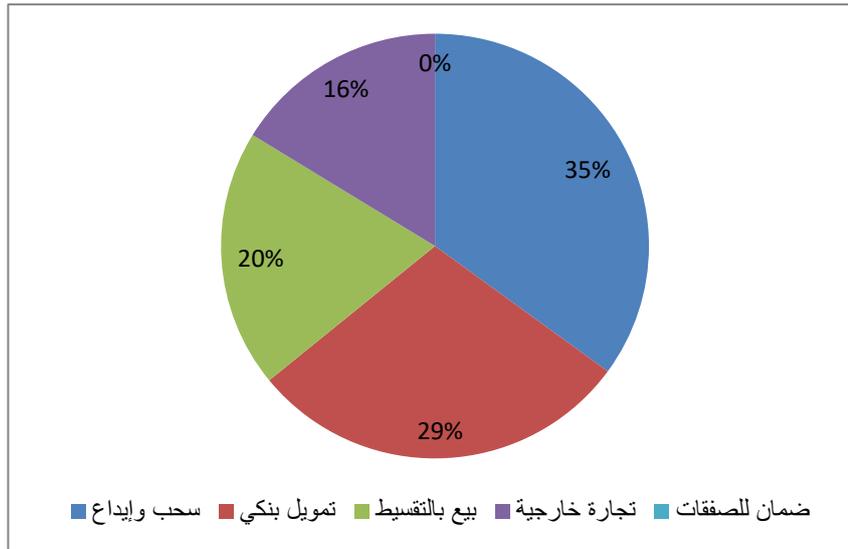
الجدول 14 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة التي يستفيد منها زبائن مصرف السلام محل الدراسة.

نوع الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية %
سحب وإيداع	41	35.00%
تمويل بنكي	34	29.10%
بيع بالتقسيط	23	19.70%
تجارة خارجية	19	16.20%
ضمان للصفقات	00	00.00%
المجموع	117	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول الخاص بنوع الخدمة التي يستفيد منها زبائن بنك السلام محل الدراسة أن عينة الدراسة شملت التوزيع التالي: سحب وإيداع في الترتيب الأول بنسبة 35.00%، في الترتيب الثاني تمويل بنكي بنسبة 29.10%، ثم بيع بالتقسيط بنسبة 19.70%، وتليها خدمة التجارة الخارجية بنسبة 16.20%، وفي الأخير خدمة ضمان للصفقات بدون تمثيل

الشكل 14 : توزيع أفراد العينة حسب نوع الخدمة المستفاد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن).

بداية سنقوم بتحليل اتجاهات المبحوثين حول المتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن من خلال تحليل كل عبارات أبعادها الخمسة، والمتمثلة في التوجه بالزبون، التفاعل مع الزبون، صوت الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، استدامة العلاقة مع الزبون وفيما يلي نتائج التحليل:

### 1- اتجاهات المبحوثين حول بعد التوجه بالزبون.

الجدول 15 : اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التوجه بالزبون.

الرقم	عبارات بعد التوجه بالزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يسعى البنك للتقرب منك بشكل دوري	3.12	1.060	متوسط	5
2	يتواصل معك البنك لمعرفة اهتماماتك وانشغالاتك	3.43	1.234	مرتفع	1
3	يوفر لك البنك المعلومات الكافية حول الخدمات التي يعرضها	3.32	0.944	متوسط	4
4	يستجيب البنك لتواصلك معه على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع ولو بالرد الآلي	3.39	0.982	متوسط	2
5	يستخدم البنك وسائط الاتصال الحديثة للتواصل معك	3.38	0.971	متوسط	3
	التوجه بالزبون	3.326	0.680	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (التوجه بالزبون) هي 3.326 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التوجه بالزبون) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.12 و 3.43). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.680 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعدا لتوجه بالزبون، حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.944 و 1.234) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثانية المتعلقة بأن البنك يتواصل مع الزبائن لمعرفة اهتمامهم وانشغالهم، جاءت في الترتيب الأول ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الرابعة والتي تفيد بأن البنك يستجيب لتواصل الزبائن معه على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع ولو بالرد الآلي، وفي الترتيب الثالث العبارة الخامسة التي تفيد بأن البنك يستخدم وسائط الاتصال الحديثة للتواصل مع زبائنه، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن البنك يوفر المعلومات الكافية حول الخدمات التي يعرضها، وأخيرا في المرتبة الخامسة العبارة الأولى التي تقر بأن البنك يسعى للتقرب من الزبائن بشكل دوري.

## 2- اتجاهات الباحثين حول بعد صوت الزبون.

الجدول 16 : اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد صوت الزبون.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

الرقم	عبارات بعد صوت الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يستجيب موظفو البنك لاستفساراتك وشكواك بسرعة	3.32	0.906	متوسط	3
2	يسعى موظفو البنك للاطلاع على رأيك حول مستوى جودة خدمات البنك	3.34	1.001	متوسط	2
3	يدرك موظفو البنك أهمية بناء علاقات معك	3.36	0.969	متوسط	1
4	يتيح لك موظفو البنك إمكانية تعديل الخدمات حسب احتياجاتك وظروفك	3.27	1.064	متوسط	4
5	يسعى موظفو البنك لتلبية كافة حاجاتك مهما كثرت وفي وقت وجيز	3.27	1.014	متوسط	5
	صوت الزبون	3.312	0.522	متوسط	/

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (صوت الزبون) هي 3.312 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (صوت الزبون) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27 و 3.36). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.522 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد صوت الزبون حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.906 و 1.064) وبالنظر إلى

ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثالثة المتعلقة بأن موظفو البنك يدركون أهمية بناء علاقات مع الزبائن، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثانية والتي تفيد بأن موظفو البنك يسعون للاطلاع على رأي الزبائن حول مستوى جودة خدمات البنك، وفي الترتيب الثالث العبارة الأولى التي تنص على أن موظفو البنك يستجيبون لاستفسارات وشكاوى الزبائن بسرعة، وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن موظفو البنك يتيحون لزبائنهم إمكانية تعديل الخدمات حسب احتياجاتهم وظروفهم، وقد جاءت العبارة الخامسة في الترتيب الخامس بأن موظفو البنك يسعون لتلبية كافة حاجات الزبائن مهما كثرت وفي وقت وجيز.

### 3- اتجاهات المبحوثين حول بعد التفاعل مع الزبون

3- الجدول 17 : اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التفاعل مع الزبون.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

الرقم	عبارات بعد التفاعل مع الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يضع البنك أساليب اتصال وتواصل كافية وفعالة لإيصال انشغالاتك	3.36	1.013	متوسط	3
2	دائما توجد استجابة لتواصلك مع البنك	3.35	0.854	متوسط	4
3	يمكنك إجراء معاملات عن بعد من خلال التفاعل مع موظفي البنك	3.53	1.030	مرتفع	1
4	تحس من خلال التفاعل من موظفي البنك أنك حصلت على كامل حقلك من الوقت	3.44	0.995	مرتفع	2
5	لا تحس بأي موقف سلبي عند التفاعل مع الموظفين ذكورا كانوا أو إناثا	3.27	1.080	متوسط	5
	التفاعل مع الزبون	3.389	0.612	متوسط	/

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (التفاعل مع الزبون) هي 3.389 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التفاعل مع الزبون) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27 و3.53)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.612 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التفاعل مع الزبون حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.854 و1.080) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثالثة المتعلقة بأن الزبون يمكنه إجراء معاملات عن بعد من خلال التفاعل مع موظفي البنك، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الرابعة التي تفيد بأنهم خلال التفاعل مع موظفي البنك تحس أنك حصلت على كامل حقلك من الوقت، وفي الترتيب الثالث العبارة الأولى التي تنص على أن البنك يضع أساليب اتصال وتواصل كافية وفعالة لإيصال انشغالات الزبون، وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن الاستجابة موجودة دائما عند التواصل مع البنك، وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الأخير والتي تنص على أن الزبون لا يحس بأي موقف سلبي عند التفاعل مع الموظفين ذكورا كانوا أو إناثا.

## 4- اتجاهات المبحوثين حول بعد تقوية العلاقة مع الزبون.

الجدول 18 : اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد تقوية العلاقة مع الزبون.  
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

الرقم	عبارات بعد تقوية العلاقة مع الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يلتزم موظفو البنك بواجباتهم اتجاهك.	3.29	0.872	متوسط	4
2	يقدم البنك عروضاً ترويجية خاصة بالأعياد والعطل والمناسبات الدينية	3.43	0.968	مرتفع	1
3	يلتزم البنك بتصحيح وتعديل الخدمة في حالة ظهور أي مشكلة.	3.42	1.019	مرتفع	2
4	يشجعك البنك على إبداء رأيك في حال ظهور أي مشكلة	3.30	0.985	متوسط	3
5	تحس في كل تعامل مع البنك بتحسّن علاقتك به أكثر فأكثر	3.27	0.979	متوسط	5
	<b>تقوية العلاقة مع الزبون</b>	<b>3.341</b>	<b>0.448</b>	متوسط	/

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع (تقوية العلاقة مع الزبون) هي 3.341 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (تقوية العلاقة مع الزبون) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.16 و 3.38)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.448 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد تقوية العلاقة مع الزبون حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.872 و 1.019) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثانية المتعلقة بأن البنك يقدم عروضاً ترويجية خاصة بالأعياد والعطل والمناسبات الدينية، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثالثة والتي تفيد بأن البنكي يلتزم بتصحيح وتعديل الخدمة في حالة ظهور أي مشكلة، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة التي تنص على أن البنك يشجع على إبداء رأي الزبون في حال ظهور أي مشكلة، وجاءت الأولى في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن موظفو البنكي يلتزمون بواجباتهم اتجاه الزبائن بالتجديد بصفة دورية في عناصر المزيج التسويقي، وفي الترتيب الخامس العبارة الخامسة التي تقر بأن الزبون يحس في كل مرة تتعامل فيها مع البنك بتحسّن علاقته به أكثر فأكثر.

## 5- اتجاهات المبحوثين حول بعد استدامة العلاقة مع الزبون.

الجدول 19 : اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد استدامة العلاقة مع الزبون.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

الرقم	عبارات بعد استدامة العلاقة مع الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	موظفو البنك على استعداد دائم مساعدتك وتقديم خدمة لك بأفضل صورة ممكنة	3.31	0.856	متوسط	4
2	يقدم لك البنك منافع تفوق توفر لك الجهد والمال	3.39	0.890	متوسط	2
3	تنصح غيرك بالتعامل مع هذا البنك	3.26	0.865	متوسط	5
4	هناك تطوير مستمر للخدمات لمواكبة احتياجاتك	3.38	0.858	متوسط	3
5	أشعر بانتماء اجتماعي خلال تعاملي مع البنك	3.48	0.690	مرتفع	1
/	استدامة العلاقة مع الزبون	<b>3.364</b>	<b>0.468</b>	متوسط	/
/	إدارة علاقات الزبائن	<b>3.347</b>	<b>0.333</b>	متوسط	/

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الخامس (استدامة العلاقة مع الزبون) هي 3.364 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (استدامة العلاقة مع الزبون) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26 و 3.48)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.468 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد استدامة العلاقة مع الزبون حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.690 و 0.890) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الخامسة المتعلقة بأن الزبائن يشعرون بالانتماء الاجتماعي خلال تعاملهم مع البنك، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثانية والتي تفيد بأن البنك يقدم للزبائن منافع توفر لهم الجهد والمال، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة التي تفيد بوجود تطوير مستمر للخدمات البنكية لمواكبة احتياجات الزبائن، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن موظفو البنك على استعداد دائم لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة بأفضل صورة ممكنة، وفي الترتيب الخامس العبارة الثالثة التي تقر بأن الزبائن ينصحون غيرهم بالتعامل مع هذا البنك.

## ثانيا: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية).

بداية نحلل اتجاهات المبحوثين حول المتغير جودة الخدمة المصرفية بتحليل عباراته، وفيما يلي نتائج التحليل:

الجدول 20 : اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية.

الرقم	عبارات المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	موقع البنك مناسب ويسهل الوصول إليه	3.26	0.885	متوسط	10
2	يتميز موظفو البنك بحسن الاستقبال	3.40	0.810	مرتفع	7
3	يلتزم البنك بتنفيذ وعوده التي حددها	3.28	0.839	متوسط	9
4	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمة في الوقت الذي تم تحديده بدون تأخير	3.52	0.837	مرتفع	3
5	يستجيب موظفو البنك لشكاوى واستفسارات الزبائن من خلال خدمة اتصال الزبون	3.43	0.834	مرتفع	6
6	يسعى موظفو البنك بتقديم الخدمة في الأوقات والمواعيد المناسبة	3.51	1.014	مرتفع	4
7	تحافظ إدارة البنك على سرية معلوماتي الشخصية	3.59	0.984	مرتفع	2
8	أشعر بالأمان عند التعامل مع البنك	3.35	1.093	متوسط	8
9	يمنح موظفو البنك اهتماما شخصيا أثناء حصولي على الخدمة	3.79	0.760	مرتفع	1
10	يتعاطف موظفو البنك معي عندما تواجهني أي مشكلة ويسعون لحلها	3.44	0.995	مرتفع	5
/	جودة الخدمة المصرفية	3.458	0.516	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع جودة الخدمة المصرفية هي 3.458 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات المتغير (جودة الخدمة المصرفية) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26 و 3.79). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.516 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات المتغير جودة الخدمة المصرفية حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.760 و 1.093).

وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة التاسعة المتعلقة بأن موظفو البنك منحون اهتماما شخصيا أثناء تقديمهم الخدمة للزبون، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة السابعة والتي تفيد بأن إدارة البنك تحافظ على سرية معلومات الزبائن الشخصية، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة والتي تفيد حرص موظفي البنك على تقديم الخدمة في

الوقت الذي تم تحديده بدون تأخير، وجاءت العبارة السادسة في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن موظفو البنك يسعون لتقديم الخدمة في الأوقات والمواعيد المناسبة، أما العبارة العاشرة فقد رتبت خامسا والتي تقر بأن موظفو البنك يتعاطفون مع زبائنهم عندما تواجههم أي مشكلة ويسعون لحلها، وفي الترتيب السادس العبارة الخامسة التي تفيد بأن موظفو البنك يستجيبون لشكاوى واستفسارات الزبائن من خلال خدمة اتصال الزبون، أما العبارة الثانية فقد رتبت سابعا حيث تفيد بأن موظفو البنك يتميزون بحسن الاستقبال، وثامنا جاءت العبارة الثامنة التي تنص على أن الزبون يشعر بالأمان عند التعامل مع البنك، وفي الترتيب التاسع جاءت العبارة الثالثة التي تفيد بأن البنك يلتزم بتنفيذ وعوده التي حددها، عاشرا وأخيرا تأتي العبارة الأولى التي تفيد بأن موقع البنك مناسب ويسهل الوصول إليه.

#### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

ضمن هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضية الأساسية وما يتفرع عنها من فرضيات جزئية بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط وبناء على نتائج الاختبارات والنتائج السابقة نلخص ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج، ويتم مناقشتها بحيث نلخص لتصور عام حول دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات.

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على فرضية رئيسية وخمس فرضيات فرعية تم الاستعانة في صياغتها على الدراسات السابقة ومن خلال نموذج البحث الضابط للدراسة.

#### أولاً: الفرضية الرئيسية.

تؤثر إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرض العدم: لا تؤثر إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

- فرض البديل: تؤثر إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

الجدول 21 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
إدارة علاقات الزبائن	403.0	0.162	22.306	4.723	1.366	0.000	0.625

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول رقم 21 توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.403)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup>(0.162) أي أن نسبة 16% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية تعود إلى التغير في إدارة علاقات الزبائن، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين

إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة و التي تساوي (13.852) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0.625) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في إدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى التغيير في جودة الخدمة المصرفية بنفس الوحدة (0.625)، أما قيمة t فقد بلغت (4.723)، لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائياً، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية التي تنص على أن إدارة علاقات الزبائن تؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

ومنه فإن هذه الفرضية الرئيسية تسهم بشكل كبير في بناء بقية الفرضيات الفرعية وتؤكد على وجود فعلي للعلاقة والتأثير في هذه الدراسة غير أن الإشكال المطروح هو كيفية التأثير وقيمتها بين الأبعاد والمتغير التابع.

### ثانياً: الفرضيات الفرعية.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه:

يؤثر التوجه بالزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرضية العدم: لا يؤثر التوجه بالزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر التوجه بالزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

الجدول 22 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التوجه بالزبون وجودة الخدمة المصرفية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
التوجه بالزبون	078.0	0.006	0.712	13.587	3.260	0.400	0.060

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.400 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية

العدمية التي تفيد بأن التوجه بالزبون لا يؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

#### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

يؤثر التفاعل مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرضية العدم: لا يؤثر التفاعل مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر التفاعل مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

الجدول 23 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التفاعل مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
التفاعل مع الزبون	0.459	0.211	30.749	5.545	2.144	0.000	0.388

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

توضح نتائج معاملا لارتباط بيرسون بين المتغيرين التفاعل مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية وجود علاقة طردية بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.459)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup>(0.211) أي أن نسبة 21% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية تعود إلى التغير في التفاعل مع الزبون، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين التفاعل مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي(30.749) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من(0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ(0.388) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في عنصر التفاعل مع الزبون يؤدي إلى التغير في جودة الخدمة المصرفية بنفس الوحدة (0.388)، أما قيمة t فقد بلغت (5.545)، لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائيا.

وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن التفاعل مع الزبون يؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه:

يؤثر صوت الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرضية العدم: لا يؤثر صوت الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر صوت الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسكرة.

الجدول 24 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين صوت الزبون وجودة الخدمة المصرفية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
صوت الزبون	0.247	0.061	7.447	2.729	2.650	0,007	0.244

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين صوت الزبون وجودة الخدمة المصرفية وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.247)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup>(0.061)، أي أن نسبة 6% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية تعود إلى التغير في صوت الزبون، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين صوت الزبون وجودة الخدمة المصرفية، كما أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (7.447) معنوية هذا التأثير، عند مستوى المعنوية (0.007) وهي أقل من (0.05) كما

أن معامل الانحدار بلغ (0.244) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في عنصر صوت الزبون يؤدي إلى التغيير في جودة الخدمة المصرفية بنفس الوحدة (0.244)، أما قيمة  $t$  فقد بلغت (2.729)، لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائياً.

وعليه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرضية البديلة بأن صوت الزبون يؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه:

تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرضية العدم: لا تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

الجدول 25 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين تقوية العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
تقوية العلاقة مع الزبون	0.178	0.032	3.770	1.942	2.772	0,055	0.205

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.055 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية التي تفيد بأن تقوية العلاقة مع الزبون لا تؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية بينك السلام وكالة بسكرة.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه:

تؤثر استدامة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بينك السلام وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرضية العدم: لا تؤثر استدامة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: تؤثر استدامة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

الجدول 26 : نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين استدامة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
تقوية العلاقة مع الزبون	0.274	0.075	9.317	3.052	2.441	0,003	0.302

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين استدامة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط  $R(0.274)$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2(0.075)$ ، أي أن نسبة 07% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية تعود إلى التغير في استدامة العلاقة مع الزبون، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين استدامة العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية، كما أكدت قيمة  $F$  المحسوبة والتي تساوي (9.317) معنوية هذا التأثير، عند مستوى المعنوية (0.003) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0.302) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في عنصر استدامة العلاقة مع الزبون يؤدي إلى التغير في جودة الخدمة المصرفية بنفس الوحدة (0.302)، أما قيمة  $t$  فقد بلغت (3.052)، لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائياً.

وعليه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرضية البديلة بأن استدامة العلاقة مع الزبون تؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة:

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات تم الوصول إلى أهم النتائج وأبرز العناصر والأبعاد المتعلقة بتأثير إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة، حيث يمكن اختصار نتائج اختبار الفرضيات في النقاط التالية:

#### 1- الفرضية الرئيسية

تؤثر إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

#### 2- الفرضيات الفرعية.

- لا يؤثر التوجه بالزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.
- يؤثر التفاعل مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.
- يؤثر صوت الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.
- لا تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.
- تؤثر استدامة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

يعد بناء الفرضيات الخطوة الأولى للوصول للنتائج، وعليه وبعد عملية البناء على أن لإدارة علاقات الزبائن تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة، لتليها في المرحلة الموالية البحث في تفاصيل التأثير بين إدارة علاقات الزبائن بأبعادها على جودة الخدمة المصرفية.

#### أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

لقد خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن إدارة علاقات الزبائن تؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة، بوجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن ما نسبته 16% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية بينك السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في إدارة علاقات الزبائن.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمات المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون R (0.403)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ثانياً: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية:

**1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه: يؤثر التوجه بالزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة. حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين التوجه بالزبون وجودة الخدمة المصرفية، وعليه يجب على إدارة مصرف التفرغ من زبائنها بشكل دوري لمعرفة الاهتمامات والانشغالات وتوفير المعلومات الكافية للزبائن حول الخدمات التي يعرضها بمصرف، بمختلف وسائل الاتصال وفي كل الأوقات على مدار الساعة.

**2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه: يؤثر التفاعل مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة. حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وأن ما نسبته 21% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في التفاعل مع الزبون، ويظهر ذلك التأثير من خلال وضع أساليب اتصال وتواصل كافية وفعالة لإيصال انشغالات الزبون، مع ضرورة الاستجابة لها وتفعيل المعاملات عن بعد مع الزبائن بكل مهنية دون شعورهم بأي موقف سلبي تجاه المصرف.

**3- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه: يؤثر صوت الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة. حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وأن ما نسبته 06% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في صوت الزبون، ويظهر ذلك التأثير من خلال استجابة موظفو البنك لاستفسارات وشكاوى الزبائن والاطلاع على رأيهم حول مستوى جودة خدمات المصرف، مع إدراك أهمية بناء علاقات معهم وإمكانية تعديل الخدمات حسب احتياجاتهم وظروفهم.

**4- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه: تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة. حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين تقوية العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية، وعليه يجب على موظفو البنك الالتزام بواجباتهم اتجاه الزبائن، مع تصحيح وتعديل الخدمة في حالة ظهور أي مشكلة، وتشجيع الزبون على إبداء رأيه تجاهها، والاهتمام بالعروض الترويجية خاصة بالأعياد والعطل والمناسبات الدينية تحسيننا للعلاقات بين المصرف والزبائن.

**5- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تنص على أنه: تؤثر استدامة تقوية العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة. حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وأن ما نسبته 07% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في استدامة العلاقة مع الزبون، وعليه فعلى إدارة المصرف الاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة بأفضل صورة

ممكنة، مع العمل مع تطويرها باستمرار مواكبة لاحتياجات الزبون وتوفير الجهد والمال، بحيث يصبح الزبون يشعر بالانتماء الاجتماعي لأسرة المصرف.

### خلاصة الفصل:

على ضوء نتائج الفصل الثاني الذي يدرس العلاقة بين المتغيرين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام بوكالة بسكرة، والتي تؤكد وجود الأثر بين المتغيرين من الناحية النظرية، فإدارة علاقات الزبائن من بين المداخل الحديثة في تسيير المؤسسة فهي تؤثر لا محالة على كل أنشطتها وبكل مستوياتها، أما عن اختبار هذا الأثر ضمن البنوك، فقد تجسد ضمن هذا الفصل من خلال دراسة استبيان تم إعداده وبنائه انطلاقاً من الدراسات السابقة التي درست الموضوع، وباستشارة المختصين في الجانب الأكاديمي وكذا مسيري مصرف السلام بولاية بسكرة، وقد وجه لعينة من زبائن بنك السلام محل الدراسة.

- وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة عن إشكالية دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين اتفقوا على وجود تأثير لإدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة المصرفية، وأن أبعاد إدارة علاقات الزبائن الثلاثة فقط (التفاعل مع الزبون، صوت الزبون، استدامة العلاقة مع الزبون) تؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

مع وجود عوامل تأثير أخرى لم نتطرق لها في دراستنا، وتأتي نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع في مجالات أخرى، ولتؤكد على أهمية إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية للبنوك.

## خاتمة:

من خلال ما تقدم من توضيح يتبين لنا أن الدور الأساسي لإدارة علاقة مع الزبون يتمثل في خدمة الزبون وكيفية تقديم المنتجات و الخدمات بأفضل طريقة، و ذلك لأجل بناء علاقات طويلة المدى وصولاً إلى خلق القيمة للزبون عن طريق خلق الثقة بين المصرف و الزبون الذي يعد حلقة البداية و النهاية لأي مؤسسة مصرفية ترغب في النجاح، حيث استمد الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاهتمامات التي ظهرت في بداية التسعينات بعدما كانت المؤسسات قبل ذلك خاضعة لمتطلبات الإنتاج والبيع، ولكن سرعان ما أصبح الزبون هو سيد الموقف وصار التركيز عليه و تحقيق رضاه و تلبية احتياجاته هو الهدف الأسمى للمؤسسات، التي تسعى جاهدة لتطبيق أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لزيادة تفاعلها مع الزبائن. وهذا كله نظراً لأن إدارة العلاقة مع الزبون نتائج جوهرية في دعم استراتيجية المؤسسة المصرفية وبناء مركزها التنافسي، فهي تساهم في إقامة علاقات وطيدة و طويلة الأجل مع الزبائن و المحافظة عليهم من أجل تقديم أفضل الخدمات لهم، وباعتبارها كذلك فإن المؤسسات المصرفية تسعى جاهدة إلى تبني هذه الاستراتيجية التي تساعد على مواجهة التحديات و مصاعب توفير الخدمات النوعية للزبائن نتيجة ما تفرزه المستجدات البيئية باستمرار، الأمر الذي يضمن رضا الزبائن و يحقق ولائهم حيث لم تعد المشكلة في إقامة فرع مصرفي و لكن النجاح مرهون بمعرفة حاجات الزبائن و تلبيةها نظراً لاشتداد المنافسة في القطاع المصرفي، الأمر الذي أدى إلى زيادة دور الزبون و بروز أهميته و مكانته ، مما دفع بالبنوك إلى العمل على انتهاج استراتيجية إدارة علاقة مع الزبون من خلال معرفة الحاجات والتوقعات والعمل على تلبيةها بطريقة أفضل من المنافسين، لأن التميز في العلاقة مع الزبون ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية والمصرفية بصفة خاصة لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق. وفي ضوء ما توصلت إليه دراستنا من نتائج، والمتمثلة في:

في الجانب النظري:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المؤسسة البنكية على تقديم خدمة تقابل توقعاته أو تتجاوزها.
- يحصل الزبون على خمس مستويات لجودة الخدمة المصرفية والمتمثلة في الجودة المتوقعة ، الجودة المدركة ، الجودة الفعلية ، الجودة الفنية، الجودة المرجوة.
- تعتبر جودة الخدمة مصدراً مهماً من مصادر المحافظة على الزبائن الحاليين للمؤسسة بالإضافة إلى جذب زبائن جدد.
- تعتبر إدارة علاقات الزبائن المدخل الرئيسي لإدارة خدمة الزبائن وتحسين جودة الخدمة المصرفية.

في الجانب التطبيقي:

لقد خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن إدارة علاقات الزبائن تؤثر في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة، بوجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن ما نسبته 16% من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية بينك السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في إدارة علاقات الزبائن. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين إدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمات المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون R (0.403)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- لا يؤثر التوجه بالزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة: خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين التوجه بالزبون وجودة الخدمة المصرفية
- يؤثر التفاعل مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة: خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وأن ما نسبته 21% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في التفاعل مع الزبون، ويظهر ذلك التأثير من خلال وضع أساليب اتصال وتواصل كافية وفعالة لإيصال انشغالات الزبون، مع ضرورة الاستجابة لها وتفعيل المعاملات عن بعد مع الزبائن بكل مهنية دون شعورهم بأي موقف سلبي تجاه المصرف.
- يؤثر صوت الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة: خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وأن ما نسبته 06% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في صوت الزبون، ويظهر ذلك التأثير من خلال استجابة موظفو البنك لاستفسارات وشكاوى الزبائن والاطلاع على رأيهم حول مستوى جودة خدمات المصرف، مع إدراك أهمية بناء علاقات معهم وإمكانية تعديل الخدمات حسب احتياجاتهم وظروفهم.
- لا تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة: خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين تقوية العلاقة مع الزبون وجودة الخدمة المصرفية
- تؤثر استدامة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة: خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وأن ما نسبته 07% من التغيرات في جودة الخدمة المصرفية بمصرف السلام وكالة بسكرة تعود إلى التغير في استدامة العلاقة مع الزبون،

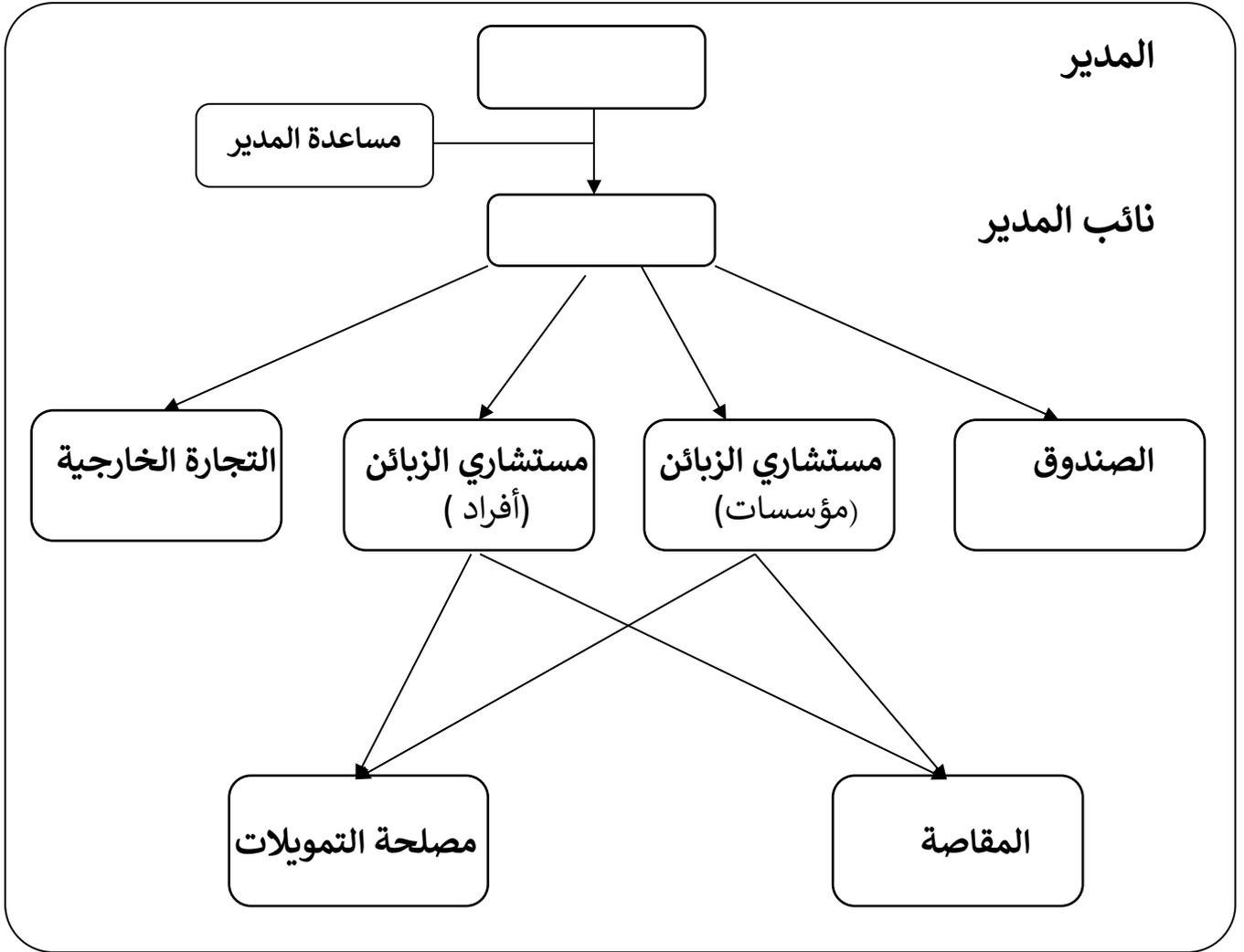
يمكن عرض أهم التوصيات والمقترحات التي نوصي بها القائمين على مصرف السلام، على النحو التالي:

- الإصغاء للزبون والسعي لربط علاقة طويلة الأمد معه.
- استخدام فرق عمل كفأ وممارسة ثقافة تنظيمية مفتوحة.
- تطبيق أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا.
- تشكيل فرق عمل على المستوى الاستراتيجي، للمساهمة في وضع استراتيجية إدارة العلاقات مع الزبائن، بحيث تكون مترابطة مع الاستراتيجية الكلية للمصرف.
- إنشاء قسم يهتم بقياس ردود أفعال الزبائن، ويسعى لتحقيق رغباتهم من خلال عروض، وباقات اتصالية تناسب وتلك الردود.
- تدعيم المصرف بمعدات وتجهيزات متطورة.
- الاهتمام بتدريب الموظفين، وتشجيعهم على تبادل الخبرات والمعارف المتعلقة بالزبائن وتشاركها بما يحقق الفائدة العامة.

- يجب على إدارة مصرف التقرب من زبائنها بشكل دوري لمعرفة الاهتمامات والانشغالات وبتوفير المعلومات الكافية للزبائن حول الخدمات التي يعرضها بمصرف، بمختلف وسائط الاتصال وفي كل الأوقات على مدار الساعة.
- يجب على موظفو البنك الالتزام بواجباتهم اتجاه الزبائن، مع تصحيح وتعديل الخدمة في حالة ظهور أي مشكلة، وتشجيع الزبون على إبداء رأيه تجاهها، والاهتمام بالعروض الترويجية خاصة بالأعياد والعطل والمناسبات الدينية تحسبنا للعلاقات بين المصرف والزبائن.
- على إدارة المصرف الاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة بأفضل صورة ممكنة، مع العمل مع تطويرها باستمرار مواكبة لاحتياجات الزبون وتوفير الجهد والمال، بحيث يصبح الزبون يشعر بالانتماء الاجتماعي لأسرة المصرف.

## الملاحق

## الهيكل التنظيمي لمصرف السلام



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقابلة مدير المصرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسةرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف السلام وكالة بسةرة

استبيان موجه لزبائن بنك السلام وكالة بسةرة

إشراف الأستاذ الدكتور:

رابح خوني.

إعداد الطالبتان:

-وفاء بوبكر.

-فريدة شناف.

سيدي / سيديتي المحترم (ة): تحية طيبة وبعد

- في إطار البحث العلمي تسعى الباحثة لإجراء دراسة بعنوان: دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك السلام وكالة بسةرة، وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، وستكون إجاباتكم محاطة بالسرية والمهنية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الدراسية: 2024/2023

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

ذكر	أنثى
-----	------

- العمر:

أقل من 29 سنة	من 30 إلى 49 سنة
50 سنة فأكثر	

- المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل	ثانوي
جامعي	دراسات عليا

- مدة الاشتراك مع البنك:

أقل من 03 سنوات	من 03 إلى 08 سنوات
أكثر من 09 سنوات	

- نوع الخدمة المقدمة من البنك:

سحب وإيداع	تمويل بنكي
بيع بالتقسيط	تجارة خارجية
ضمان للصفقات	

## الجزء الثاني: أسئلة متغيرات الدراسة

أولاً: إدارة علاقات الزبائن

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً	التوجه بالزبون					
1	يسعى البنك للتقرب منك بشكل دوري.					
2	يتواصل معك البنك لمعرفة اهتماماتك وانشغالاتك.					
3	يوفر لك البنك المعلومات الكافية حول الخدمات التي يعرضها.					
4	يستجيب البنك لتواصلك معه على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع ولو بالرد الآلي.					
5	يستخدم البنك وسائط الاتصال الحديثة للتواصل معك.					
ثانياً	التفاعل مع الزبون					
6	يضع البنك أساليب اتصال وتواصل كافية وفعالة لإيصال انشغالاتك.					
7	دائماً توجد استجابة لتواصلك مع البنك.					
8	يمكنك إجراء معاملات عن بعد من خلال التفاعل مع موظفي البنك.					

					9	تحس من خلال التفاعل من موظفي البنك أنك حصلت على كامل حقك من الوقت.
					10	لا تحس بأي موقف سلبي عند التفاعل مع الموظفين ذكورا كانوا أو إناثا.
<b>صوت الزبون</b>						
					11	يستجيب موظفو البنك لاستفساراتك وشكواك بسرعة.
					12	يسعى موظفو البنك للاطلاع على رأيك حول مستوى جودة خدمات البنك.
					13	يدرك موظفو البنك أهمية بناء علاقات معك .
					14	يتيح لك موظفو البنك إمكانية تعديل الخدمات حسب احتياجاتك وظروفك.
					15	يسعى موظفو البنك لتلبية كافة حاجاتك مهما كثرت وفي وقت وجيز.
<b>رابعاً تقوية العلاقة مع الزبون</b>						
					16	يلتزم موظفو البنك بواجباتهم اتجاهك.
					17	يقدم البنك عروضاً ترويجية خاصة بالأعياد والعطل والمناسبات الدينية .
					18	يلتزم البنك بتصحيح وتعديل الخدمة في حالة ظهور أي مشكلة.
					19	يشجعك البنك على إبداء رأيك في حال ظهور أي مشكلة.
					20	تحس في كل مرة تتعامل فيها مع البنك بتحسّن علاقتك به أكثر فأكثر.
<b>خامساً</b>						
					21	موظفو البنك على استعداد دائم مساعدتك وتقديم خدمة لك بأفضل صورة ممكنة.
					22	يقدم لك البنك منافع تفوق توفر لك الجهد والمال.
					23	تنصح غيرك بالتعامل مع هذا البنك.
					24	هناك تطوير مستمر للخدمات لمواكبة احتياجاتك.
					25	أشعر بانتماء اجتماعي خلال تعاملي مع البنك.

### ثانياً: جودة الخدمة المصرفية

					26	موقع البنك مناسب ويسهل الوصول اليه.
					27	يتميز موظفو البنك بحسن الاستقبال.
					28	يلتزم البنك بتنفيذ وعوده التي حددها.
					29	يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمة في الوقت الذي تم تحديده بدون تأخير.
					30	يستجيب موظفو البنك لشكاوى واستفسارات الزبائن من خلال خدمة اتصال الزبون.
					31	يسعى موظفو البنك بتقديم الخدمة في الأوقات والمواعيد المناسبة.
					32	تحافظ إدارة البنك على سرية معلوماتي الشخصية.
					33	أشعر بالأمان عند التعامل مع البنك.
					34	يمنح موظفو البنك اهتماماً شخصياً أثناء حصولي على الخدمة.
					35	يتعاطف موظفو البنك معي عندما تواجهني أي مشكلة ويسعون لحلها.

شكراً لكم على حسن تعاونكم معنا.

## الفهرس

شكر و عرفان

الإهداء

الملخص:

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أ

مقدمة

### الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن و جودة الخدمة المصرفية.

2

تمهيد

3

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة علاقات الزبائن.

3

المطلب الأول: نشأة و تطور إدارة علاقات الزبائن.

4

المطلب الثاني: تعريف إدارة علاقة الزبون.

5

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة علاقات الزبون.

6

المطلب الرابع: مكونات و أبعاد إدارة علاقات الزبون.

9

المطلب الخامس: التحديات و الحلول لإدارة العلاقة مع الزبون.

10

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية

10

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

12

المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الخدمة المصرفية.

13

المطلب الثالث: مستويات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

17

المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة المصرفية.

20

المطلب الخامس: أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية.

21

المبحث الثالث: تأثير إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة المصرفية.

21

المطلب الأول: التوجه بالزبون (Orientation Customer) ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

23

المطلب الثاني: التفاعل مع الزبون ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

23

المطلب الثالث: صوت الزبون ((Customer Voice) ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

25

المطلب الخامس: استدامة العلاقة مع الزبون Relationship Sustainability Customer.

27

خلاصة الفصل الأول:

### الفصل الثاني: دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمات المصرفية لمصرف السلام - بسكرة

29

تمهيد:

30

المبحث الأول: تقديم عام لمصرف السلام.

30

المطلب الأول: نبذة عن مصرف السلام.

31

المطلب الثاني: بعض الخدمات التي يقدمها مصرف السلام

31	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.
31	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات.
35	المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل الإحصائية.
36	المطلب الثالث: اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.
40	المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية
40	المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين.
45	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة.
51	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
51	المطلب الأول: اختبار الفرضيات.
55	المطلب الثاني: نتائج الدراسة:
55	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
57	خلاصة الفصل :
58	خاتمة:
	الملاحق
	قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو بكر بوسالم، (2019)، *محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تسويق الخدمات، 2019-2018*، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر.
2. إحسان دهش جلاب، فوزي هاشم دباس لعبادي، (2010)، *التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر* الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
3. إياد عبد الاله خنفر، عبد الفتاح العزام، خالد توفيق العساف، (2015)، *التسويق المصرفي مدخل معاصر (الطبعة الاولى)*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. بشرى خليفي، (2020)، *أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن - دراسة حالة بنك الخليج - رسالة ماستر، جامعة الدكتور موالى الطاهر، سعيدة.*
5. ثامر ياسر حسين الطائي، أحمد هادي طالب البكري، (2014، 12 31)، *أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، (جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، المحرر) مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية ( العدد 13).*
6. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود البكري، (2009)، *دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.*
7. حسان المتني، (2009)، *إدارة علاقات الزبائن، جامعة دمشق - كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.*
8. دخيل الله غنام المطيري، (2010) *أثر جودة الخدمة التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، الكويت.*
9. درمان سليمان صادق، (2012)، *التسويق المعرفي (الإصدار ط 1)*، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
10. زكريا أحمد صالح علي الدوري، (2009)، *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات قراءات وبحوث، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
11. حوراء زكي حميد، حيدر ناصر حسين الميالي، مصطفى صبيح. (May, 2023). *تقنيات المعلومات وأثرها في جودة الخدمة المصرفية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، Warith Scientific Journal.*
12. سارة عمي سعيد العامري، (ديسمبر، 2012)، *أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، (العدد68).*
13. سعدون جثير الربعاوي. (2000). *لتخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في الشركة العامة للصناعة الجلدية، رسالة الماجستير غير منشورة، ص12. بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.*
14. سفيان مسالنتة. (2017). *الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل. سطييف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.*
15. سميرة عميش، (2020)، *إدارة جودة الخدمات المصرفية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية تسويق مصرفي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.*
16. سهام معاش، (2020)، *أنظمة إدارة علاقة الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1-الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.*
17. صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، (2016)، *أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على رضا الزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.*

18. طالب أحمد هادي, (2014), *إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي* (الإصدار ط1), دار امجد للنشر والتوزيع, عمان الأردن
19. عاصم رشاد محمد ابو فزع, (2015), *اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون*, دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
20. عائدة عبير بالعبدي, (2023), *إدارة جودة الخدمات المصرفية، محاضرات موجهة لطلبة الماستر تسويق مصرفي*، جامعة محمد خيضر قسم العلوم التجارية، بسكرة.
21. عبد القادر بريش, (2005), *جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك*, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (العدد 3).
22. عبد الله وغانم محمد قريشي, (2011, 12), *دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن*, مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (العدد 10).
23. عبود نجم نجم, (2010), *إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت*, (الإصدار ط 4), دار الصفاء، ص للنشر والتوزيع, عمان، الأردن
24. عمر علي بابكر، نزار بنعبدا الله الطاهر, (2019), *أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء*, المجلة العربية للنشر العلمي (العدد 14).
25. عوض بدير الحداد, (1999), *تسويق الخدمات المصرفية*, البيان للطباعة والنشر, القاهرة.
26. عيسى الداوي الشيخ بنشوري, (2010), *تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية*, مجلة الباحث المديرية الجهوية (العدد 10).
27. محمد إبراهيم عبيدات, (2012), *إدارة علاقة العملاء* (الإصدار ط1), دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع, عمان، الأردن.
28. محمد صلاح, (19 ماي 2024), *تاريخ الاسترداد 20 ماي, 2024*, من [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com): <https://www.linkedin.com/puls>
29. محمود جاسم الصميدعي, (2001), *تسويق الخدمات المالية*, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن.
30. محمود جاسم, ردينة عثمان, يوسف الصميدعي, (2010), *تسويق الخدمات*, (الإصدار ط1), دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان، الأردن.
31. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان(2010), *إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية*, (المجلد الطبعة الأولى), دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
32. نائلة محمود دياب, (2014), *أثر عناصر الرقابة الداخلية في جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية على البنك العربي-رسالة ماجستير*, جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن.
33. موقع مصرف السلام, (25 افريل, 2024), <http://www.alsalamalgeria.com>. تم الاسترداد من <http://www.alsalamalgeria.com>
34. ناجي معل, (2021), *التسويق المصرفي*. البيازوري للنشر والتوزيع.
35. نايف قاسم علوان, (2005), *إدارة الجودة في الخدمات*, دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان، الأردن.
36. نزار عبد المجيد البراوي, فارس محمد النقشبدي, (2013), *التسويق المبنى على المعرفة* (الإصدار ط1), الأردن.
37. نزار عوني اللبدي, (2015), *إدارة العلاقات العامة وتنميتها*, (الإصدار ط1), دار دجلة للنشر والتوزيع, عمان، الأردن.

38. نعيم ابراهيم الظاهر, (2009), *إدارة المعرفة*, جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع, عمان، الأردن.

39. نور خميل العبيدي , حميد سالم الكعبي, سعدون حمود, ( 2012), أثر تحميل صوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات بغداد الخاصة, *مجلة الإدارة والاقتصاد* (العدد92).

40. هاشم فوزي العبادي, يوسف حجيم الطائي, (2020), *التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث*, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

41. وداد بن قيراط, (2018), *دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الخدمات*, دراسة مقارنة, أطروحة دكتوراه, جامعة سلطان شيبوط-الجزائر3.

42. يونس خالدعلي احمد عبد العزيز, (2015), *دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية*, رسالة ماجستير, قسم إدارة الأعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان، الأردن.

## ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

1. Kotler, P. &. (2006). *"Marketing management (éd. 14th Edition)*. USA: Pearson Education Limited,.
2. Kumar, V. &. (2010). *"Customer relationship management: A databased approach (éd. 1 Edition)*. N.Y.: John Wiley.
3. P. r., & B.Dubois. (2000). , *Marketing Management (éd. 10 eme édition)*. paris, france: publie union édi

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

## تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): **بوبكر و فاع** ..... الصفة: ..... طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **2.014271452**... والصادرة بتاريخ: **2019/02/24**

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: **العلوم التجارية**

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

**دور وإدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة**

**المصرفية - دراسة استطلاعية لآراء عملائها من زبائن**

**مصرف السلام - وكالة بسكرة**

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: **2024/06/03**

توقيع المعني:



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

## تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): دششاف فريدة ..... الصفة: طالبة .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208715776 .. والصادرة بتاريخ: 2023/01/11

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية .....

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماجستير عنونها:

دور ادارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة  
المصرفية - دراسة استطلاعية لآراء عميل  
مدا زبائن مصرف السلام - وكالة بسكرة -

أصح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/03 .....

توقيع المعني:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

بسكرة

في: 04.../06/2024.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: .....خوني رباح.....

الرتبة: أستاذ: .....استاذ التعليم العالي.....

قسم الارتباط: .....قسم العلوم التجارية.....

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة:

1. وفاء بوبكر .....

2. فريدة شناف

الشعبة: العلوم تجارية.

التخصص: تسويق مصرفي

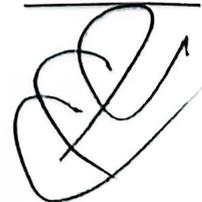
بعنوان: ..... دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصرف السلام وكالة

بسكرة

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00172 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: بنك السلام  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- فريدة شناف
- 2- وفاء بوبكر
- 3- /

المسجلون ب: قسم العلوم التجارية  
بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين جودة الخدمة المصرفية ""  
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-21

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية

