مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: إدارة خدمة العملاء ودورها في رفع فعالية المصارف دراسة ميدانية على فروع المصرف العقاري في محافظة اللاذقية
اسم الكاتب: د. بسام زاهر، نور أبوسيف
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4246
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 09:31 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (5) 2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (5) 2010

إدارة خدمة العملاء ودورها في رفع فعالية المصارف
دراسة ميدانية على فروع المصرف العقاري في محافظة اللاذقية

الدكتور بسام زاهر*
نور أبوسيف**

(تاريخ الإيداع 12 / 4 / 2010. قُبِل للنشر في 28 / 12 / 2010)

□ملخّص □

يتمثل الهدف من هذا البحث في بيان المفهوم العام لإدارة خدمة العملاء، وشرح أهم محاوره، وتوضيح عناصره. وفي سبيل توضيح ذلك تم تقديم دراسة ميدانية لواقع إدارة خدمة العملاء للمصرف العقاري في محافظة اللاذقية، وذلك للتعرف إلى ما يلي:

- مدى تفهم المصرف محل الدراسة لحاجات عملائه.
- تحديد خدمات العملاء التي يقدمها المصرف محل الدراسة.
- التعرف إلى مستوى جودة خدمة العملاء في المصرف محل الدراسة.
- مدى حرص المصرف محل الدراسة على تجاوز توقعات العملاء.
- آلية المصرف محل الدراسة في معالجة شكاوى العملاء.
- مدى درجة رضا العملاء عن التعامل مع المصرف محل الدراسة
- مدى ولاء العملاء للمصرف محل الدراسة

وقدم البحث في النهاية ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما قدم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها رفع فعالية الخدمات المصرفية في فروع المصرف العقاري بمحافظة اللاذقية، والارتقاء بها لتنافس على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة خدمة العملاء، تجاوز توقعات العملاء، رضا العملاء، ولاء العملاء.

* **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية– سورية.**
** **طالبة دراسات عليا (ماجستير) – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (5) 2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (5) 2010

Customer Service Management and its Role in Raising The Effectiveness of Bnks: A Survey Study on Branches of The Real Estate Bank in Latakia City

Dr. Bassam Zaher*
Nour Abo Saif**

(Received 12 / 4 / 2010. Accepted 28 / 12 / 2010)

□ ABSTRACT □

The objective of this research is showing the general concept of customer service management, and explaining the most important interlocutor and clarifying its elements. To clarify this issue, a survey study was performed on the issue of Customer Service Management of Real Estate Bank in the province of Lattakia, in order to know the following:

- Understanding the extent of the bank under consideration to the needs of its customers.
- Determining the customer service provided by the bank under consideration.
- To identify the level of customer service quality in the bank under consideration.
- The extent of interest of the bank under study, on exceeding the expectations of customers.
- Automatic bank under consideration in dealing with customer complaints.
- The degree of customer satisfaction for dealing with the bank under study
- The loyalty of customers of the bank under study

The research presented at the end a summary of the most important results that have been reached, and submitted some proposals and recommendations that will increase the efficiency of Real Estate Bank, and upgrading them to compete locally and globally.

Key words: customer Service Management, Exceed Customer expectations, customer satisfaction, customer loyalty.

***Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تعد المصارف ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني لأية دولة، وذلك لدورها الهام في تجميع الأموال وتوظيفها، والخدمات المتعددة التي تقدمها سواء أكانت خدمات مالية أم ائتمانية أم استثمارية، وغير ذلك من الخدمات المصرفية. ومما يزيد من أهمية المصارف ارتفاع وتيرة المنافسة في السوق المصرفية، والتطور التقني وازدياد وعي العملاء. وبما أن الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف تكون نمطية في جوهرها، وليس فيها ما يمكن تمييزه، فإن الحاجة أصبحت ماسة لأن تتبع المصارف مدخلاً يحمل في طياته قدرة تنافسية، ويجعل المصرف مفضلاً على غيره ويدعم من مكانة المصرف التنافسية.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة للمصرف العقاري في محافظة اللاذقية، وذلك خلال عامي 2009–2010 يمكن تحديد طبيعة وظواهر المشكلة بالآتي:

- قصور في الفهم الدقيق والصحيح لحاجات العملاء في المصرف محل الدراسة.
- قصور في بعض خدمات العملاء المقدمة في المصرف محل الدراسة حالياً.
- عدم وجود جهود من قبل إدارة المصرف للارتقاء بخدماته لمستوى توقعات العملاء وتجاوزها.
- انخفاض في مستوى جودة خدمة العملاء في المصرف محل الدراسة.
- يوجد انخفاض في مستوى الرضا عند العملاء.
- انعدام الولاء عند نسبة كبيرة من العملاء وتحولها إلى المصارف المنافسة.

وقد بينت الإحصاءات النقدية والمصرفية لمصرف سورية المركزي بدءا من عام 2004 وحتى عام 2008 انخفاض الحصة السوقية للمصرف العقاري

الجدول (1) توزيع ودائع المصارف المحلية

	2004	2005	2006	2007	2008
المصارف العامة	%95.99	%87.93	%81.98	%75.719	%65.71
المصارف الخاصة	%4.007	%12.06	%18.01	%24.281	%34.299
المصرف العقاري	%11.04	%11.23	%11.02	%12.132	%12.230

المصدر : الإحصاءات النقدية والمصرفية لمصرف سوريا المركزي

يتضح من الجدول رقم (1) انخفاض في الحصة السوقية للمصارف العامة بشكل عام. والثبات النسبي في الحصة السوقية للمصرف العقاري محل الدراسة وهو ما يقابله ارتفاع ملحوظ في الحصة السوقية للمصارف الخاصة، وذلك مع الإشارة إلى التقارب الكبير في معدلات الفائدة الممنوحة على الودائع في المصارف المحلية.

الجدول (2) توزيع تسليفات المصارف المحلية

	2004	2005	2006	2007	2008
المصارف العامة	%98.9	%94.77	%92.8	%89.2	%85.6
المصارف الخاصة	%1.39	%5.23	%7.21	%10.8	%14.37
المصرف العقاري	%20.64	%20.07	%14.27	%13.99	%12.63

المصدر: الإحصاءات النقدية والمصرفية لمصرف سورية المركزي

يتضح من الجدول رقم (2) انخفاض نسبة تسليف المصارف العامة بما فيها المصرف العقاري وذلك مع ارتفاع في نسب تسليف المصارف الخاصة. وبناء عليه توصلت الباحثة إلى صياغة مشكلة البحث في الضعف الشديد في ولاء العملاء للمصرف محل الدراسة وتحولهم إلى المصارف المنافسة . وهذا ما قد يرجع إلى عدم الفهم الدقيق لاحتياجاتهم وتدنٍ في جودة خدمة العملاء .

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية هذا البحث من كون إدارة خدمة العملاء من المفاهيم الإدارية الحديثة المطروحة في الوقت الراهن، والتي تحمل في طياتها أسلوب عمل يرتقي بجودة خدمة العملاء في المصارف بشكل عام، وفي المصرف محل الدراسة بشكل خاص، بالإضافة إلى كونه يهتم بمعالجة الشكاوى بصورة فعالة، ويعمل على تجاوز توقعات العملاء بما يحقق رضا العملاء ويؤدي إلى اكتساب ولائهم .

وتتمثل أهداف البحث بالآتي

1- دراسة آلية المصرف في فهم وتحديد حاجات العملاء وبدقة.
2- تحديد خدمات العملاء التي يقدمها المصرف محل الدراسة.
3- بيان مدى اهتمام إدارة المصرف بتجاوز توقعات عملائها.
4- بيان آلية إدارة المصرف في معالجة الشكاوى.
5- التعرف إلى مستوى جودة خدمة العملاء في المصرف محل الدراسة.
6- تحديد مدى رضا العملاء عن التعامل مع المصرف محل الدراسة.
7- تحديد مدى ولاء العملاء في المصرف محل الدراسة.
8- تقييم تطبيق إدارة خدمة العملاء في المصرف محل الدراسة لتتوافق مع محاور إدارة خدمة العملاء.

منهجية البحث:

وفيه تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والإحصائيات الرسمية المتخصصة في مجال البحث. كما وتم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات حيث تم تصميم قائمتي استبيان وزعت على عينة البحث، وتتضمن كل قائمة مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحقيق أهداف البحث. وجهت القائمة الأولى إلى موظفي المصرف العقاري في محافظة اللاذقية، كما وجهت القائمة الثانية إلى عملاء المصرف العقاري. وقد استخدم مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس في جميع أسئلة قائمتي الاستبيان. كما تم الاستعانة بأحد أنظمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة عادةً في بحوث العلوم الاجتماعية وهو نظام SPSS لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفروض التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين فهم حاجات العملاء في المصرف محل الدراسة حالياً، وبين فهم حاجات العملاء من منظور إدارة خدمة العملاء.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خدمات العملاء المقدمة في المصرف محل الدراسة حالياً، وبين خدمات العملاء الواجب تقديمها من منظور إدارة خدمة العملاء.

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة توقعات العملاء في المصرف محل الدراسة حالياً، وبين إدارة توقعات العملاء من منظور إدارة خدمة العملاء.

4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة شكاوى العملاء في المصرف محل الدراسة حالياً، وبين إدارة شكاوى العملاء من منظور إدارة خدمة العملاء.

5- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جودة خدمة العملاء في المصرف محل الدارسة حالياً، وبين جودتها من منظور إدارة خدمة العملاء.

6- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين رضا العملاء في المصرف محل الدراسة حالياً، وبين رضا العملاء من منظور إدارة خدمة العملاء.

7- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ولاء العملاء في المصرف محل الدارسة حالياً، وبين ولاء العملاء من منظور إدارة خدمة العملاء.

تعريف إدارة خدمة العملاء في المصرف:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت إدارة خدمة العملاء في المصرف فمنهم من عرفها على أنها، "مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف، للمساعدة في إيجاد الجو الذي يوفر الراحة للعملاء، ويبعث فيهم الثقة، مما يقود بالتالي إلى استمرار تعاملهم معه"[1]. كما وردَ تعريفها على أنها "نشاطات يزود بها العميل لتحقيق المنفعتين الزمانية والمكانية وهذا يتضمن الاعتبارات المتعلقة بعمليات قبل وأثناء وبعد إتمام الصفقة"[2].

ويمكن اعتماد تعريف إدارة خدمة العملاء في المصرف على أنها "إجراءات يسعى من خلالها المصرف إلى الوصول إلى رضا العملاء واستمرار تعاملهم معه وذلك من خلال مجموعة من النشاطات المنسقة والمتكاملة التي يتفاعل من خلالها المصرف مع عملائه بصورة إيجابية ويسهم في إعطاء قيمة إضافية للخدمة المصرفية ويعزز من قدرة المصرف التنافسية".

محاور إدارة خدمة العملاء في المصرف:

1- فهم حاجات العملاء

تنطلق خدمة العملاء أساساً من فهم احتياجات العملاء، ورغباتهم فلا بد من فهم حاجات العميل ورغباته لتقديم الخدمة بالأسلوب والمواصفات التي تتفق مع هذه الحاجات. ولذلك فإنه يجب البحث الدائم عن احتياجات العملاء ورغباتهم بأنواع الخدمات ومواصفاتها، وأيضا بالخدمات المرافقة التي يجب أن تقدم إليهم وخاصةً أن هذه الخدمات تعطي للعميل تصوراً عن مدى اهتمام المصرف به،[3] وبالتالي فالتواصل يعتبر أمراً هاماً في هذا المجال من حيث إنه يوفر الوسيلة للتعرف إلى حاجات العملاء، و لربما يتمثل أهم ما يريده العملاء بالنسبة للخدمات المصرفية ب (معالجة المشكلات، الإحساس بالأهمية، الإصغاء والفهم، تجاوز توقعات العملاء،الخيارات والبدائل، السرعة، السرية والخصوصية ، القيمة)[4].

2- جودة خدمة العملاء

تعرّف الجودة على أنها" التطابق مع المتطلبات"، كما تعرّف على أنها" معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستخدم لهذه الخدمة". وتأخذ الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لدى العديد من المنظمات الهادفة لتحقيق الربح والاستمرار في دنيا الأعمال. ففي مجال الخدمات المصرفية يتعامل العملاء والموظفين سوية لخلق الخدمة المصرفية وتقديمها. ولذا فإن مقدمي الخدمات المصرفية لا بد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدموا مستوى راقياً من خدمة العملاء[5]. وتشير أدبيات هذا الموضوع إلى خمسة محددات أساسية تحدد مجتمعة مستوى أو تمييز الخدمة للعملاء وهي[6]:

1-الاعتمادية: وتعني مدى مقدرة المصرف على أداء الخدمة التي وعد بها بدقة واستقلال وثبات، ويتمثل هذا المحدد في إدراك العميل لمدى الاعتماد على المصرف وموظفيه ونظمه في تأدية الخدمة بشكل دقيق من حيث الوقت والإنجاز والمحافظة على المصداقية في القول والعمل تماماً مثل ما وعده، فإدراك العميل لهذه الاعتمادية يدخل ضمن اعتباراته في تحليل مخاطر التعامل مع المصرف.

2-الاستجابة: وتعكس الاستجابة استعداد أو رغبة المصرف في تقديم الخدمة المناسبة للعملاء بسرعة وبصورة فورية، حيث تتعلق الاستجابة بعنصر الوقت في المقام كما يعبر هذا البعد عن مدى تواجد موظفي المصرف في كل وقت يكون فيه العميل بحاجة إليهم.

3-التعاطف: وتعني العناية بالعملاء والاهتمام الشخصي بهم، ومعاملة العملاء كأفراد بشكل شخصي وأن يعمل المصرف على تقديم الخدمة لعميله من خلال انتباه خاص له. ويتمثل هذا المحور أيضا في مدى الاهتمام الذي تبديه إدارة المصرف لحاجات العملاء، ومدى تفهم موظفي المصرف لحاجات العميل ومدى اتصاف العاملين في المصرف وخصوصاً في مكاتب الواجهة الأمامية بالأدب والاحترام وأن يظهروا مشاعر الود والصداقة للعملاء. وحرصهم على إعطاء المعلومات الكافية والصحيحة عن كل ما يجول في خاطر العملاء من أسئلة واستفسارات.

4-الأمان: ويتمثل فيما يبذله موظفوا المصرف من جهود لغرس الثقة لدى العملاء من خلال ما يبدونه من استعدادات وسلوكيات وكياسه ولطف بما يؤدي إلى خلق وكسب ثقة العملاء، حيث تتأثر الثقة بالسمعة الطيبة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

5-البيئة المادية: ويقصد بها المظهر الخارجي للمصرف والتصميم الداخلي له ونظافته ومظهر العاملين ومستوى التكنولوجيا المستخدم ومدى توفير المصرف لجميع التسهيلات ووسائل الراحة المادية وجودة الخدمة.

3- إدارة توقعات العملاء

إن العميل هو من يقيم جودة الخدمة المقدمة له. وذلك عن طريق المقارنة بين توقعاته حول الخدمة المقدمة له، والأداء الفعلي للخدمة.

وعند المقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة و توقعات العميل نجد هناك أحد ثلاثة مواقف:[7]

الحالة الأولى: لم تتم مقابلة توقعات العملاء وكان أداء الخدمة أقل من المتوقع وهذا يؤدي إلى استياء العميل وتحوله إلى مصارف منافسة.

في الحالة الثانية: تم مقابلة حاجات العملاء تماماً ومن الممكن أن يؤدي هذا إلى رضا العميل ولكنه لا يشكل دافعاً لتكرار تعامل العميل مع المصرف.

وفي الحالة الثالثة: فإنَّ أداء الخدمة يفوق المتوقع. فإمّا أن يكون العميل قد توقع خدمة جيدة ووجدها أفضل، أو أن يكون توقع خدمة غير جيدة ووجدها على نحو أفضل مما كان يتوقع. وهنا يكون العميل من أوائل المرشحين لأن

يعود للتعامل مع المصرف مراراً وتكراراً. وتدعى هذه الحالة بـA-Plus أي تجاوز ما يتوقعه العميل بما هو أفضل إمّا بالتفوق على التوقعات الإيجابية أو فشل التوقعات السلبية وهذا ما سيجعل العميل عميلا دائما للمصرف أي أن آلية A-plus تؤدي إلى اكتساب ولاء العميل.[8]

4- خدمات العملاء المقدمة في المصرف

يمكن توزيع الأنواع المختلفة من خدمات العملاء على مراحل البيع أو مراحل إتمام الصفقة مع العميل:

أ- خدمات ما قبل البيع: وفي هذه المرحلة يكون العميل في مرحلة الشعور بالحاجة والبحث عن المعلومات لذا تهدف خدمة العملاء هنا إلى تسهيل مهمة العميل في الحصول على المعلومات وتوفير وقته وجهده تمهيداً لاتخاذ قراره. وتشمل خدمات ما قبل البيع خدمات المعلومات والخدمات الاستشارية.

ب- خدمات أثناء البيع: ويتم توجيه هذه الخدمات للعميل أثناء إتمام عملية البيع وتهدف إلى تسهيل حصول العميل على الخدمة.

ت- خدمات ما بعد البيع: وتوجه هذه الخدمات إلى العملاء بعد إتمام عملية البيع من أجل استمرار تواصل المصرف معهم والمحافظة عليهم.

5- إدارة شكاوى العملاء

تعتبر الشكاوى من أساسيات إدارة خدمة العملاء ذات الأهمية العالية فمراقبة الشكاوى والنجاح في حلها تدعم من مركز المصرف ومن قدرته التنافسية وتؤدي إلى رضا العملاء واكتساب ولائهم، حيث تعتبر الشكاوى فرصة لحل المشكلات والكشف عن نقاط الضعف المحتملة من جهة ومن جهة أخرى هي فرصة ذهبية لتحقيق تحسينات ملموسة في مستويات جودة الخدمة حيث تعتبر الشكاوى من المصادر الهامة والقيمة للمعلومات عن مستوى خدمة العملاء وفرص تطويرها. وهي فرصة للحفاظ على العملاء واكتساب ولائهم فقد أثبتت الدراسات بأن العملاء الذين يتقدمون بشكوى ويتم معالجتها بالشكل الذي يحقق رضاهم يؤدي إلى أن يصبحوا أكثر ولاءً للمصرف من العملاء الذين لم يسبق لهم تقديم شكوى على الإطلاق.[9] فالإدارة الفعالة لشكاوى العملاء في المصرف تسهم في تعزيز المزايا التنافسية له والحفاظ على عملائه وتدعيم ولائهم، ومن الأمور الهامة التي يجب معرفتها حول الشكاوى ما أظهرته نتائج إحدى الدراسات الشهيرة في مجال خدمة العملاء بأن: [10]

- 96% من العملاء الذين لديهم شكوى لا يعلنون عن شكواهم.
- هناك بالمتوسط من9 وحتى 13 شخصاً يتم إبلاغهم باستياء العميل صاحب الشكوى.
- 91% من العملاء الذين لديهم شكاوى يفكرون في البحث عن عميل أخر.
- من كل 10 عملاء يشتكون هناك 7 عملاء سوف يعودون للتعامل مع المصرف مرة أخرى إذا تمت معالجة شكواهم بما يحقق رضاهم، وقد يرتفع العدد إلى 9 إذا تمت معالجة الشكوى في وقتها ومن دون تأخير.
- لكل شكوى تصل يكون هناك ل26 عميل أخر نفس الشكوى.

فهذا يعني أنَّ عدم وجود شكاوى من العملاء لا يعني بالضرورة وجود مستوى عالٍ من رضا العملاء، وذلك بالنظر بالدرجة الأولى إلى ما يسمى بالأغلبية الصامتة من العملاء الذين ليسوا على استعداد لتقديم أية شكوى مهما كانت الظروف[11].

رضا العملاء:

ورد تعريف الرضا على أنه " حالة الفرد الشعورية التي تنتج عن المقارنة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة"[12].

كما اتضح من تعريف الرضا فإنَّ الحكم بالرضا أو عدم الرضا ينتج من المقارنة بين توقعات العميل بخصوص الخدمة المقدمة له وأداء الخدمة الفعلية كما يدركها هو.

وهذا يعني أنَّ الرضا يستند إلى مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل العميل ومدى إدراكها لحاجاته التي يسعى إلى إشباعها، وبعبارة أخرى يتحدد مستوى الرضا من خلال مقارنة مستوى التوقعات التي كان يحملها العميل مع الناتج الفعلي الذي حصل عليه نتيجة استهلاكه للخدمة وبالتالي فإن تفوق الأداء الفعلي سيؤدي إلى مستوى رضا عال وبالتالي يكون مستوى التقييم إيجابياً والعكس صحيح.[13]

ولاء العملاء:

تتزايد المنافسة بين المصارف اليوم، ويعمل كل واحد منها على جذب العملاء بعيداً عن المصارف الأخرى المنافسة وذلك عن طريق تمييز الخدمات المتماثلة نسبياً. وكثيراً ما تفشل إدارة المصرف في التمييز بين رضا العملاء وولائهم. حيث يعتبر ولاء العملاء التزاماً أدبياً ومادياً من جانب العميل تجاه المصرف نظراً لإشباع حاجاته. وهو ناتج عن مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى العميل والذي ينتج عن رغبة داخلية في معاودة التعامل مع المصرف مراراً وتكرارً دون غيره.[14] ويقتضي ولاء العملاء بصورة رئيسية تجاوز توقعاتهم بحيث تشكل دافعاً لتكرار تعامل العملاء مع المصرف، فالعميل قد يكون راضياً في التعامل مع مصرف معين، ولكنه على استعداد لتركه والتعامل مع آخر، وهنا على إدارة المصرف أن تسعى جاهدة للوصول إلى رضا العملاء وذلك كخطوة أولى في سبيل تحقيق الهدف الأكبر والأعمق من الرضا وهو اكتساب ولائهم.

النتائج والمناقشة:

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بفروع المصرف العقاري في محافظة اللاذقية. وتمثلت عينة البحث بموظفي وعملاء المصرف العقاري. حيث شملت عينة الموظفين رؤساء الدوائر في فروع المصرف محل الدراسة وعددهم 7 رؤساء دوائر في كل فرع أي بلغ حجم عينة الموظفين(21)موظفاً.

أما عينة العملاء فقد تم احتساب حجمها بالقانون

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N}+\frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث:

(n)حجم العينة.

(N)حجم مجتمع البحث وهو يساوي 40000 عميل.

(SD)الدرجة المعيارية وهي تساوي 1.96 عند معامل ثقة 0.95.

(E)نسبة الخطأ المسموح بها وهي 0.05.

(p)قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة.

كلما اقتربت قيمة p من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي فقد تم اختيار قيمة p تساوي 0.5 حيث إن هذه القيمة تؤدي إلى زيادة حجم العينة.

وبالتعويض بالقانون السابق يتم الحصول على حجم العينة n=380. وقد تم توزيع 380 استبيان تم استرداد 361 منها، و19 منها كانت تالفة وغير صالحة للتحليل، أو لم يتم استردادها.

نتائج اختبار الفرض الأول

يوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار الفرض الأول

الجدول(3) نتائج اختبار الفرض الأول

الفروق	Sig(2-tailed)	درجات الحرية df	t	الخطأ المعياري للمتوسط Std.Error Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	0.0001	20	-5.308	0.11771	0.53940	2.3752

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم(0.05) أي أن الفروق معنوية. وبناءً عليه يمكن رفض الفرض الأول.

ويوضح الجدول رقم (4) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الأول

الجدول(4) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الأول

رقم البند	البند	المتوسط Mean	t	Sig(2-tailed)	الفروق
1	تتواصل إدارة المصرف مع العملاء بهدف التعرف على حاجاتهم.	2.64	-2.834	0.01	معنوية
2	تقوم إدارة المصرف بالتواصل مع العملاء بصورة دورية ومستمرة.	1.86	-7.204	0.000	معنوية
3	تهتم إدارة المصرف بالإصغاء لحاجات العميل والاهتمام بها.	2.95	-0.295	0.771	غير معنوية
4	يعمل المصرف على تحديد حاجات العميل بدقة تامة.	2.43	-3.508	0.002	معنوية
5	يعمل المصرف على دراسة حاجات العملاء وتحليلها.	2.00	-7.246	0.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم(4) انخفاض معظم متوسطات بنود الاستبيان عن متوسط المقياس(3)، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية. ما عدا البند(3) حيث كانت الفروق غير معنوية أي أن إدارة المصرف تقوم بالإصغاء إلى العملاء ولكن بالحدود الدنيا.

نتائج اختبار الفرض الثاني

يوضح الجدول رقم(5) نتائج اختبار الفرض الثاني

الجدول(5) نتائج اختبار الفرض الثاني

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std.Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig(2-tailed)	الفروق
3.2925	0.36118	0.782	3.711	20	0.001	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول(5) أن احتمال t المحسوب Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05، وبالتالي توجد فروق معنوية بمتوسط 3.2925 وهو أعلى من متوسط المقياس المستخدم وهو (3) وهذه الفروق هي فروق إيجابية وبناءً عليه يتم رفض الفرض الثاني والمصرف على مستوى متقدم في خدمات العملاء التي يقدمها.

ويوضح الجدول رقم (6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني.

الجدول(6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني

رقم البند	البند	المتوسط Mean	t	Sig(2-tailed)	الفروق
6	يقدم المصرف لعملائه المعلومات الكافية عن الخدمات المصرفية المقدمة بصورة جيدة.	4.24	7.384	0.000	معنوية
7	يقدم المصرف لعملائه مقترحات وبدائل حول العقارات.	2.05	-6.523	0.000	معنوية
8	يراعي المصرف تحقيق السهولة والبساطة في سير المعاملات.	3.86	4.315	0.000	معنوية
9	يراعي المصرف السرعة في خدمة العميل.	4.19	9.068	0.000	معنوية
10	يراعي المصرف السرية والدقة في أخذ المعلومات من العميل.	4.62	12.584	0.000	معنوية
11	يوفر المصرف أماكن انتظار مريحة للعملاء.	3.62	2.444	0.024	معنوية
12	يراعي المصرف توفير جو مريح ومألوف يسوده المودة والاحترام للتعامل مع العملاء.	4.33	9.282	0.000	معنوية
13	يراعي المصرف تواجد الموظفين دائماً على رأس عملهم.	4.38	8.552	0.000	معنوية
14	يحرص المصرف على المعالجة الفورية للأخطاء التي قد تحدث.	4.57	12.050	0.000	معنوية
15	يحرص المصرف على الدقة والوضوح في تقديم كشوفات حساب العملاء.	4.52	11.608	0.000	معنوية
16	يقدم المصرف لخدمة الصراف الآلي.	4.33	12.649	0.000	معنوية
17	يتيح المصرف إمكانية إيداع الأموال باستخدام الصراف الآلي.	1.57	-12.910	0.000	معنوية
18	يتيح المصرف إمكانية تحويل الأموال باستخدام الصراف الآلي.	1.48	-13.645	0.000	معنوية
19	يقدم المصرف لخدمات بطاقات الائتمان.	2.33	-3.568	0.002	معنوية
20	يقوم المصرف بمتابعة العميل بشكل دوري للتأكد أن الأمور كانت على ما يرام خلال تعاملاته السابقة مع المصرف.	2.48	-2.950	0.008	معنوية
21	يقدم المصرف خدمات تسديد فواتير العميل نيابة عنه.	3.24	0.925	0.366	غير معنوية
22	يقدم المصرف لخدمات الحوالات الهاتفية.	2.38	-3.525	0.002	معنوية

23	يقدم المصرف خدمات تحويل الأموال باستخدام الموقع الالكتروني.	3.10	0.384	0.705	غير معنوية
24	هناك توجه من المصرف نحو بناء مجمعات سكنية.	2.48	-3.532	0.002	معنوية
25	هناك توجه من المصرف نحو تخفيض الأوراق والإجراءات المطلوبة للحصول على القرض.	2.62	-2.961	0.008	معنوية
26	هناك توجه من المصرف نحو زيادة وتنويع الخدمات التي يقدمها لعملائه.	2.76	-2.500	0.021	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (6) ارتفاع متوسط كل من البندين(21–23) عن متوسط المقياس وكانت الفروق غير معنوية، وبالتالي تعتبر هذه البنود إيجابية وهذا يتطلب من إدارة المصرف العمل على تدعيمها بصورة أكبر.

كما يتضح انخفاض متوسط البنود(7–17–18–19–20–22–24–25–26) عن متوسط المقياس وكانت الفروق معنوية، وهذا يتطلب من إدارة المصرف العمل على إعادة النظر في هذه البنود واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

اختبار الفرض الثالث

يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرض الثالث

الجدول(7) نتائج اختبار الفرض الثالث

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std.Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig(2-tailed)	الفروق
2.7075	0.44142	0.09633	-3.037	20	0.007	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن احتمال t المحسوب Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05، والفروق معنوية وبناءً عليه يتم رفض الفرض الثالث.

ويوضح الجدول رقم (8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثالث

الجدول(8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثالث

رقم البند	البند	المتوسط Mean	t	Sig(2-tailed)	الفروق
27	تعمل إدارة المصرف على تجاوز توقعات العملاء.	2.19	-4.560	0.000	معنوية
28	تحرص إدارة المصرف على استمرار التواصل مع العملاء بهدف معرفة توقعاتهم.	2.19	−5.458	0.000	معنوية
29	تحرص إدارة المصرف على سرعة حل المشكلات.	3.14	0.900	0.379	غيرمعنوية
30	تشجع إدارة المصرف الموظفين على إظهار الاتجاهات الإيجابية تجاه العملاء والاهتمام الشخصي بهم.	2.43	-4.382	0.000	معنوية
31	تحرص إدارة المصرف على أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى.	3.05	0.326	0.748	غير معنوية
32	تحرص إدارة المصرف على مطابقة الأداء مع الوعود التي	3.19	1.451	0.162	غير معنوية

	قدمتها.				
33	تقوم إدارة المصرف بعمليات تحسين مستمرة.	2.76	-2.204	0.056	غير معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول(8) أن متوسطات البنود(32،31،29) أعلى من متوسط المقياس وكانت الفروق غير معنوية، وبالنسبة للبند(33) فقد كانت الفروق بين متوسط هذا البند ومتوسط المقياس غير معنوية بمتوسط أقل من متوسط المقياس، الأمر الذي يتطلب من إدارة المصرف العمل على تدعيم هذه البنود وتنميتها بشكل مستمر. أما فيما يتعلق بباقي بنود الاستبيان فقد كانت الفروق معنوية.

اختبار الفرض الرابع

يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرض الرابع

الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرض الرابع

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std.Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig(2-tailed)	الفروق
2.6587	0.43613	0.09517	-3.586	20	0.002	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم(9) أن احتمال t المحسوب Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05، والفروق معنوية وبناءً عليه يتم رفض الفرض الرابع.

ويوضح الجدول رقم (10) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الرابع

الجدول(10) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الرابع

رقم البند	البند	المتوسط Mean	t	Sig(2-tailed)	الفروق
34	تشجع إدارة المصرف العملاء على التقدم بشكاوى من خلال تفعيل قنوات خاصة بها(صندوق الشكاوى، تخصيص رقم هاتف مجاني، الموقع الالكتروني)	1.90	-6.040	0.000	معنوية
35	تشجع إدارة المصرف العملاء على التقدم بشكاوى من خلال توعية العميل أن المصرف على استعداد لتصحيح الخطأ في حال وقوعه.	2.43	-3.873	0.001	معنوية
36	تهتم إدارة المصرف بدراسة الشكاوى.	3.52	4.690	0.000	معنوية
37	تهتم إدارة المصرف باتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة الشكاوى.	3.67	6.325	0.000	معنوية
38	تهتم إدارة المصرف بمتابعة العميل والتأكد من حل مشكلاته.	2.24	-8.000	0.000	معنوية
39	يقوم المصرف بإشراك العملاء في حل المشكلات.	2.19	-9.200	0.00	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(10) بأن جميع الفروق معنوية وأن البندين(36،35) قد حققا متوسطين أعلى من متوسط المقياس وكانت الفروق معنوية. وبالتالي يمكن القول بأن إدارة المصرف تهتم بدراسة الشكاوى واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

اختبار الفرض الخامس

يوضح الجدول رقم(11) نتائج اختبار الفرض الخامس

الجدول(11) نتائج اختبار الفرض الخامس

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std.Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig(2-tailed)	الفروق
2.8030	0.82191	0.04314	-4.567	362	0.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (11) أن احتمال t المحسوب Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 والفروق معنوية وبناءً عليه يتم رفض الفرض الخامس.

ويوضح الجدول رقم (12) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الخامس

الجدول(12) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الخامس

رقم البند	البند	المتوسط Mean	t	Sig(2-tailed)	الفروق
1	يقدم المصرف خدماته بالصورة التي يعد بها.	3.16	2.884	0.004	معنوية
2	يقدم المصرف خدماته في الأوقات المحددة لها.	3.21	4.401	0.000	معنوية
3	تتصف الخدمات بالتحسين المستمر في مستوى أدائها.	2.53	-7.442	0.000	معنوية
4	يقدم المصرف معلومات صادقة وموثوق بها.	3.90	19.915	0.000	معنوية
5	يتم إنجاز الخدمات بسرعة.	2.73	-4.733	0.000	معنوية
6	يستجيب موظفوا المصرف لحاجاتكم بشكل فوري وسريع.	2.49	-8.580	0.000	معنوية
7	يتم إخباركم بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمات ومواعيد الانتهاء منها.	2.94	-1.152	0.250	غير معنوية
8	يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة.	2.76	4.318-	0.000	معنوية
9	يتعاون موظفو المصرف معكم بشكل دائم.	2.25	-11.837	0.000	معنوية
10	يتفهم موظفو المصرف حاجاتكم ويسعون لتحقيقها.	2.29	-11.653	0.000	معنوية
11	تعد خدمتكم من أهم أولويات موظفو المصرف.	2.03	-14.220	0.000	معنوية
12	يسود جو من الود والاحترامالصداقة في تعامل موظفي المصرف معكم.	2.31	-11.231	0.000	معنوية
13	يولي موظفو المصرف عناية خاصة وفردية لكم.	2.36	-11.048	0.000	معنوية
14	ساعات الدوام اليومية للمصرف مناسبة لكم.	3.25	5.193	0.000	معنوية
15	تشعر بالأمان عند تعاملك مع هذا المصرف.	3.75	20.338	0.000	معنوية
16	يقوم موظفو المصرف بأداء الأعمال التي تطلبها منهم بالصورة المطلوبة.	3.18	3.710	0.000	معنوية
17	يحافظ المصرف على سرية حساباتكم وبياناتكم.	3.53	11.853	0.000	معنوية
18	التصميم الداخلي للمصرف مرتب ومريح.	2.21	-10.482	0.000	معنوية
19	التسهيلات والمرافق لدى المصرف ملائمة وجذابة.	2.34	-10.089	0.000	معنوية
20	مظهر الموظفين مرتب وأنيق.	2.68	-5.092	0.000	معنوية

21	تعد معدات وتجهيزات المصرف حديثة.	2.94	1.192	0.234	غير معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم(12) انخفاض معظم بنود الاستبيان عن متوسط المقياس(3)، كما يتضح أن معظم الفروق معنوية ما عدا البندين(7،21) حيث كانت الفروق غير معنوية، و هما من البنود الإيجابية وعلى إدارة المصرف العمل على تدعيمهما. كما يتضح ارتفاع متوسط البنود(1,2,4,15,16,17) عن متوسط المقياس وكانت الفروق معنوية، وهذا يشير إلى ارتفاع أبعاد الجودة الخاصة بالاعتمادية والأمان، أي يقدم المصرف خدماته كما يعد بها، ويمنح المصرف لعملائه الأمان وذلك نظراً لاعتباره مؤسسة حكومية.

اختبار الفرض السادس

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار الفرض السادس

الجدول(13) نتائج اختبار الفرض السادس

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std.Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig(2-tailed)	الفروق
2.6952	1.01761	0.05341	-5.706	362	0.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05، أي أن الفروق معنوية. وبناءً عليه يمكن رفض الفرض السادس.

ويوضح الجدول رقم(14) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض السادس.

الجدول(14) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض السادس

رقم البند	البند	المتوسط Mean	t	Sig(2-tailed)	الفروق
22	تشعر بالرضا عن تعاملك مع المصرف.	2.81	-2.539	0.012	معنوية
23	تشعر بالرضا نتيجة تطابق أداء الخدمات في المصرف مع الجودة التي تتوقعها.	2.77	-3.909	0.000	معنوية
24	تشعر بالرضا نتيجة تقديم المصرف لمجموعة من الخدمات تتناسب مع حاجاتك.	2.80	-3.384	0.001	معنوية
25	تشعر بالرضا عن السرعة في أداء الخدمات.	2.96	-0.788	0.431	غير معنوية
26	تشعر بالرضا عن سهولة ومرونة الإجراءات والمعاملات.	2.40	-8.997	0.000	معنوية
27	تشعر بالرضا عن سلوك موظفي المصرف تجاهك.	2.63	-4.963	0.000	معنوية
28	تشعر بالرضا عن أسلوب المصرف في حل المشكلات.	2.89	-1.855	0.064	غير معنوية
29	تشعر بالرضا نتيجة حصولك على الخدمة المطلوبة بتكلفة مناسبة.	2.30	-10.503	0.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم(14) أن الفروق عند البنود (25،28) هي فروق غير معنوية ومتوسط هذه البنود أقل من متوسط المقياس وبالتالي فإن هذه البنود إيجابية وعلى إدارة المصرف العمل على تدعيمها، فعملاء المصرف يشعرون بالرضا إلى حدٍ ما عن سرعة أداء الخدمات وأسلوب المصرف في حل المشكلات وبالتالي فإن تدعيم هذه البنود يساهم في رفع مستوى الرضا العام عند العملاء. وقد كانت الفروق معنوية بالنسبة لباقي البنود المتعلقة بالرضا وانخفضت عن متوسط المقياس.

اختبار الفرض السابع

يوضح الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفرض السابع

الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفرض السابع

الفروق	Sig(2-tailed)	درجات الحرية df	t	الخطأ المعياري للمتوسط Std.Error Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	المتوسط Mean
معنوية	0.0001	362	-9.720	0.05555	1.05831	2.4601

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم0.05، أي أن الفروق معنوية. وبناءً عليه يمكن رفض الفرض السابع.

ويوضح الجدول رقم (16) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض السابع.

الجدول(16) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض السابع.

رقم البند	البند	المتوسط Mean	t	Sig(2-tailed)	الفروق
30	لديك ولاء للمصرف نتيجة تقديمه لخدمات تتجاوز توقعاتك.	2.12	-14.384	0.000	معنوية
31	لديك ولاء للمصرف نتيجة اعتبار المصرف لخدمتك من أهم أولوياته.	2.15	-13.128	0.000	معنوية
32	لديك ولاء للمصرف نتيجة التميز في الخدمات التي يقدمها لك.	2.50	-8.514	0.000	معنوية
33	تستمر بالتعامل مع المصرف عند حدوث مشكلة خارجة عن إرادة المصرف.	2.78	-3.768	0.000	معنوية
34	تستمر بالتعامل مع المصرف عند تقديم المصارف الأخرى لخدمات مشابهة.	2.75	-3.500	0.001	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (16) أن جميع الفروق معنوية وأن متوسط البنود جميعها كان أقل من متوسط المقياس.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- عدم اهتمام إدارة المصرف بالتعرف إلى حاجات العملاء لكي يتم تقديم الخدمة لهم بالأسلوب والمواصفات التي تتفق وهذه الحاجات، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية وجود قصور من جانب إدارة المصرف من حيث مبادرتها للتواصل مع العملاء بقصد التعرف إلى حاجاتهم، ووضع هذه الحاجات في موضع التحليل الدقيق والدراسة والمستمرة.

2- يوفر المصرف محل الدراسة مستوى متقدم من خدمات العملاء تبعاً لمراحل البيع (قبل، أثناء، بعد) البيع. فقد تبين وجود فروق إيجابية بالنسبة لخدمات العملاء المقدمة في المصرف محل الدراسة.

3- يقدم المصرف مستوى جيداً من خدمات قبل البيع من حيث المعلومات ولكنه يفتقر إلى تقديم البدائل والمقترحات. ويقدم مستوى جيداً من خدمات أثناء البيع من حيث (خدمات أخذ الطلبيات، الضيافة، الخدمات الاستثنائية)، وينخفض المستوى في تقديم خدمات ما بعد البيع بالنسبة لخدمات الدفع واستلام الدفعات النقدية، وبالنسبة لمتابعة العميل.

4- لا يوجد توجهات من قبل إدارة المصرف نحو تنويع خدمات العملاء.

5- عدم اهتمام إدارة المصرف بتجاوز توقعات العملاء، وذلك نتيجة عدم وضع توقعات العملاء في الحسبان، وذلك على الرغم من توافر العديد من المقومات التي يؤدي تدعيمها إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية المقدمة بشكل عام ومستوى خدمة العملاء بشكل خاص إلى توقعات العملاء.

6- توجد فروق بين إدارة شكاوى العملاء في فروع المصرف العقاري في محافظة اللاذقية وإدارة شكاوى العملاء من منظور إدارة خدمة العملاء، وذلك على الرغم من قيام إدارة المصرف بدراسة الشكاوى واتخاذ القرارات اللازمة لحلها. ولكن الفرق هنا بين معالجة الشكاوى وحل الشكاوى هو في تشجيع العملاء على التقدم بالشكاوى بالمرتبة الأولى، وتفعيل أي قناة من قنوات التقدم بالشكاوى غير التوجه إلى رئيس دائرة أو مكتب مدير، والمتابعة مع العميل للتأكد من حل المشكلة، هذا وبالإضافة إلى إشراك العميل في حل مشكلته للتعرف إلى أية وجهة نظر من الممكن أن يبديها في سياق معالجة المشكلة من جهة، ولتدعيم موقف المصرف أمام العميل من جهة أخرى من خلال توضيح حرص المصرف على حل المشكلات من جهة أخرى.

7- انخفاض في مستوى جودة خدمة العملاء التي يقدمها فرعا تشرين و8أذار في محافظة اللاذقية من وجهة نظر عملائه، وهذا يعود إلى الانخفاض في الأبعاد الخاصة ب(الاستجابة، التعاطف، الملموسية) والارتفاع في الأبعاد الخاصة ب(الاعتمادية، الأمان).

8- ارتفاع في مستوى جودة خدمة العملاء التي يقدمها فرع جبلة وذلك نتيجة الارتفاع في بعد الملموسية والتعاطف والاستجابة.

9- إن عملاء المصرف بشكل عام غير راضين عن التعامل مع المصرف وعملاء فرع جبلة هم أكثر رضا عن التعامل مع المصرف مقارنة بالفرعين الآخرين.

10- هناك ضعف شديد في ولاء العملاء للمصرف محل الدراسة وهذا يرجع إلى عدم رضاهم عن التعامل مع المصرف، وما يدفعهم للتعامل مع المصرف هو عامل الأمان الذي يمنحه المصرف العقاري. ويعتبر عملاء جبلة أكثر ولاء للمصرف محل الدراسة.

11- يتفوق فرع المصرف العقاري في جبلة على فرعي تشرين و8أذار في مستوى جودة خدمة العملاء وذلك نتيجة السرعة في إنجاز الخدمات والكياسة والودية في التعامل، مما أدى إلى ارتفاع رضاهم واكتساب ولائهم إلى حد ما.

التوصيات

1- ضرورة قيام إدارة المصرف بتفعيل بعض القنوات التي من شأنها تسهيل تواصل المصرف بعملائه.

2- إجراء دراسات وبحوث تسويقية بهدف التحديد الدقيق لحاجات العملاء ودراستها بصورة أعمق، ووضع ما يمكن وضعه منها في حيز التنفيذ.

3- ضرورة قيام المصرف بإجراء دراسات مستمرة للتعرف إلى انعكاس خدماته على جمهور العملاء. ومستوى جودة هذه الخدمات بشكل عام وجودة خدمة العملاء بشكل خاص. ومدى تقبل العملاء للخدمات المقدمة لهم لاتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة في ضوء هذه الدراسات.

4- تدعيم خدمات ما قبل البيع التي يقدمها المصرف وذلك عن طريق:

- توفير نشرات إعلانية توضح الخدمات التي يقدمها المصرف بأنواعها المختلفة.
- تفعيل دور الإعلانات بأنواعها المختلفة في تزويد العملاء بالمعلومات الأساسية من موقع المصرف، خدماته الأساسية، أرقام الهواتف، أوقات الدوام وغيرها.
- تفعيل دور الهاتف المصرفي في تزويد العملاء بالمعلومات.
- تقديم بدائل ومقترحات عقارية مدروسة وجاهزة يستطيع العميل بموجبها توفير الكثير من الوقت والجهد.
- دراسة مدى مقدرة المصرف على بناء مجمعات سكنية.

5- تدعيم خدمات أثناء البيع التي يقدمها المصرف وذلك عن طريق:

- ضرورة وضع لوحات إرشادية خارج وداخل مبنى المصرف وخصوصاً في فرع تشرين، وذلك نتيجة عدم وضوح مكان المدخل الخارجي للفرع. وعدم وضوح التصميم الداخلي أيضاً.
- إدخال تحسينات على مقر فرع 8أذار والعمل على تحسين وتطوير المرافق وأماكن الانتظار.
- نشر ثقافة تنظيمية تشجع على إظهار اتجاهات إيجابية نحو العملاء، مع ضرورة تركيز هذه الثقافة على فكرة أن العملاء هم أساس شرعية وجود المصارف واستمرارها وتطورها وقدرتها على تحقيق الأرباح والمنافسة.

6- تدعيم خدمات ما بعد البيع وذلك عن طريق:

- زيادة عدد الصرافات الآلية، والسرعة في تفعيل الصرافات التي تم حجز أماكنها.
- دراسة مدى إمكانية المصرف على تنويع استخدامات الصراف الآلي في إيداع وتحويل الأموال.
- العمل على توسيع دور المصرف الالكتروني إلى أبعد من التحويل المغلق بين حسابات المصرف أخذاً الاعتبارات الخاصة بالأمان والسرية المصرفية.
- تقديم كشوفات حساب مجانية للعملاء دون تقاضي عمولة عليها.
- التوسع في سداد فواتير العميل لتشمل فواتير الماء، والكهرباء والخطوط الأرضية الثابتة على الأقل وذلك نظراً لأن معظم الموظفين قد وطنت رواتبهم في المصارف مما يوفر عليهم الوقت والجهد.
- العمل على المتابعة الفورية والدائمة المستمرة لعملاء المصرف للتأكد من سلامة سير عملياتهم المصرفية.

7- ضرورة مبادرة إدارة كل فرع برفع ما تجده مناسباً من مقترحات وتوصيات تلائم السوق المصرفية المحلية إلى الإدارة العليا لتضعها موضع الدراسة ، في سبيل تطوير وتحسين وتنويع الخدمات المقدمة.

8- ضرورة اعتماد عمليات تحسين دورية ومستمرة واعتماد فلسفة للتحسين المستمر معتمدة على أسس وأساليب علمية.

9- ضرورة القيام بدراسات دورية لقياس توقعات العملاء والعمل على معرفة الفرق بين توقعاتهم ومستوى أداء الخدمات، والبحث عن الأسباب الكامنة وراء الفروق سواء أكانت إيجابية أم سلبية لتدعيمها في حال كونها إيجابية وتلافيها إذا كانت سلبية.

10- وضع معايير للأداء للتأكد من تطابق الخدمة المقدمة مع هذه المعايير والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال تدني الأداء عن المعايير، أو تدعيم الأداء في حال التطابق أو تجاوز المعايير.

11- تحقيق السرعة بحدودها القصوى بالرد على الشكاوى التي ترد من العملاء وحلها. وعمل إدارة المصرف على معرفة الأسباب الكامنة وراء حدوث الشكاوى وخصوصاً في حال تكرارها. وإجراء التحقيقات والاستفسارات اللازمة لتبيان أسبابها ومدى خطورتها وجديتها. والمتابعة بعد اتخاذ القرار اللازم لحل المشكلة ولذلك للتأكد من أن القرار المتخذ كان كافياً لحل المشكلة،

12- العمل على الارتقاء بجودة خدمة العملاء في فروع المصرف وذلك بالعمل على:

- التحسين المستمر في مستوى أداء العاملين في الصفوف الأمامية.
- العمل على تحقيق السرعة بالحد الأقصى لإنجاز الخدمات.
- إجراء اختبارات للموظفين العاملين في الصفوف الأمامية للتأكد من قدرتهم على الاتصال وحسن التعامل مع العملاء.
- إلحاق الموظفين العالين في الصفوف الأمامية بدورات تدريبية مستمرة في مواضيع التعامل مع العملاء، والمهارات السلوكية في التواصل والاستماع.
- نشر ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين موظفي المصرف من جهة وإشاعة جو من الألفة والمودة بينهم وذلك ما له من أثر على التعامل مع العملاء.
- نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الاهتمام بالعملاء وذلك كما سبقت الإشارة.
- تدعيم عامل الأمان الذي يشعر به العملاء عند تعاملهم مع المصرف وذلك الحفاظ على بياناتهم، وسرية حساباتهم، وتدريب الموظفين على أداء الأعمال بالشكل الأمثل.
- إدخال تحسينات على مبنى فرعي تشرين و8 أذار.

13- تبسيط الأوراق والإجراءات المطلوبة للحصول على القرض، ومدى مقدرة المصرف بالقيام ببعض الإجراءات المطلوبة في الدوائر العقارية والمالية بالنيابة عن العميل.

14- مراجعة تكاليف الحصول على القرض لإعادة النظر في إمكانية تعديلها.

15- إنشاء دائرة خاصة بالتسويق تهتم بإجراء الدراسات التسويقية اللازمة، ويكون فيها قسم مختص بخدمة العملاء بكادر مدرب ومؤهل في كل فرع يهتم بشؤون العملاء، ويجد العملاء فيه ملاذاً لشكاويهم ومكاناً يستطيعون أن يتقدموا بمقترحاتهم به. و يلاقوا فيه الإجابة على استفساراتهم.

المراجع:

1- معلا، ناجي. *الأصول العملية للتسويق المصرفي*. الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2007، 275.

2- العجارمة، تيسير. *التسويق المصرفي*. الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، 320.

3- ديوب، محمد عباس. *إدارة التسويق*. مطبوعات جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2007، 279.

4- ليلاند، كارين، بيلي. كيت. *خدمة العملاء للمبتدئين*. الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 78-88، دون تاريخ.

- Bacal, Robert, *Perfect Phrases of customer service.* McGraw Hill, New YORK, United States American, 2005, 10-20.

5- حمود، خضر كاظم. *إدارة الجودة وخدمة العملاء*. دار المسيرة، عمان، الأردن،2002، 212.

6- معلا، ناجي. *الأصول العلمية للتسويق المصرفي*. مرجع سبق ذكره. 287-288.

العجارمة، تيسير. *التسويق المصرفي*. مرجع سبق ذكره. 332.

الطائي، حميد، أل علي، رضا. *إدارة الجودة الشاملة و ISO*. دار الوراق، عمان، الأردن، 2003، 104-151.

المرسي ،جمال الدين محمد ، أبو بكر، مصطفى محمود. *دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع*. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2006، 28-31.

زاهر، بسام . *تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد(1)، أذار2006، 34.

7- تيم، بول.. *50 طريقة للاحتفاظ بعملائك إلى الأبد*، بميك، ترجمة: هالة صدقي، القاهرة، مصر، 1997، 29-30.

8- Timm, Paul,R. *Customer Service.*3Ed, Prentice-Hall,Inc, New Jersey, Untied states American, 2005, 77.

9- Hirsich, Robert, D; Jackson, Ralph,W. *Sales and Sale Management,* Prentice-Hall,inc.,New Jersey, United States American, 1996, 211-212.

10-كالفيرت، ناتالي. *إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها*. الطبعة الأولى. ترجمة: خالد العامري. دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2007، 443.

تيد، روبرت، بوجانيك، دافيد، *إدارة تسويق الضيافة*، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور. ،.دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون تاريخ، .92

11-جودة، محفوظ أحمد. *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 87،2004

12- Kotler,Philip. *Marketing Management Analysis, Planing, Implementation and Contro.* 8Ed, Prentice Hall inc, New Jersey, United States American, 1994, 40.