



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق مصرفي

أطروحة بعنوان

الثقة في إطار العلاقة بنك-زبون

دراسة حالة القطاع البنكي الجزائري

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة العلوم التجارية،
تخصص تسويق مصرفي

تحت إشراف الأستاذة

أ.د سعادتي الخنساء

من إعداد الطالب

مرازقة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء	الصفة
دريس رشيد	أستاذ	جامعة الجزائر 03	رئيسا
الخنساء سعادي	أستاذ	جامعة الجزائر 03	مقررا
بلخيثر سميرة	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 03	ممتحنا
أمجكوح نسيمه	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 03	ممتحنا
بوهدة محمد	أستاذ محاضر	جامعة تيارت	ممتحنا
بن شكيكن تاج الدين	أستاذ محاضر	جامعة وهران	ممتحنا

السنة الجامعية 2025-2026

كلمة شكر

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة، التي لم تدخر جهدا في توجيهي وإرشادي طوال مراحل إعداد هذه الأطروحة، فكان لدعمها العلمي وتوجيهاتها القيمة الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل. لقد كانت مثالا للأستاذ الباحث المخلص، والمربي الحكيم، فلها مني كل الامتنان والتقدير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذا العمل، وخصوني بوقتهم الثمين لقراءته وتقييمه. إن ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم البناءة ستكون إضافة جوهرية لهذه الدراسة، وستسهم في تعزيز قيمتها العلمية.

لا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في إعداد هذه الأطروحة، دعما علميا أو تقنيا أو معنويا، ولكل من قدم لي يد العون، بنصيحة، أو توجيه، أو تشجيع. فلولاً تضافر جهود الجميع، لما تحقق هذا الإنجاز.

شكرا لكم جميعا، وأسأل الله أن يجعل جهودكم في ميزان حسناتكم، ويوفقكم لما فيه الخير والعلم النافع.

الإهداء

إلى روح والدي الغالية، الذي كان قدوتي ومصدر إلهامي، رحل الجسد وبقي الأثر،
أسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته، ويجعل هذا العمل في ميزان حسناته.

إلى والدتي العزيزة، التي كانت لي العون والسند، بحبها ودعواتها الصادقة،
وبصبرها وتضحياتها التي لا تقدر بثمن، فكانت النور الذي أضاء طريقي في هذه المسيرة
العلمية.

إلى أخواتي و إخوتي و أبنائهم.

إلى جميع أساتذتي الأفاضل، في كل المراحل التعليمية، الذين لم يخلوا بعلمهم
وتوجيهاتهم، وكان لهم الفضل في صقل فكري وتعزيز قدراتي العلمية.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين رافقوني في هذه الرحلة، فكانوا لي خير رفاق في درب
البحث والعلم.

إلى كل من جاهد في سبيل العلم، وسعى لنشر نوره، من علماء وباحثين ومفكرين،
الذين أسهموا في بناء صرح المعرفة، وفتحوا لنا أبواب العلم والإبداع.

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم، بكلمة، أو نصيحة، أو دعوة صادقة، أهدي هذا
العمل، راجيا أن يكون لبنة تضاف إلى صرح العلم والمعرفة، وخطوة نحو مستقبل أكثر
إشراقا.

محمد مرازقة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الثقة وتأثيرها ضمن السياقات المختلفة على العلاقة بين البنك والزبون، وتحديد مدى تأثيرها في استمرار هذه العلاقة بوصفها عنصرا مهما ضمن استراتيجيات التسويق بالعلاقات.

أظهرت الدراسة أن الثقة في السياق البنكي تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية: الثقة الشخصية، والثقة المؤسسية، والثقة التنظيمية.

ومع ذلك، توصلت الدراسة إلى أن الثقة الشخصية هي البعد الأكثر تأثيرا و إيجابية على العلاقة بنك-زبون حيث يظهر تأثيرها مباشرا و كليا، في حين ان الثقة المؤسسية والتنظيمية لا تؤثران بشكل منفصل على العلاقة بل يظهر تأثيرهما بوجود وساطة للثقة الشخصية في تشكيل مستوى الثقة العام.

توصلت الدراسة أيضا لوجود تأثيرات كلية ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة، حيث أن الثقة التنظيمية و الأداء الناتج عنها يؤثران سلبا على العلاقة بنك-زبون، فيما تؤثر الثقة المؤسسية والشخصية بشكل ايجابي مع تفوق الثقة الشخصية في ذلك.

يتضح كذلك أن الثقة المؤسسية لا تتميز بطابع تناظري أو تبادلي مع الثقة الشخصية إذ تنتقل الثقة من المستوى المؤسسي إلى المستوى الشخصي، في حين لا يحدث العكس، مما يدل على أحادية اتجاه هذا التأثير.

الدراسة تشير إلى أن العلاقة المبنية على الثقة تعزز استمرار العلاقة بين الزبون وبين البنك، أكان ذلك مع المؤسسة نفسها أم مع أفراد واجهة البنك، وهو ما يعود بالفائدة على البنك.

الكلمات المفتاحية: العلاقة، تسويق بالعلاقات، ثقة مؤسسية، ثقة شخصية، ثقة تنظيمية.

رمز تصنيف الأدبيات الاقتصادية: D23، G21، L14، Z13، M37، M31.

ABSTRACT

This study aims to shed light on the importance of trust and its impact within the different contexts of the relationship between the bank and the customer, and to determine the extent of its impact on the continuity of this relationship as an important element within relationship marketing strategies.

The study revealed that trust is divided into three main dimensions: personal trust, institutional trust, and organizational trust

However, the study found that personal trust is the most influential and positively impactful dimension on the bank–customer relationship, as its effect appears both direct and total. In contrast, institutional and organizational trust do not exert an independent effect on the relationship; rather, their influence emerges only through the mediating role of personal trust in shaping the overall level of relationship bank–customer.

The study also revealed the presence of significant total effects for the variables under investigation. Organizational trust and the performance derived from it were found to have a negative impact on the bank–customer relationship, whereas institutional and personal trust exert positive effects, with personal trust demonstrating the strongest influence.

Furthermore, the findings indicate that institutional trust does not exhibit a symmetrical or reciprocal relationship with personal trust. Trust flows from the institutional level to the personal level, whereas the reverse does not occur, highlighting the unidirectional nature of this influence.

The study also indicates that a trust-based relationship strengthens the continuity of the relationship between the customer and the bank, whether with the institution itself or with the bank’s front-line employees, which ultimately benefits the bank.

Keywords: relationship, relationship marketing, institutional trust, personal trust, organizational trust.

Jel classification codes: M31 ,M37 ,Z13 ,L14 ,G21 ,D23.

Résumé

Cette étude vise à mettre en lumière l'importance de la confiance et son impact, dans divers contextes, sur la relation entre la banque et le client, ainsi qu'à déterminer dans quelle mesure elle influence la pérennité de cette relation en tant qu'élément clé des stratégies de marketing relationnel.

L'étude a montré que la confiance se décline en trois dimensions principales : la confiance personnelle, la confiance institutionnelle et la confiance organisationnelle.

Cependant, l'étude a révélé que la confiance personnelle constitue la dimension la plus influente et la plus positive dans la relation banque-client, son effet apparaissant à la fois direct et total. En revanche, la confiance institutionnelle et la confiance organisationnelle n'exercent pas d'effet indépendant sur la relation ; leur influence ne se manifeste qu'à travers le rôle médiateur de la confiance personnelle dans la formation du niveau global de la relation banque-client.

L'étude a également mis en évidence l'existence d'effets totaux statistiquement significatifs pour les variables examinées. La confiance organisationnelle et la performance qui en découle influencent négativement la relation banque-client, tandis que la confiance institutionnelle et la confiance personnelle exercent un effet positif, avec une prédominance marquée de la confiance personnelle.

En outre, les résultats montrent que la confiance institutionnelle ne présente pas un caractère symétrique ou réciproque avec la confiance personnelle. La confiance se transmet du niveau institutionnel vers le niveau personnel, alors que l'inverse ne se produit pas, ce qui met en évidence la nature unidirectionnelle de cet effet.

Enfin, l'étude indique que la relation fondée sur la confiance favorise la continuité de la relation entre le client et la banque, que ce soit avec l'institution elle-même ou avec les membres du personnel en contact direct, ce qui profite directement à la banque.

Mots-clés : relation, marketing relationnel, confiance institutionnelle, confiance interpersonnelle, confiance organisationnelle.

Jel classification codes: M31 ,M37 ,Z13 ,L14 ,G21 ,D23.

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الأجنبية

I.....	قائمة الجداول
I I I	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
V.....	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: من منطق التبادل إلى منطق العلاقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : التوجه العلائقي في التسويق : قراءة في الأدبيات النظرية و التطورات المفاهيمية
3	المطلب الأول: التبادل في التسويق ركيزة ثابتة ام مفهوم قابل للتجاوز
30	المطلب الثاني : تحليل مقومات استدامة العلاقة
59	المبحث الثاني : البعد العلائقي كإطار نظري لفهم العلاقة بنك-زبون
60	المطلب الأول : التسويق بالعلاقات
73	المطلب الثاني : تنامي الاهتمام بالتسويق بالعلاقات و إدارته
88	خلاصة الفصل
89	الفصل الثاني : مضامين نظرية للثقة في العلاقة البنكية
90	تمهيد
91	المبحث الأول : مدخل عام عن الثقة
92	المطلب الأول : مقاربات الثقة
117	المطلب الثاني : أنواع الثقة في العلاقة، تحليل تصنيفي ونقدي لدورها وتحدياتها في تعزيز العلاقة البنكية
151	المبحث الثاني : بناء الثقة و قياسها، الأبعاد و النتائج
152	المطلب الأول : نماذج بناء الثقة
176	المطلب الثاني: قياس الثقة
190	خلاصة الفصل
161	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للثقة في إطار العلاقة بنك-زبون
193	تمهيد
194	المبحث الأول : تطور النظام البنكي الجزائري

المطلب الأول : تحولات النظام البنكي الجزائري: من الاقتصاد الموجه إلى الانفتاح (1962- 2024)	195
المطلب الثاني : مؤشرات الوساطة البنكية	202
المبحث الثاني : المعالجة المنهجية للثقة في اطار العلاقة بنك-زبون	215
المطلب الأول : التصميم المنهجي للدراسة التطبيقية و محدداته	216
المطلب الثاني : النموذج العملي التوكيدي	232
المبحث الثالث : نتائج الدراسة	258
المطلب الأول : اختبار الفرضيات	258
المطلب الثاني : تحليل النتائج	267
خلاصة الفصل	283
خاتمة	284
قائمة المصادر والمراجع	292
قائمة الملاحق	310

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التفرقة بين التسويق بالتبادلات و التسويق بالعلاقات	25
02	طبيعة العلاقة	37
03	أهداف العلاقة وفقا لمستوى القيود و التفاني	39
04	مصفوفة حالات التبادل مشتري-بائع	40
05	مفاهيم و أبعاد العلاقة	44
06	ديناميكيات انتقال حالات العلاقة	45
07	مراحل تشكيل العلاقة	47
08	مرونة الإستراتيجيات وفقا لديناميكيات انتقال حالات العلاقة	69
09	نموذج الثقة العام	115
10	نوع الثقة و تطور مفاهيمها خلال العلاقة البنكية	169
11	دراسات نتائج الثقة	177
12	تطور عدد البنوك	203
13	تطور عدد الوكالات	204
14	تطور الودائع في الجهاز البنكي	205
15	تطور عدد المودعين في البنوك	207
16	تطور عدد المقترضين	208
17	تسمية متغيرات الدراسة	234
18	معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	252
19	أهم مؤشرات الأداء المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي	255
20	نتائج مؤشرات النموذج المفترض	255
21	نسبة التباين المفسر و التأثير الكلي لكل متغير	281

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأشكال المختلفة للتبادل و خصائصها	21
02	حالات العلاقة و آليات الإنتقال	47
03	متغيرات التسويق بالعلاقات	68
04	أنواع الثقة حسب المتدخلين	121
05	نموذج الديناميكيات النفسية لعلاقات الثقة	148
06	نموذج بناء الثقة الشخصية الخطي	158
07	نموذج بناء الثقة الشخصية بالتدرج	159
08	مراحل تطور الثقة	160
09	نموذج الثقة	162
10	نموذج بناء الثقة التنظيمية	172
11	الإطار المفاهيمي للعلاقات المتبادلة بين الثقة التنظيمية والممارسات التنظيمية الأخلاقية وأدوات إدارة الأخلاق	179
12	النموذج التصوري النظري	228
13	النموذج التصوري المعتمد في الدراسة	235
14	النموذج التصوري النهائي	250

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	اختبار Mahalanobis	311
02	معالجة اعتدالية البيانات	317
03	نتائج اعتدالية البيانات	319
04	اختبار التشبعات	320
05	اختبار الارتباطات بين المتغيرات	325
06	النتائج النهائية	324
07	الإستبيان الأولي	334
08	استبيان الدراسة المعتمد	339
09	التأثيرات غير المباشرة و الكلية	346

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال العالمية منذ مطلع القرن 21 تحولات جوهرية، بفعل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي طالت مختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع البنكي. وقد أسهمت هذه التحولات في خلق بيئة تنافسية شديدة بين المؤسسات البنكية، مما أعاد تشكيل طبيعة العلاقة بينها وبين زبائنها. كما أدت خصوصية القطاع من نمطية الخدمات إلى زيادة المخاطر المرتبطة بها بالإضافة إلى كونها مقننة مما أدى زيادة الحاجة لإرساء علاقات مستدامة مع الزبائن، حيث أصبحت المؤسسات البنكية مدعوة إلى إعادة النظر في أساليب إدارة علاقاتها مع الزبائن، ليس فقط لمواجهة المنافسة، بل أيضا لتحقيق ميزة تنافسية قائمة على استدامة العلاقة. ويتجلى ذلك في التحول من منطق جذب زبائن جدد إلى منطق الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، باعتبار أن انشاء علاقات طويلة الأمد هو أكثر مردودية وأقل تكلفة من استقطاب زبائن جدد، خاصة في بيئة تتسم بارتفاع حدة التنافس وصعوبة تمييز الخدمات ذات الطابع غير الملموس.

تدرك المؤسسات البنكية اليوم أهمية ذلك، ما يدفعها إلى اعتماد استراتيجيات تسويق علائقي تهدف إلى تعزيز الروابط مع الزبائن عبر تقديم تجارب مميزة، وتحسين قنوات الاتصال، وزيادة الشفافية، ورفع جودة الخدمات وزيادة تخصيصها بما يتلاءم مع احتياجات كل زبون.

يكتسب هذا التوجه أهمية بالغة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة البنكية، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الزبائن وتوقعاتهم، مما يستوجب على البنوك التفاعل بمرونة وفعالية لتعزيز الثقة للاستقرار في العلاقة. ومن هذا المنطلق، لم يعد الزبون مجرد متلقٍ للخدمة، بل أصبح طرفا فاعلا يمكن أن يتحول إلى مروج حقيقي للخدمة البنكية، من خلال توصياته وتجربته الشخصية؛ فالكلمة المنطوقة من الزبون تعد في السياق البنكي من أكثر استراتيجيات الاتصال فعالية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الخدمات البنكية غير الملموسة، وما ينتج عنها صعوبة التقييم المسبق للخدمة، مما يدفع بالزبائن إلى الاعتماد بشكل كبير على تجارب الآخرين عند اتخاذ قراراتهم. كما أن الزبائن يميلون إلى الوثوق بالمصادر الشخصية أكثر من الإعلانات التجارية، ما يمنح التوصيات الشفوية مصداقية أعلى. إضافة إلى ذلك، فإن التوصيات الإيجابية الصادرة عن زبائن راضين تُعدّ وسيلة تسويقية فعالة ومنخفضة التكلفة، تسهم في تعزيز صورة البنك وجذب زبائن جدد عبر شبكة علاقات اجتماعية تُركز على بناء علاقات قوية ومستدامة، باعتبارها السبيل الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة.

في هذا السياق، لم تعد العلاقة البنكية تُختزل في تقديم الخدمات، بل أصبحت تسعى إلى ضمان الاستدامة التي تركز على الثقة. وقد تعزز هذا التوجه نتيجة التغيرات التي عرفها المشهد البنكي الدولي، حيث أدى التحول الرقمي وتكامل الأسواق المالية إلى تعقيد العلاقة بين البنك والزبون. كما ساهمت الأزمات المالية، وفي مقدمتها أزمة 2008، في تقويض ثقة الزبائن الأمر الذي دفعهم لتبني سلوكيات للتعامل مع المخاطر المرتبطة

بالمؤسسات البنكية كتنويع الحسابات البنكية، مراجعة سمعة البنك، واستخدام قنوات مالية بديلة وهو ما جعل من استعادة الثقة هدفا استراتيجيا في السياسات العلائقية المعاصرة.

تزداد أهمية هذه التحديات في الأسواق التي تتسم بتأخر رقمي وغلبة التفاعل البشري، كما هو الحال في الجزائر أين بدأت المؤسسات البنكية الجزائرية في اعتماد مبادئ التسويق بالعلاقات، سعيًا منها لمواكبة التغيرات العالمية والمحلية، مع مراعاة خصوصيات البيئة، كضعف الرقمنة، والثقافة الاستهلاكية، ومستوى الثقة في المنظومة البنكية.

ورغم جهود الإصلاح الهادفة إلى تحديث القطاع وتعزيز الشمول المالي، لا تزال العلاقة بين البنك والزبون تواجه تحديات كبيرة، أبرزها ضعف الثقة.

تطرح الثقة بوصفها عنصرا أساسيا يُمكن من فهم العلاقة بين البنك والزبون حيث تعتبر كمكون محتمل، ضمن مجموعة من العوامل، يؤثر على هذه العلاقة ما يفتح المجال أمام التساؤل حول دور الثقة في تعزيزها واستمراريتها على المدى الطويل.

فالثقة تعتبر محورا أساسيا في العلاقات البنكية المستدامة فهي وفقا لـ BERRY أساس العلاقة، في حين يرى GANESAN أنها متطلب رئيس للتوجه نحو العلاقات طويلة الأمد.

تتجلى أهمية الثقة في العلاقات وفقا لـ MORGAN & HUNT في كونها تقيم بدقة من أطراف العلاقة الذين يرغبون في الالتزام، فهم يبحثون فقط عن الشركاء الجديرين بالثقة لضمان استقرار العلاقة واستمرارها.

يمكن النظر إلى الثقة في هذا السياق من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة. أولها الثقة المؤسساتية، والتي تعبر عن الصورة العامة للبنك باعتباره مؤسسة منظمة وملتزمة. وتكتسب هذه الثقة أهمية خاصة في مراحل العلاقة الأولى أو في الحالات التي يغيب فيها التفاعل المباشر، إذ يعتمد الزبون على السمعة، والشفافية، والنظام الداخلي للبنك لاتخاذ قراره بالدخول في العلاقة مع المؤسسة.

أما البعد الثاني، فهو الثقة الشخصية، التي تتجلى في التفاعل المباشر بين الزبون وموظفي واجهة البنك. فهذه العلاقة تمثل الامتداد العملي والمحسوس للثقة المؤسساتية، حيث تؤثر كفاءة الموظف ومصداقيته وسلوكه المهني بشكل مباشر في تعزيز أو تقويض ثقة الزبون.

ويُكمل هذا التصور بعد ثالث يتمثل في الثقة التنظيمية، وهي الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة داخل المؤسسة البنكية. وعلى الرغم من أنها لا تظهر مباشرة في تعامل الزبون مع البنك، إلا أن أثرها غير المباشر بالغ الأهمية، إذ أن بيئة العمل المبنية على الثقة الداخلية غالبا ما تنعكس في شكل خدمات ذات جودة أعلى، واستقرار مؤسستاتي يعزز من ثقة الزبائن بعناصر واجهة البنك وبالمؤسسة ككل.

يمكن تبرير تركيز الدراسة على المستويات الثلاثة بكونها الأكثر ارتباطا بالتفاعل البشري والمؤسستاتي التقليديان، لا سيما في السياق الجزائري الذي لا يزال يعتمد لحد

كبير على الخدمات البنكية الشخصية. كما أن محدودية الرقمنة في السياق الجزائري تجعل من العامل البشري عنصرا محوريا في بناء الثقة.

وبالنظر إلى أهداف البنوك من البقاء في السوق والنمو والربح، وبما أن نموذج عمل البنوك يقوم بالأساس على جذب الودائع والحفاظ على قاعدة زبائنها، فإن العلاقة التي تجمع المؤسسات البنكية بزبائنها لم تعد تقتصر على التفاعل المالي أو الخدمي فقط، بل أصبحت تُمثّل عنصرا استراتيجيا ذا تأثير مباشر على الأداء العام للمؤسسة البنكية. وفي هذا السياق، يُطرح التساؤل حول كيفية التوفيق بين هدف تعظيم الربح من جهة، والحاجة إلى بناء علاقة حقيقية تستند إلى الثقة والمنافع المتبادلة من جهة أخرى. فالثقة، بما تحمله من أبعاد شخصية ومؤسسية وتنظيمية، تُعد من أبرز العوامل التي قد يكون لها دور في تعزيز العلاقة البنكية وفي استدامتها. ومن هنا، تبرز الإشكالية الجوهرية للدراسة : إلى أي مدى تؤثر الثقة بمستوياتها المختلفة على العلاقة بين الزبون وبين البنك؟

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تقتضي الضرورة البحثية تقسيم السؤال الرئيس إلى عدة أسئلة فرعية تساعد في فهم تأثير الثقة على العلاقة بين البنك والزبون.

1-كيف أدى التحول من منطلق التبادل إلى منطق العلاقة لتغير المفاهيم التسويقية في القطاع البنكي؟

2-كيف يتم بناء الثقة ضمن العلاقة بنك-زبون، وما الآليات التي تحكم الانتقال بين مستوياتها المختلفة في سياق تطور هذه العلاقة؟

3-ما هو تأثير الثقة على العلاقة بنك-زبون، وأي من مستوياتها يعد الأكثر تأثيرا في تعزيز هذه العلاقة؟

وللإجابة على الإشكالية تمت صياغة الفرضيات العامة التالية:

1-تؤثر الثقة بأبعادها المختلفة (شخصية ومؤسسية وتنظيمية)، تأثيرا كليا معنويا على العلاقة بنك-زبون.

2-تتسم العلاقة بين الثقة الشخصية والثقة المؤسسية بعدم التبادل (أحادية الاتجاه).

3-تؤثر الثقة المؤسسية والثقة التنظيمية بشكل كلي ومتكامل على العلاقة بين البنك والزبون، بينما لا يكون تأثير كل منهما منفردا ذا دلالة إحصائية.

أسباب اختيار الموضوع

تجرى هذه الدراسة في السياق البنكي الجزائري، الذي يتميز بخصوصياته التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، إلا أنه يفتقر بحسب الباحث إلى دراسات معمقة حول دور الثقة في العلاقة بين البنك وبين الزبون. على الرغم من أهمية التي قد تكتسبها الثقة في تعزيز العلاقات البنكية واستدامتها، إلا أن الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذا الموضوع في

الجزائر لا تزال قليلة. كما أن القطاع البنكي الجزائري يواجه، بحسب الباحث، عدة تحديات مثل تدني مستويات الشفافية، وتأثير الأزمات المالية، وضعف استراتيجيات التسويق بالعلاقات، مما يستدعي ضرورة تحليل العوامل المؤثرة على ثقة الزبائن وتقديم حلول لتعزيزها. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة البحثية عبر تقديم تحليل مفصل لمحددات الثقة بمستوياتها المختلفة، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز العلاقة بين البنك وبين الزبون.

أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظرا للتحويلات التي يشهدها القطاع البنكي على المستويين العالمي والمحلي. ففي ظل بيئة تتسم باشتداد المنافسة وحساسية الزبائن تجاه المخاطر المالية، تبرز الحاجة الماسة لدراسة متعمقة لعنصر الثقة كحجر أساس في العلاقة بين البنك والزبون. تنبع أهمية البحث من كونه يلامس إشكالية حيوية تؤثر مباشرة على استقرار المؤسسات المالية ونجاح استراتيجياتها التسويقية.

إن المراجعة العلمية للأدبيات التي تناولت موضوع الثقة في السياقات المختلفة، تكشف عن فجوة بحثية واضحة فيما يخص دمج هذه الأبعاد الثلاثة بشكل متكامل، خصوصا في السياق الجزائري. فقد ركزت معظم الأدبيات السابقة، سواء العالمية أو المحلية، على بعد واحد أو في أحسن الأحوال بعدين للثقة في العلاقة (غالبا المؤسساتية والشخصية)، دون تبني مقاربة شاملة تشمل أيضا البعد التنظيمي.

بالرغم من أن الدراسات لم تُميز بين الثقة المؤسساتية والشخصية على مستوى المفاهيم إلا مع مطلع الألفية الثانية، كما يظهر في أعمال (BENAMOUR 2000) و (GATFAOUI 2005)، إلا أن الباحث لم يعثر على أي نموذج تطبيقي يأخذ بعين الاعتبار هذا التمايز ضمن خصوصيات القطاع البنكي الجزائري.

من جهة أخرى، تفتقر الأدبيات المتعلقة بالثقة بين البنك و الزبون إلى تناول شمولي يأخذ بعين الاعتبار مختلف أشكال التفاعل الداخلي داخل المؤسسة وتأثيرها الخارجي في العلاقة مع الزبائن. فغالبا ما اقتصرَت الدراسات على الثقة العمودية أو الأفقية داخل فرق العمل، دون الربط بينها وبين العلاقة مع الزبون.

على الصعيد النظري، تقدم الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية من خلال تبني منظور متكامل لتحليل الثقة في القطاع البنكي. فهي لا تقتصر على الجانب التسويقي فحسب، بل تمزج بين المقاربات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لفهم هذه الظاهرة المعقدة. كما تسد فراغا بحثيا ملحوظا في السياق الجزائري، حيث تندر الدراسات التي تتناول تأثير الثقة بمستوياتها المختلفة (المؤسساتية، الشخصية، التنظيمية) على متانة العلاقة البنكية.

أما على المستوى العملي، فتكتسب الدراسة أهميتها من خلال محاولة تقديم حلول واقعية للتحديات التي تواجه البنوك الجزائرية. من خلال تحليل العوامل المؤثرة في العلاقة بنك-زبون.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتداخلة التي تصب نحو فهم أعمق لدور الثقة في العلاقة البنكية. فهي تهدف إلى تحليل الإطار النظري للثقة من خلال استعراض المقاربات النظرية المختلفة التي تناولت هذا المفهوم. كما تتوخى تحديد الآليات التي تنتقل بها الثقة بين مستوياتها المختلفة.

كما تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال اقتراح نموذج شامل يجمع بين أبعاد الثقة الثلاثة ويحلل تفاعلها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في العلاقة بنك-زبون، مع التركيز على السياق البنكي الجزائري الذي يتميز بخصوصيات تنظيمية وسلوكية فريدة ومن ثم تحسين العلاقة مع الزبون

على الصعيد التطبيقي، تهدف الدراسة إلى قياس مستوى ثقة الزبائن في البنوك الجزائرية بشكل عام. كما تسعى إلى تقييم أثر هذه الثقة على سلوكيات الزبائن، خاصة فيما يتعلق بالاستمرارية في العلاقة.

أخيرا، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تتراوح بين تحسين الحوكمة الداخلية، وتدريب عناصر الواجهة، واعتماد سياسات اتصال أكثر شفافية. كما تقدم الدراسة إطارا متكاملًا يمكن للبنوك الاعتماد عليه في تطوير استراتيجياتها التسويقية المستقبلية.

المنهج المستخدم

في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي قصد سرد متغيرات الدراسة من الثقة والتسويق بالعلاقات و العلاقة بينهما، وتحليل مخرجاتها واختبار الفرضيات المطروحة وتقديم توصيات للبنوك الجزائرية لتعزيز ثقة الزبائن، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS اصدار 22 الذي يعتمد على النمذجة بالمعادلات البنائية، لما توفره هذه الوسيلة من قدرة على اختبار العلاقات السببية بين كل من الثقة والعلاقة في الإطار البنكي ضمن نموذج نظري متكامل.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على الثقة في إطار العلاقة بين البنك وبين الزبون في القطاع البنكي الجزائري، مع التركيز على تأثير العوامل المؤسسية والشخصية والتنظيمية في بناء هذه الثقة. لكنه لا يتطرق إلى الجوانب المالية أو القانونية أو الإلكترونية المرتبطة بالقطاع البنكي.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على البنوك العاملة في الجزائر (دون التفرقة في طبيعتها عمومية أو خاصة)، ما يعني أن نتائجه قد لا تكون قابلة للتعميم على قطاعات بنكية في دول آخر ذات بيئات اقتصادية وتنظيمية مختلفة.

3. الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة مدة زمنية محددة تتعلق بجمع البيانات الميدانية (سنة 2024-2025) وتحليلها، ما يعني أن نتائجه تعكس واقع الثقة في البنوك الجزائرية خلال هذه المدة. وقد تتغير هذه الديناميكيات بمرور الوقت بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية أو الازمات الاقتصادية.

4. حدود العينة:

تقتصر العينة على الأفراد الذين لديهم حسابات بنكية نشطة، سواء أكانوا زبائن اختياريين أو إلزاميين، ما يعني أن البحث لا يشمل الأشخاص المتعاملين مع مؤسسات مالية آخر غير البنوك.

الادبيات السابقة

استندت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأبحاث السابقة التي تناولت الثقة في القطاع البنكي لاسيما:

1-دراسة (KHANE, Z.U; RAMZAN, M; AHMED, B.M; MUDJAHID, M;, 2023): "العوامل المؤثرة في ولاء الزبائن في البنوك: التأثير الوسيط لثقة الزبائن".

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبائن، سمعة العلامة التجارية، المسؤولية الاجتماعية للبنوك، والتأثير الوسيط لثقة الزبائن.

أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من ثقة العملاء وولائهم يتأثران إيجابيا بسمعة العلامة التجارية وجودة الخدمة، في حين أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر فقط على الثقة دون أن يكون لها تأثير معنوي على الولاء. كما بينت النتائج أن رضا العملاء يؤثر بشكل إيجابي ومهم على الولاء، لكن تأثيره على الثقة كان ضعيفا أو غير موجود. وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين ثقة العملاء وولائهم.

2-دراسة(KOOMSON, I; KOOMSON, P; ABDUL-MUMUNI, A, 2023) :

"الثقة في البنوك، الشمول المالي والدور الوسيط لإحباط المقترضين".

تم تحليل أثر الثقة في البنوك على الشمول المالي، بالإضافة إلى الدور الوسيط المحتمل لظاهرة "إحباط المقترضين".

أظهرت النتائج أن أي سياسة تهدف إلى تعزيز ثقة الأفراد في المؤسسات المالية من شأنها أن تشجعهم على استخدام خدمات هذه المؤسسات بشكل أكبر.

كذلك كشفت الدراسة أن ظاهرة "إحباط المقترضين" تتوسط العلاقة بين الثقة في البنوك والشمول المالي. وعليه، فإن تعزيز الثقة البنكية من شأنه تقليل ظاهرة الإحباط لدى المقترضين، ما سيحفز الأفراد على التعامل مع المؤسسات المالية، ليس فقط لامتلاك منتجات مالية، بل أيضا لاستخدام خدماتها.

3- دراسة (CHENE, 2020) : "ديناميكية الثقة بين الأفراد و المنظمة داخل نموذج

المؤسسة الحرة، عملية معقدة لبناء المعنى" (أطروحة دكتوراه).

تعالج هذه الأطروحة إشكالية فهم كيفية بناء الثقة، خصوصا داخل المؤسسات وبعيدا عن الأطر الإدارية التقليدية فمن خلال دراسة ميدانية، تم تنفيذها على مدى ثلاث سنوات داخل شركة خدمات واستشارات معلوماتية تضم حوالي 200 موظف، تتبنى نموذج "المؤسسة الحرة" توصلت الباحثة إلى أن الثقة تمثل تعليقا للائقين، وأن ممارستها ليست مجرد فعل إدراكي عقلاني، بل هي عملية معقدة لبناء المعنى تنطوي على أبعاد فردية وجماعية، معرفية، عاطفية.

4- دراسة (SALAH, 2019): "المقاربة العلائقية لولاء المستهلك: دمج مفهومي

القيمة المدركة و الرضا في قطاع الخدمات البنكية في الجزائر" (أطروحة دكتوراه).

هدفت الدراسة لتحديد إطار نظري يضبط ويصف كل المفاهيم المرتبطة بالقيمة المدركة للخدمات البنكية، وكذلك آثار التسويق بالعلاقات على المستهلك وولائه.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الأساسية التي تطرح تساؤلا حول الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه التسويق بالعلاقات في العلاقة بين القيمة المدركة والولاء، وكذلك أثر الوساطة المشروطة لمدة أقدمية الزبون في البنك على هذه العلاقة من خلال تداعيات التسويق بالعلاقات، تم إجراء دراسة ميدانية في القطاع البنكي شملت عينة من 307 زبائن البنوك تقع في مدينتي سيدي بلعباس ووهران.

وقد أظهرت تحليلات النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-PM) صحة الفرضيات المتعلقة بالتأثير الإيجابي للقيمة المدركة على الرضا، والثقة، والتزام الزبون، كما أكدت الدور الوسيط للتسويق العلائقي في العلاقة بين القيمة المدركة والولاء.

أما فيما يتعلق بأثر الوساطة المشروطة لأقدمية الزبون داخل البنك في العلاقة بين القيمة المدركة والولاء عبر التسويق بالعلاقات، فلم يتم تأكيدها.

5- دراسة (HOBEIKA, 2017) "المنافع العلائقية المتوقعة مفسرة من خلال الصورة النمطية للموظفين في الصف الأول، وموقف الزبون، وقيمه، والحوادث الحرجة : تطبيق على إدارة الثروات والبنوك التجارية " (أطروحة دكتوراه).

ركزت الدراسة على فهم الفروق الفردية في علاقات الزبائن مع المؤسسات البنكية الفرنسية، كاشفة عن التباينات في تصور المنافع العلائقية المتوقعة من مؤسسة إلى أخرى. وأبرزت النتائج أن بعض الاستراتيجيات التسويقية التقليدية، مثل التهاني والعروض الشخصية، قد تُقابل بالرفض من قبل الزبائن، نتيجة لما يُعرف بـ "الممانعة النفسية" التي يشعر فيها الزبون بأن استقلاليتها مهددة. اعتمدت الدراسة على منهج متعدد الأساليب، إذ جمعت بيانات نوعية من مقابلات وحوادث حرجة، تلتها مرحلة كمية عبر استبيان موجه. وقد أظهرت التحليلات أن المنافع العلائقية تُستوعب ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: اقتصادية، نفسية، واجتماعية، وأن الزبائن ينقسمون إلى ثلاث فئات رئيسية حسب توجههم نحو العلاقة عالي، متوسط، منخفض، ما يعني أن الرغبة في بناء علاقة قوية مع البنك ليست سلوكا عاما.

6- جزء من دراسة (VALERIE, 2007) : "الثقة التنظيمية : مقارنة من منظور العقد النفسي" (أطروحة دكتوراه).

تتناول هذه الدراسة موضوع الثقة في سياق العلاقة الوظيفية على مستويين: أولا، دراسة ثقة الموظف تجاه رئيسه المباشر، وثانيا، دراسة ثقته تجاه مديري المؤسسة.

يعتمد هذا البحث الأكاديمي على نهج فرضي - استنتاجي. إذ يهدف إلى دراسة العوامل السابقة والآثار الرئيسة للثقة التنظيمية لدى الموظف، بعد تحديد مفهومها وفقا لبعدين: الثقة المحسوبة والثقة العاطفية. تشمل العوامل السابقة التي تم اختيارها للدراسة كلا من العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، الرضا (في العمل وعن الأجور)، والقيادة. أما فيما يتعلق بتأثير الثقة على العلاقة الوظيفية، فقد تم تحليلها من خلال مدى الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

يعتمد نموذج البحث على نظرية العقد النفسي إطارا تحليليا يفسر العلاقة بين الموظف وبين رئيسه وبين ومؤسسته. وقد تم اختبار هذا النموذج على عينة مكونة من

811 موظف، ما مكن، باستخدام طرق المعادلات الهيكلية، من تأكيد أغلب الفرضيات المطروحة في البحث.

7- دراسة (GATFAOUI, 2005) بعنوان تحليل ديناميكي لبناء الثقة في علاقة العميل الفردي بالبنك: مقارنة من خلال دراسات حالة بأثر رجعي (RETROSPECTIVES) (أطروحة دكتوراه).

قدّمت الدراسة تحليلاً معمقاً لأبعاد الثقة في السياق البنكي الفرنسي، مركزة على كيفية بنائها وتطورها داخل العلاقة زبون-بنك. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي وكمي، عبر مقابلات مع زبائن، موظفي الواجهة، ومديري الوكالات، إضافة إلى استبانات لقياس الثقة. كشفت النتائج أن الثقة تتطور عبر مراحل متدرجة: من الثقة المحسوبة إلى المعرفية فالمبنية على التحديد، وتتأثر بالعوامل البيئية وسلوك الأطراف. كما حددت الدراسة نموذجين لتطور الثقة، مشيرة إلى انتقال تدريجي من الثقة المؤسسية إلى الثقة الشخصية بفعل التفاعلات المباشرة، مما يعكس أهمية البعد الإنساني في العلاقات البنكية .

8- دراسة (BENAMOUR Y. , 2000) : "الثقة الشخصية والثقة المؤسسية في علاقة الزبون بمؤسسة الخدمات: تطبيق على القطاع البنكي الفرنسي" (أطروحة دكتوراه).

أبرزت الدراسة دور الثقة بنوعيتها الشخصية والمؤسسية في بناء علاقات مستدامة بين البنك والزبون، وذلك اعتماداً على استبيان وزّع على زبائن البنوك الفرنسية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وبالأستعانة بالنمذجة بالمعادلات البنائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن الثقة تعد محددا رئيسيا لرضا الزبائن، وتسهم بفاعلية في تعزيز التعاون والتنبؤ بالسلوك داخل العلاقة بنك-زبون. كما أوضحت الدراسة أن الثقة المؤسسية تلعب دوراً محورياً في إدراك الزبائن للعدالة، والصدق، والنزاهة، بينما تمثل الثقة الشخصية عاملاً أساسياً في التفاعلات اليومية مع أفراد واجهة البنك.

أكد النموذج المقدم صحة الفرضيات المقترحة، مشيرة إلى وجود علاقات سببية قوية بين الثقة والرضا، والسمعة، والتعاون، ما يدعم الفرضية القائلة بأن بناء الثقة يؤدي إلى تفاعلات أكثر استقراراً واستمرارية في العلاقة البنكية.

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية تقدّم مساهمة متميزة من خلال سبعة اختلافات جوهرية تؤسس لأصالتها العلمية.

أولاً، وعلى خلاف أغلب الدراسات التي ركزت على بعد واحد من الثقة أو بعدين في أحسن الأحوال، تعمل هذه الدراسة على دمج الأبعاد الثلاثة للثقة (المؤسسية، الشخصية، التنظيمية) داخل نموذج موحد، وهو ما يمنحها نظرة أكثر شمولاً لآليات بناء الثقة في

العلاقة بنك-زبون. ويرتبط هذا التمايز بالاختلاف الثاني، إذ تسعى الدراسة إلى بناء نموذج ملائم لخصوصيات القطاع البنكي الجزائري، في حين أن معظم الأدبيات السابقة درست الثقة في سياقات دولية مختلفة لا تعكس الواقع المحلي.

ثالثا، وعلى عكس الدراسات التي عالجت الثقة من زاوية جودة الخدمة أو الرضا أو الالتزام، فإن هذه الدراسة تتبنى منظورا أوسع باعتبار العلاقة بنك-زبون مفهوما مركبا يتجاوز التفاعلات التجارية إلى أبعاد سلوكية وتنظيمية أكثر تعقيدا. ومن هنا ينبثق الاختلاف الرابع، حيث لا تكتفي الدراسة بتحليل كل مستوى من مستويات الثقة على حدة، بل تبحث في كيفية انتقال الثقة بين المستويات المختلفة للثقة.

خامسا، تقدم الدراسة فكرة جديدة تجمع بين الثقة الداخلية و الثقة الخارجية لدى الزبائن، في حين اقتصرت الأدبيات السابقة بدراسة الثقة في إطار داخلي أو خارجي دون الربط بينهما. كما تعتمد الدراسة لتبني مقارنة تكاملية متعددة الأبعاد تمزج بين المقاربة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية و التسييرية، مقدمة بذلك رؤية تحليلية أعمق.

وأخيرا، يأتي الاختلاف السادس على المستوى التطبيقي، إذ تقدم هذه الدراسة أول نموذج ميداني متكامل في الجزائر يقيس أثر الأبعاد الثلاثة للثقة على العلاقة البنكية باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية.

هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول متصلة، تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع الثقة في القطاع البنكي الجزائري.

يتناول الفصل الأول المعنون "من منطق التبادل إلى منطق العلاقة، تحول المفاهيم التسويقية في ظل التسويق بالعلاقات" مفهوم التسويق بالعلاقات ضمن إطار نظري يوضح كيفية إنشاء علاقات مستدامة بين البنوك وزبائنهم. ويركز هذا الفصل على التحول من المفهوم التقليدي للتسويق، القائم على التبادل القصير الأجل، إلى المقاربة العلائقية التي تهدف إلى بناء روابط طويلة الأمد تركز على الثقة والرضا المتبادل. كما يتضمن عرضا لأهم النظريات والنماذج التي تفسر التسويق بالعلاقات، مع إبراز خصوصية تطبيقها في القطاع البنكي.

أما الفصل الثاني، المعنون "مضامين نظرية للثقة في العلاقة البنكية"، فيركز على تحليل مفهوم الثقة من مختلف الزوايا النظرية، حيث يتم استعراض المقاربات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتسويقية والتنظيمية والإسلامية، في سبيل تقديم فهم شامل لهذا المفهوم المعقد. كما يتم التمييز بين أنماط الثقة، مثل الثقة المؤسسية التي ترتبط بصورة البنك وسمعته، والثقة الشخصية التي تُبنى من خلال تفاعل الزبون مع موظفي البنك، بالإضافة إلى الثقة التنظيمية المرتبطة بثقافة العمل الداخلية. ويُناقش الفصل كذلك العوامل المؤثرة في بناء الثقة أو تآكلها، والنتائج المترتبة عنها على مستوى العلاقة بين البنك والزبون، مثل الولاء، والرضا.

وفي الفصل الثالث، المعنون "الإطار التطبيقي للثقة في إطار العلاقة بنك-زبون"، يتم الانتقال إلى الجانب العملي من الدراسة، حيث تُعرض نتائج البحث الميداني الذي أُجري في القطاع البنكي الجزائري. ويهدف هذا الفصل إلى قياس درجة الثقة لدى الزبائن، وتحليل مدى تأثيرها على العلاقة التي تربطهم بالبنك. كما يتم اختبار النموذج النظري للدراسة من خلال معالجة البيانات باستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة، بغرض التحقق من الفرضيات وتفسير العلاقة بين أبعاد الثقة والسلوك الفعلي للزبائن في السياق المحلي.

الفصل الأول: من منطق التبادل إلى منطق العلاقة

تمهيد

تسعى المؤسسات جاهدة لتأمين بقائها في السوق وضمان نموها. لكن، في سياق تقديمها لمنتجاتها، تواجه مجموعة من العوامل التي تحد من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف، لاسيما مع تشعب الأسواق واشتداد المنافسة، مما دفعها للتخلي تدريجيا عن أسلوب التسويق التقليدي، والاعتماد على نمط حديث يركز على البحث عن الزبائن، وكسب ولائهم، والمحافظة عليهم باستعمال استراتيجيات مختلفة.

شهد مفهوم التسويق في السنوات الأخيرة تحولات كثيرة، فقد كان التوجه السابق للمؤسسات منصبا على إتمام الصفقات التجارية وتصريف الفائض من المنتجات لأكبر عدد ممكن من الزبائن وهذا في إطار التبادلات التي من خصائصها التركيز على إتمام الصفقة دون الإنخراط في العلاقة. فنجاح المؤسسة هنا وقياس أدائها يرتبط بمدى تعظيمها للربح على المدى القصير، وبمدى زيادة حصتها السوقية، ومن ثمة زيادة رقم أعمالها.

هذا التوجه القائم على التبادلات غفل عن الدور المحوري للزبون في تطوير منتجات المؤسسة والتوصية عليها، ما دفع مجموعة من الكتاب لوضع أسس تضمن في طياتها اعتبار العلاقة لا سيما منها طويلة الأمد، مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، وبذلك تكون أرباحها نتيجة للزيادة في حصة الزبون أكثر منها من حصة السوق.

يعد 1978 MACNEIL ، مؤسس نظرية العقد الاجتماعي، من الأوائل الذين قدموا انتقادات للنظرية الكلاسيكية للتبادل إذ يرى أن أطراف التبادل لا يهتمون بتعظيم الربح أو بتكلفة التبادل فقط، ولكن يسعون للمحافظة على العلاقة. من هنا عمد MACNEIL للفرقة بين مفهوم الصفقة والعلاقة ذلك أن الصفقة هي عملية تبادل تكون فيها القيم المنقولة معروفة وتنتقل بصفة آنية إلى الطرف الآخر. أما العلاقة فهي عملية تبادل من الصعب تقييم القيم المتبادلة فيها، وقدم لذلك مجموعة من المعايير (المبحث الأول).

انطلاقا من هذا الطرح، تواصلت الأبحاث وأسفرت عن ظهور مفهوم جديد للتسويق يعرف بالتسويق بالعلاقات، قائم على فكرة أساس مفادها الاهتمام بالزبون بوصفه نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة التسويقية عن طريق المعرفة الجيدة به والقدرة على تحديد حاجاته ورغباته وأذواقه أولا، وتقديم منتجات ذات قيمة ثانيا، وصولا إلى ضمان الالتزام تجاه المؤسسة.

ويعد 1983 RERRY من الأوائل الذين اهتموا بمصطلح التسويق بالعلاقات، وهو يرى أنه يقوم على ثلاثة أسس تبدأ بجذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم، ومن ثمة ضمان ولائهم (المبحث الثاني).

و لأجل تطبيق مفاهيم التسويق بالعلاقات ينبغي إدراج برمجيات لتسهيل الوصول إلى قاعدة بيانات الزبائن في الوقت المناسب، والاستهداف الجيد، وتوجيه النشاطات التسويقية إلى الفئات المجدية و المربحة (المبحث الثالث).

المبحث الأول : التوجه العلائقي في التسويق : قراءة في الأدبيات النظرية و التطورات المفاهيمية

جعل تطور فلسفة التسويق، وتعدد المفاهيم المرتبطة به، من الضروري تحديد هذه المفاهيم وضبطها. ولأجل ذلك، ركزت الكثير من الدراسات على التبادل بوصفه ركيزة أساس في التسويق، وحاولت بذلك ضبط شروطه وأنواعه. فإذا كانت النظرية الكلاسيكية تركز فقط على وحدوية التبادل، أين يكون السعر هو العنصر المحوري، فإن النظرية النيو كلاسكية تؤكد على إمكانية إعادة عملية التبادل، مع التمييز بين نوعين من التبادل: أولهما عدم وجود العلاقة (عقد التعامل)، إذ تتداخل معطيات مع السعر منها جودة المنتج. و ثانيهما وجود العلاقة (العقد العلائقي- المقاربة العلائقية).

إن الهدف الأساس للتفرقة بين المفاهيم هو منح القدرة على التمييز بين الزبائن من حيث أولئك الراغبين في العلاقة منهم الراغبين في التبادل ووضع استراتيجيات تتلائم مع كل نوع.

وعليه فإنه من الضروري قبل التطرق إلى مفاهيم التسويق بالعلاقات تحديد ماهية التبادل والتعامل من العلاقة وصولاً إلى تحديد الفرق بين التسويق التبادلي وبين التسويق بالعلاقات.

المطلب الأول: التبادل في التسويق ركيزة ثابتة ام مفهوم قابل للتجاوز

تتمحور معظم تعريفات التسويق حول مفهوم التبادل، مادام يعد عنصراً أساسياً فيها. ويختلف التبادل في أنواعه وفقاً لعدة اعتبارات. نادراً ما يخلو أي من هذه التعريفات من ذكر التبادل، نظراً لدوره المحوري في العملية التسويقية.

1- التبادل نواة التسويق، تأملات في المفهوم و الدور

يرى (DWYER, SCHURR, & OH, 1987, p. 11) أن التبادل يشمل أربع نقاط: فهو أولاً الحدث المركزي الذي يحدث بين طرفين أو مجموعة من الأطراف هذا يعني أنه ليس مجرد نقل لسلعة أو خدمة و لكنه تفاعل ديناميكي غير أحادي. وهو ثانياً إطار لتحديد وجود الشبكات الاجتماعية التي تتكون بين الأفراد أو الكيانات أي أن التبادل غير معزول يشكل نسيجاً من العلاقات يؤدي تكراره لتكوين رأس مال اجتماعي بجانب القيمة المادية. كما يمكن ثالثاً من دراسة المواضيع والهيئات المادية المحولة من سلع و خدمات و الأطراف الفاعلة بشر مثلاً ومنصات. وفي الختام، يسمح بدراسة الشروط و الظروف التي تسبق حدوثه والعمليات المطلوبة فالتبادل لا يحدث في فراغ بل يتطلب شروط مسبقة مثل الثقة و الإتصال و التفاوض و غيرها.

رغم اتساع هذا التعريف وشموله للأبعاد الاجتماعية (الشبكة الاجتماعية) والتنظيمية (الشروط المسبقة)، إلا أنه يعاني من بعض النقائص التي تجعله غير كاف، في الوقت الراهن لتوضيح جميع أشكال التبادل في التسويق.

فهذا التعريف يركز بشكل أساسي على التبادل التقليدي بين طرفين أو أكثر، لكنه لا يأخذ في الحسبان التطورات الحديثة في التسويق، مثل التبادل غير المباشر، الذي يتم عبر المنصات الرقمية، أين لا يكون هناك تفاعل مباشر بين الأطراف.

يفترض التعريف وجود تكافؤ بين الأطراف بينما نرى في الواقع تفاوت القدرات التفاوضية بين الأطراف و هيمنة بعض العلامات التجارية الكبرى و احتكار المنصات الكبرى للبيانات.

هذا التعريف أيضا يتجاهل الأبعاد العاطفية والنفسية في عملية التبادل فقد ركز على الهياكل المادية المحولة متجاهلا الأصول الغير الملموسة مثل الملكية الفكرية و الأفكار و المشاعر والبيانات، إذ ينظر إلى التبادل على أنه عملية تظم أطرافا ومنتجات وإجراءات، دون الأخذ في الاعتبار العوامل العاطفية مثل الولاء، والإدراك، والتأثير النفسي التي لها دور كبير في قرارات المستهلك.

على سبيل المثال، كثير من عمليات الشراء تبنى على الثقة والإحساس بالانتماء إلى العلامة التجارية، وليس فقط على الحاجة المادية أو الاجتماعية، وهو ما أكدته (BAGOZZI, 1975, pp. 35-36) عندما أشار إلى أن التبادل يتجاوز عملية تقديم منتج أو خدمة لأجل المال فقط فالتبادلات تتميز بالأسباب الكامنة وراءها سواء أكانت منفعية أو رمزية أو هجينة.

لا يميز التعريف أيضا بين أنواع التبادل المختلفة، ذلك أن التبادل قد يكون تطوعيا (عندما يختار الزبون المنتج بحرية) أو إلزاميا (كما في الخدمات الحكومية أو عند وجود احتكار)، وهو ما يجعل مفهوم التبادل أكثر تعقيدا من مجرد كونه "حدثا محوريا" بين أطراف متعددة.

يضاف إلى ذلك أن التعريف يهمل تأثير العوامل الخارجية مثل التكنولوجيا والتغيرات الثقافية. فالأسواق البنكية اليوم تتأثر بتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتغيرات في سلوك المستهلكين نتيجة للعولمة. وبالتالي، فإن التعريف قد يكون محدودا في تفسير كيفية تطور التبادل في ظل هذه العوامل المتغيرة.

بناء على هذه النقائص، يمكن القول إن التعريف يضع إطارا عاما للتبادل، لكنه لا يعكس التعقيدات الحديثة في التسويق، مثل العوامل النفسية، والتغيرات الرقمية، والتطورات الاقتصادية التي تؤثر في ديناميكيات السوق. لذا، فإن أي تعريف أكثر شمولية ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الجوانب، لضمان دقة تفسير عملية التبادل في السياقات التسويقية المعاصرة.

من هنا تبرز مجموعة من الدراسات الحديثة التي تقدم أطرا نظرية لمعالجة قصور النماذج التقليدية في تفسير أنماط التبادل.

تؤكد الأبحاث المعاصرة على ضرورة تبني نماذج تكاملية تستوعب التحولات الرقمية والسلوكية في البيئات التسويقية. في هذا الصدد، يقدم نموذج القيمة المشتركة لـ (GRONROOS C. , 2006, p. 327) إطارا يركز على العمليات التبادلية القائمة على المشاركة في خلق القيمة عند الإستهلاك، و ضمن نفس النموذج أظهرت دراسة (GUMMESSON & MELE, 2010, pp. 188-190) قدرته على تفسير التفاعلات المعقدة في الخدمات الرقمية.

ففي عصر التحول الرقمي، يبرز نموذج القيمة المشتركة كإطار عمل مبتكر يجمع بين خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية. يعتمد هذا النموذج على مبدأ المشاركة الفعالة بين جميع الأطراف - المؤسسات و الزبائن والمطورين - حيث يتجاوز مجرد المعاملات التجارية التقليدية ليشمل تبادل المعرفة والخبرات.

من خلال هذا النهج التكاملي، يمكن لجميع الشركاء توحيد مواردهم وقدراتهم لتطوير حلول رقمية ذكية تلبي متطلبات السوق المتغيرة بسرعة حيث تكمن قوة هذا النموذج في مرونته وقدرته على تحويل التحديات المعقدة إلى فرص استثنائية، مما يضمن تحقيق منافع متبادلة ومستدامة للجميع.

بهذا الشكل التشاركي، يتحول كل طرف من مستهلك سلبي إلى شريك فاعل في عملية الابتكار وخلق القيمة.

من ناحية أخرى، كشفت أبحاث (LEMON & VERHOEF, 2016) أن القنوات الرقمية غير المباشرة من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الزبائن وفي قرارات الشراء، حيث تشمل تلك القنوات أي تفاعل إلكتروني لا يؤدي مباشرة إلى عملية الشراء ولكن تساهم بشكل كبير في تشكيل عملية اتخاذ القرار لدى الزبون. تتنوع هذه القنوات بين التفاعلات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، المراجعات الإلكترونية، التسويق عبر البريد الإلكتروني، والتسويق بالمحتوى، حيث تساهم هذه العناصر في تقديم معلومات وتجارب تشكل آراء الزبائن وتفضيلاتهم.

تشير نفس الأبحاث إلى أن جزءا كبيرا من قرارات الشراء، يتأثر بهذه التفاعلات الرقمية غير المباشرة، وعلى الرغم من أنها لا تعد نقطة البيع النهائية، إلا أنها غالبا ما تعمل جنبا إلى جنب مع القنوات المباشرة مثل المواقع الإلكترونية الخاصة بالتجارة الإلكترونية، مما يعزز التجربة الشاملة للزبون.

كما أظهرت دراسة (RUST & HUANG, 2014) أن اعتماد نماذج التبادل المدعومة بتحليل البيانات يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التسويقية، من خلال تعزيز تخصيص وزيادة عمق العلاقة مع الزبائن. وتتماشى هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد

على دور تكنولوجيا المعلومات والبيانات الضخمة في إعادة تشكيل أساليب إدارة علاقات الزبائن مقارنة بالمقاربات التقليدية.

تؤكد جميع هذه الدراسات إلى أن التحول نحو نماذج تسويقية مدعومة بالبيانات لم يعد خياراً تكميلياً، بل أصبح شرطاً لتعزيز تنافسية المؤسسات وضمان استدامة علاقتها مع الزبائن في بيئة سوقية تتسم بارتفاع مستوى التخصيص وتسارع وتيرة التغيرات.

في الإطار النظري، تعد نظرية المنطق السائد للخدمات (VARGO & LUSCH, 2004, pp. 1-6)، من الإسهامات الرئيسية التي أعادت تشكيل الفهم التقليدي للتسويق والتبادلات الاقتصادية. فالنظرية تعيد تعريف التبادلات الاقتصادية لتكون في جوهرها تبادلاً للمعرفة والمهارات والمنافع، بدلاً من التركيز التقليدي على السلع الملموسة فقط، مما يعكس حقيقة أن حتى المنتجات المادية تعتمد بشكل كبير على الخدمات المساندة لتعزيز قيمتها وفائدتها.

كما تدعو النظرية إلى دمج الموارد لتكوين قيمة بشكل مشترك و لتحقيق منافع متبادلة، مما يفتح الطريق نحو علاقات طويلة الأمد تتسم بالديناميكيات العلائقية بدلاً من التفاعلات المعاملاتية الفردية.

هذه الأطر النظرية تساهم في إعادة تشكيل الفهم الأكاديمي لعمليات التبادل، حيث تجمع بين التحليل النظري والدراسات التطبيقية، مما يمكن الباحثين من تطوير نماذج أكثر دقة لمواكبة تعقيدات المشهد التسويقي المعاصر.

وبالرجوع لشروط التبادل يؤكد KOTLER أن التبادل لا يمكن أن يتحقق إلا عند توفر مجموعة من الشروط الأساس التي تضمن نجاح العملية. من بين هذه الشروط، ضرورة وجود طرفين على الأقل يتمتعان بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، ما يجعل لكل طرف حرية في التواصل، ونقل عنصر التبادل، وقبول العرض المقدم أو رفضه. كما يشترط أن يمتلك كل طرف شيئاً ذا قيمة بالنسبة للطرف الآخر، ما يدفعهما إلى الدخول في العملية التبادلية. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون هناك إدراك متبادل بأن إتمام الصفقة سيحقق منفعة لكلا الطرفين، ما يعزز دافع المشاركة في التبادل.

يعكس هذا الطرح المبادئ الأساس التي يقوم عليها التسويق، ذلك أن أي عملية تبادلية ناجحة تعتمد على وجود قيمة مضافة لكل طرف. فالبنك، على سبيل المثال، لا تستطيع بيع منتج إذا لم يكن هناك طلب عليه. كما أن المستهلك لن يشتري المنتج ما لم يكن مقتنعاً بأنه يلبي احتياجاته أو يحقق له فائدة معينة. ولذلك، فإن استراتيجيات التسويق تركز على إبراز القيمة المقدمة للزبون من خلال العروض الترويجية، وتحسين جودة المنتجات، وتوفير خيارات متنوعة تناسب احتياجات السوق.

علاوة على ذلك، يشير شرط الاستقلالية في القبول أو الرفض إلى أهمية حرية السوق والمنافسة العادلة. إذ ينبغي أن يكون المستهلك قادراً على اتخاذ قراراته دون

ضغوط أو قيود، ما يتطلب شفافية في التسويق وإتاحة المعلومات الكاملة حول المنتجات والخدمات. كما أن امتلاك كل طرف عنصرا ذا قيمة يعكس مفهوم المنفعة المتبادلة، وهو جوهر التسويق الحديث الذي يقوم على خلق القيمة، وليس فقط بيع المنتجات.

وعليه، فإن رؤية KOTLER للتبادل تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في التسويق، وهي الاتجاهات التي تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال توفير قيمة مستدامة، وليس مجرد إتمام صفقات آنية.

من هنا تظهر أهمية التبادل، من خلال استناد كتاب كثر على التبادل، في تحليلهم وفي تقديمهم مفهوم التسويق. فهم يؤكدون على استحالة الفصل بين المفهومين لتكاملهما، لاجل ذلك نجد أن لفظ التبادل مستعمل في كثرة في التعريفات المقدمة للتسويق نذكر منها (SALAH, 2019, p. 23):

- التعريف الأول: "التسويق هو مجموعة من التبادلات التي تأخذ مكانها بين مجموعات الاستهلاك ومجموعات التموين"، بمعنى أن شرط التبادل من خلال هذا التعريف هو وجود طرفين على الأقل.

يركز هذا التعريف على التبادل بوصفه شرطا أساسا لحدوث التسويق. إذ يرى أن العملية التسويقية لا يمكن أن تتم إلا بوجود طرفين على الأقل يتبادلان المنتجات أو الخدمات. وينسجم هذا التعريف مع المبادئ الكلاسيكية للتسويق التي تعد التبادل جوهر العمليات الاقتصادية، إذ أن المؤسسات تقدم المنتجات، في حين يحصل المستهلكون عليها بمقابل مادي.

غير أن هذا التعريف محدود لأنه يختزل التسويق في عملية التبادل فقط، متجاهلا عناصر آخر جوهرية مثل العلاقات مع الزبائن، وتحليل السوق، وبناء العلامات التجارية. في الواقع، يمكن أن تكون هناك أنشطة تسويقية لا تتضمن تبادلا مباشرا، مثل حملات التوعية أو بناء الولاء للعلامة التجارية، دون شرط وجود عملية اشتراء فعلية في الوقت الحالي.

- التعريف الثاني: "التسويق هو إجراء التخطيط وتنفيذ الإنتاج، والتسعير، والترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لأجل إنشاء تبادلات تسمح بإشباع الأهداف الفردية والتنظيمية". فالتبادل هنا هدف من أهداف التسويق.

يأخذ هذا التعريف منظورا أكثر شمولية، فهو يدمج التبادل بوصفه هدفا من بين عدة أهداف تسويقية أخرى. وفقا لهذا التعريف، فإن حدوث التبادل يتطلب تخطيطا وتنفيذا منهجيا لعمليات متعددة مثل التسعير والتوزيع والترويج، ما يجعل التبادل نتيجة لأنشطة تسويقية متكاملة.

مع أن هذا التعريف أكثر دقة من التعريف الأول، إلا أنه يركز بشكل رئيس على الجوانب العملية والتنفيذية، متجاهلا الأبعاد النفسية والعاطفية للتسويق، مثل بناء العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن أو تأثير العلامة التجارية في قرارات المستهلكين. كما أن التبادل

ليس دائماً النتيجة النهائية لكل نشاط تسويقي، فبعض الجهود التسويقية تهدف إلى تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية دون تحقيق تبادل فوري.

- التعريف الثالث: "التسويق هو وضع علاقات مع الأسواق لأجل تحقيق تبادلات موجهة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية"، وبذلك يكون هدف التبادل هو تحقيق الحاجات والرغبات.

يقدم هذا التعريف رؤية حديثة للتسويق. إذ يربط التبادل بإشباع حاجات المستهلكين، وهو ما يتماشى مع النهج التسويقي الحديث، الذي يركز على القيمة المقدمة للزبون بدلاً من مجرد إتمام عمليات البيع. وفقاً لهذا التعريف، ليس التبادل مجرد عملية ميكانيكية بين طرفين، بل هو وسيلة لإرضاء الزبائن وتحقيق الفائدة المتبادلة.

مع أن هذا التعريف يعكس التحول نحو التسويق القائم على العلاقات والقيمة، إلا أنه لا يوضح بشكل كاف آليات تحقيق هذه التبادلات، مثل الاستراتيجيات التسويقية المطلوبة لإنشاء علاقات قوية مع الزبائن. كما أنه لا يبرز التأثير المتبادل بين المؤسسة وبين السوق، ذلك أن التسويق لا يقتصر فقط على تلبية الحاجات الحالية، بل يسعى أيضاً لإنشاء حاجات جديدة عبر الابتكار .

من هنا، يتضح جلياً أن التسويق والتبادل مفهومان لا يمكن الفصل بينهما. فإذا كان التسويق يستند في مفهومه على التبادل، فإن التبادل هدف من أهداف التسويق.

فالتبادل يعرف على أنه عملية تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات و خلق قيمة مشتركة، من خلال تفاعل بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغض النظر عن عدد المرات التي يتم فيها هذا التفاعل. إذ يتم تبادل شيء مادي أو غير مادي بين الأطراف مقابل قيمة معينة، غالباً ما تكون مالية.

ولا يقتصر التبادل على عمليات البيع والشراء التقليدية، بل يمتد ليشمل نقل المنتجات والخدمات والأفكار، وحتى المنافع الرمزية أو العاطفية. كما أنه لا يقتصر فقط على المعاملات المالية، بل يشمل أيضاً بناء علاقات مستدامة مع الأسواق لضمان تلبية مستمرة لحاجات الأفراد ورغباتهم وحاجات المنظمات ورغباتها.

2- من التبادل المادي إلى التبادل الرقمي: استكشاف التحولات في أنواع التبادل

يعد مفهوم التبادل جوهر العلاقة التسويقية، غير أن طرق تصنيفه تتباين باختلاف الخلفيات النظرية والمنهجية للكتاب، فبين من يركز على الدوافع الكامنة، ومن يتناول طبيعة الأطراف أو مجالات التبادل.

1-1- التصنيف وفقاً للأسباب الكامنة : في هذا الصدد صنف (BAGOZZI, 1975, pp. 35-36) التبادلات في مجال التسويق إلى ثلاثة أنواع رئيسية و هي :

أ- التبادل المنفعي: هنا يتم تقديم السلع مقابل المال أو سلع أخرى، بالاستناد إلى الفكر الإقتصادي. الدافع هنا من وراء التبادل هو الاستخدام المتوقع للسلع.

يرتبط هذا النوع من التبادلات بمجموعة من الافتراضات منها : السلوك الرشيد، ومحاولة تعظيم الرضا، وتوفر المعلومات لكلا طرفي التبادل، والدراية الكاملة بالبدائل المتاحة والتمتع نسبيا بالاستقلالية عن المؤثرات الخارجية.

في البنوك، قد يتجسد هذا النوع في فتح الحسابات، والحصول على القروض، والاستثمار، والاشتراك في الخدمات المالية. يعتمد هذا التبادل على الفكر الاقتصادي القائم على تحقيق المنفعة القصوى، إذ يسعى الزبون إلى اتخاذ قرارات عقلانية، بناء على المعلومات المتاحة حول البدائل المالية المختلفة. على سبيل المثال، عند اختيار قرض معين، يقارن الزبون بين أسعار الفائدة، وشروط السداد، والرسوم للوصول إلى الخيار الأكثر جدوى من الناحية الاقتصادية.

ب- التبادل الرمزي: وهو التحويل المتبادل للحالة الاجتماعية أو النفسية، أو أي حالة غير ملموسة بين فردين أو أكثر، لكون الأفراد يقتنون أشياء، ليس لما يمكنها القيام به فقط ولكن لما تعنيه لهم أيضا.

في القطاع البنكي، يمكن ملاحظة هذا النوع من التبادل في عملية اختيار بنك معين بسبب سمعته، ومكانته الاجتماعية، أو الإحساس بالانتماء لعلامة تجارية مرموقة. على سبيل المثال، يفضل بعض الزبائن التعامل مع البنوك الدولية الكبرى، لأنها تعكس مستوى معيناً من المكانة الاجتماعية، في حين قد يختار آخرون البنوك الإسلامية بسبب تطابق خدماتها مع قناعاتهم الدينية. كذلك، فإن الحصول على بطاقة ائتمان فاخرة قد لا يكون فقط بسبب مزاياها المالية، ولكن أيضاً لما تمثله من رمز للمكانة الاجتماعية والتميز.

ج- التبادلات الهجينة: يمثل هذا النوع مزيجاً من التبادل المنفعي والرمزي، إذ تتداخل المتغيرات العقلانية والعاطفية في عملية اتخاذ القرار. في البنوك، يمكن أن يظهر هذا التبادل عند اختيار حساب بنكي بريميموم. إذ يبحث الزبون عن فوائد مادية مثل أسعار الفائدة المميزة والخدمات الحصرية، ولكنه في الوقت نفسه يستمتع بالإحساس بالتميز والخدمة الراقية. كذلك، قد يختار عميل الاستثمار في المنتجات البنكية الخضراء أو التمويل المستدام، ليس فقط لقيمتها الاقتصادية ولكن بسبب المعتقدات الشخصية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

يرى الباحث أنه من منظور تسويقي، يعد التبادل الهجين الأفضل مقارنة بالتبادل المنفعي أو الرمزي، لأنه يجمع بين الفوائد الاقتصادية والقيم العاطفية، ما يعزز جاذبية الخدمات البنكية ويبني علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. فبينما يركز التبادل المنفعي على تقديم المنتجات والخدمات مقابل المال، ويستند التبادل الرمزي إلى المعاني الاجتماعية والنفسية، يدمج التبادل الهجين بينهما، ما يسمح للبنوك بتقديم قيمة مالية واضحة، إلى جانب تجربة عاطفية تميزها عن المنافسين.

على سبيل المثال، تقدم البطاقات الائتمانية الفاخرة مزايا مثل نقاط المكافآت والحد الائتماني المرتفع (تبادل منفعي)، لكنها تمنح الزبون أيضا إحساسا بالتميز والانتماء لفئة راقية (تبادل رمزي). كذلك، تجذب البنوك الرقمية الشباب من خلال التكنولوجيا الحديثة والأسعار التنافسية، لكنها تعتمد أيضا على صورتها المبتكرة لإحداث ارتباط رمزي قوي. حتى في التمويل الإسلامي، يتم تقديم خدمات مالية متوافقة مع الشريعة (منفعة مباشرة)، و يتم أيضا مراعاة الدافع الديني والقيم الأخلاقية (منفعة رمزية).

ورغم ما يتمتع به النموذج الثلاثي الأصلي الذي قدمه BAGOZZI من قدرة تفسيرية، إلا أنه لا يخلو من بعض النقائص. فمفهوم التبادل المنفعي، القائم على السلوك العقلاني وتعتظيم المنفعة الاقتصادية، يبدو قاصرا اليوم عن تفسير سلوك المستهلك في بيئة رقمية معقدة تتحكم فيها الخوارزميات. كما أن تعريف المنفعة لم يعد محصورا في العائد المادي، بل توسع ليشمل جوانب غير ملموسة كالأمان الرقمي، الخصوصية، وتجربة الاستخدام.

أما التبادل الرمزي، الذي يركز على الدلالات غير الاقتصادية المرتبطة بالهوية والمكانة، فيبدو بدوره متأثرا بتحولات عميقة؛ فالمعاني الرمزية في السياق الرقمي تبنى اليوم من خلال التفاعل المجتمعي، والتقييمات، والمحتوى الذي ينتجه المستخدم، بل أصبحت الخوارزميات نفسها تصنع وتوجه الرمزية، مما يقيد الاستقلالية.

وفيما يتعلق بالتبادل الهجين، الذي جمعت فيه أبعاد المنفعة والرمزية دون بناء نظري مستقل، فإنه يعد نموذجا تجميعيا أكثر منه تحليليا، إذ لا يميز بوضوح بين مستويات التفاعل بين البعدين (أيهما أكثر تأثيرا من الآخر) ولا يستوعب التبادلات متعددة الأطراف والمؤتمتة، والتي باتت جوهرية في البيئة المعاصرة.

وعليه، فإن النموذج الثلاثي لـ BAGOZZI، رغم أهميته التأسيسية، يعاني من ثلاث ثغرات بنيوية: تبسيط دوافع المستهلك، الاعتماد على مركزية الحالة النفسية و الاجتماعية، واعتماد ثنائية صارمة في عالم تحكمه الشبكات والهجنة التفاعلية. وهو ما يقتضي تجاوز التوسيع الشكلي نحو إعادة بناء مفاهيمي تدمج فيه الأبعاد الرقمية والتشاركية والبيئية ضمن تصور ديناميكي للتبادل.

من هنا يتضح أيضا وجود ثلاث ثغرات رئيسية في التصنيف التقليدي للتبادل:

أولا، ضيق النطاق الزمني حيث صمم التصنيف في سياق هيمنة التبادلات النقدية المباشرة حيث يرى الباحث أنه في وقتنا الحالي شهدت التبادلات الاقتصادية تطورا و تنوعا تؤدي إلى في خمسة أنماط رئيسية من التبادل:

- التبادلات الرقمية غير النقدية كالمقايضة بين البيانات والخدمات في المنصات الرقمية.

- التبادلات التشاركية التي تعتمد على اقتصاد المشاركة وتقاسم الموارد.

- التبادلات الرمزية المعممة كنقاط الولاء والعملات الرقمية الخاصة بالعلامات التجارية.

- التبادلات الذكية التي تتم تلقائيا عبر العقود الذكية.

- التبادلات المركبة التي تجمع بين أشكال متعددة في نموذج هجين واحد.

تعكس هذه الأنماط تحولا جذريا في طبيعة القيمة المتبادلة وآليات تحقيقها. هذا ما أشار اليه البنك الدولي في تقريره لسنة 2023 من كون أن نمو المعاملات غير النقدية لكل فرد بين عامي 2017 و2020 ازداد بنسبة 48% (WORLD BANK, 2023, p. 31)، وهو ما يعكس الزيادة في استخدام وسائل الدفع البديلة التي لا تشمل النقد التقليدي.

تتضمن هذه المعاملات المدفوعات الإلكترونية مثل التحويلات البنكية الإلكترونية، المدفوعات عبر الهاتف المحمول، والتحويلات عبر الإنترنت، بالإضافة إلى المدفوعات باستخدام بطاقات الائتمان أو الخصم، سواء في المتاجر أو عبر الإنترنت. كما تشمل المعاملات غير النقدية المدفوعات عبر تطبيقات الدفع الرقمية مثل PayPal أو خدمات مشابهة، فضلا عن التحويلات البنكية عبر الإنترنت بما في ذلك التحويلات المحلية والدولية. وفي بعض الحالات، قد تشمل المعاملات استخدام العملات الرقمية أو المشفرة في المعاملات المالية.

يؤكد تقرير البنك الدولي أن النمو الملحوظ في هذه المعاملات في مناطق مثل شرق آسيا والمحيط الهادئ وشرق وجنوب أوروبا، بينما تواجه بعض المناطق الأخرى مثل جنوب الصحراء الكبرى في إفريقيا، جنوب آسيا، والمنطقة العربية تحديات كبيرة في تبني هذه المعاملات، حيث أن المعدل أقل بنسبة تتجاوز 80% مقارنة بالمتوسط العالمي.

نفس النتائج توصل اليها تقرير MCKINSEY AND COMPANY لسنة 2022 حيث شهدت المدفوعات الرقمية تطورا ملحوظا خلال السنوات الاخيرة، حيث سجل عدد معاملات التجزئة غير النقدية معدل نمو سنوي مركب قدره 13% عالميا بين عامي 2018 و2021، بينما بلغ هذا المعدل 25% في الاسواق الناشئة، خاصة في بعض الدول الافريقية مثل نيجيريا وجنوب افريقيا وبعض الدول الاسيوية. وتشير التوقعات الى استمرار هذا الاتجاه التصاعدي في العديد من الاسواق الناشئة بمعدل نمو سنوي مركب يقدر ب 15% للفترة الممتدة من 2021 الى 2026.

بحسب تقرير الرقمية (CHAUDHRI, GATHINJI, TAYER, & WILLIAMS, 2022, p. 43). المعدل لصالح MCKINSEY AND COMPANY ساهم في هذا النمو عدد من العوامل، من بينها تأثير جائحة كوفيد 19 التي سرعت انتقال المستهلكين من التعاملات النقدية الى المدفوعات الرقمية، والنمو المستمر للتجارة الالكترونية حيث ارتفعت احجام التجارة العالمية بنسبة 25% بين عامي 2019 و2020، اضافة الى

السياسات الحكومية المشجعة على استخدام المدفوعات غير النقدية بهدف تعزيز الشفافية الضريبية وتسهيل توزيع المساعدات الاجتماعية، كما يظهر في مبادرات مثل WAVE في كوت ديفوار و UPI في الهند و PIX في البرازيل، فضلا عن زيادة اهتمام المستثمرين بمؤسسات التكنولوجيا المالية، حيث استقطبت المؤسسات الناشئة العاملة في مجال المدفوعات الرقمية نحو 40% من اجمالي الاستثمارات التكنولوجية في افريقيا خلال عام 2021، والتي بلغت 5.2 مليار دولار.

يشير ذات التقرير أنه ورغم هذا التوسع السريع في المدفوعات الرقمية، لا يزال النقد يحتفظ بمكانة مهمة في عدد من الاسواق. ففي افريقيا، مثل النقد نحو 95% من اجمالي المعاملات خلال عام 2021، معتمدا على شبكات واسعة من الوكلاء التجاريين الذين يسهلون العمليات المالية للزبائن الاقل دراية بالحلول الرقمية (CHAUDHRI, GATHINJI, TAYER, & WILLIAMS, 2022, p. 43).

اما في جنوب شرق اسيا، فلا يزال النقد يمثل الوسيلة الرئيسية للمدفوعات في نقاط البيع، حيث يشكل 63% من قيمة المعاملات في تايلاند، و 54% في فيتنام، و 51% في اندونيسيا، و 48% في الفلبين. وفي المقابل، تظهر اسواق امريكا اللاتينية توجهها اكبر نحو استخدام بطاقات الائتمان والخصم، مع استمرار استخدام النقد في حوالي 36% من قيمة معاملات نقاط البيع.

ثانيا، في ضوء القصور التفسيري للتصنيفات التقليدية لآليات التبادل التي تفصل بين أنواع التبادل بشكل صارم، تبرز أبحاث حديثة تسلط الضوء على الطبيعة الهجينة للقرارات المعاصرة التي تدمج دوافع متعددة بشكل غير قابل للتجزئة. فكما يوضح ARIELY و NORTON 2009 في دراستهما حول تشكيل التفضيلات، فإن الخيارات الاستهلاكية غالبا ما تجمع بين الاعتبارات المادية والرمزية مثال ذلك إختيار الزبون لبطاقة ذهبية مرتبط بفضائلها الملموسة (كالنقاط والمكافآت) و بإعتباراتها الرمزية (المكانة الاجتماعية).

نفس الفكرة توصل إليها SCHAU و آخرون 2009 في تحليلهم لبناء الهوية الاستهلاكية. ويتجلى هذا الطرح بوضوح في مجال التمويل الإسلامي، حيث يظهر عمل 2006 EL-GAMAL و ALVI و KALRA لسنة 2019 أن غالبية المستثمرين يتخذون قراراتهم بناء على مزيج من الدوافع المالية والدينية. كما ينتقد KARABABA و GER لسنة 2011 الثنائيات التقليدية في فهم التبادل، مقترحين نموذجا أكثر شمولية. هذه الأبحاث مجتمعة تؤكد الحاجة إلى إطار نظري جديد قادر على استيعاب التعقيدات المتداخلة للتبادلات المعاصرة، خاصة في ظل صعود نماذج هجينة.

ثالثا، إغفال البعد الرقمي الذي أصبح محوريا، إذ يبرز (DAVENPORT, GUHA, GREWAL, & BRESSGOTT, 2019) تأثير الذكاء الاصطناعي على أنماط القرار التبادلي.

استجابة لهذه الثغرات، قدمت الأدبيات الحديثة إضافات نوعية في ثلاثة محاور أساسية:

أولاً، في مجال التبادل الاجتماعي، وجد (CROPANZANO & MITCHELL, 2005) أنه يمكن التمييز بين عدة أنواع من التبادلات التي تشكل أساس العلاقات بين الأفراد. من أبرز هذه الأنواع التبادل الشرطي، حيث تتم المعاملة استناداً إلى مبدأ الاعتماد المتبادل بين الأطراف، بحيث تؤثر كل معاملة في طبيعة المعاملة التالية. بالإضافة إلى ذلك، يظهر التبادل بالمثل، الذي يقوم على تبادل المنافع بطريقة غير فورية أو متساوية بالضرورة، مما يساهم تدريجياً في بناء علاقات قائمة على الثقة والالتزام. كما يمثل التفاوض نوعاً آخر من التبادل، يتميز بالاتفاق الصريح والمباشر على شروط المنافع المتبادلة، وغالباً ما يؤدي إلى علاقات أكثر رسمية وأقل عمقا.

وتترافق هذه الأنواع من التبادلات مع تبادل موارد مختلفة، يمكن تصنيف الموارد إلى موارد عامة (شاملة) مثل المال والمنافع المادية، التي تحتفظ بقيمتها عبر مختلف السياقات والعلاقات، وموارد خاصة مثل الثقة والالتزام، التي تكتسب قيمتها من طبيعة العلاقة بين الأطراف المتبادلة. في بداية العلاقة الاجتماعية، تكون الموارد العامة أكثر حضوراً، حيث تستخدم المنافع الملموسة كوسيلة لبناء أساس من التعاملات المتكررة. ومع استمرار التبادلات ونجاحها، تبدأ الموارد الخاصة في الظهور، حيث تتطور الثقة والالتزام كنتائج لهذه التفاعلات المستمرة.

وبهذا المعنى، لا يبقى التبادل مجرد معاملات منفصلة، بل يتحول تدريجياً إلى علاقة اجتماعية متماسكة. فنجاح سلسلة من التبادلات المتبادلة يؤدي إلى ترسيخ مشاعر الثقة والالتزام، مما يعيد تشكيل طبيعة التبادلات المستقبلية لتصبح أقل ارتباطاً بالمنافع المادية وأكثر ارتباطاً بالقيم الرمزية والدعم المتبادل. ومن ثم، يتطور المسار من تبادلات مادية مشروطة إلى علاقات اجتماعية قائمة على التقدير والثقة، بحيث تصبح العلاقة نفسها مورداً جديداً يعزز استمرار التبادل ويعمق الروابط بين الأطراف.

ثانياً، في البعد الوقائي، فقد أثبت (PAVLOU, 2014, pp. 110-126) أن اعتبارات الأمان تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك المستهلك ونواياه نحو إتمام المعاملات الرقمية. فكلما ارتفع مستوى المخاطر المدركة المرتبطة بالأمان، تراجعت احتمالية إقدام المستهلكين على إجراء المعاملات الإلكترونية. وتشمل هذه المخاطر مخاوف مرتبطة بفقدان الخصوصية أو التعرض لخسائر مالية. في هذا السياق، تلعب الثقة دوراً محورياً في تقليل الإحساس بالمخاطر الأمنية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الثقة بالخدمات الرقمية للمؤسسة إلى تعزيز نوايا المستخدمين لإتمام المعاملات. وتشير الأدبيات إلى أهمية تعميق البحث في أبعاد المخاطر، لا سيما المخاطر الأمنية، لفهم تأثيرها المتعدد الأوجه على قبول المستهلكين للخدمات الرقمية.

ثالثاً، في إطار الاقتصاد التشاركي، أحصت (BOTSMAN & ROGERS, 2010) خمسة عشر نموذجاً مبتكراً للتبادل، يمكن تصنيفها، بحسب الباحث، ضمن أربع مجموعات رئيسية بحسب طبيعة القيمة المتبادلة وآليات تحقيقها:

أ. تبادلات الوصول مقابل الملكية:

تركز هذه النماذج على منح الوصول إلى الموارد أو الخدمات بدلاً من امتلاكها. من أبرز الأمثلة:

- التبادل الاشتراكي كما في خدمات NETFLIX أو SPOTIFY، حيث يحصل المستخدم على محتوى ترفيهي دون امتلاكه، مقابل اشتراك شهري.
- الوصول مقابل البيانات: كما هو الحال في FACEBOOK، إذ يستفيد المستخدم من المنصة مجاناً، لكنه يقدم بياناته الشخصية كقيمة متبادلة.
- اقتصاد المشاركة: مثل UBER، حيث يتشارك الأفراد مواردهم (كالمنازل أو السيارات) لتوليد قيمة اقتصادية، دون وجود ملكية دائمة.

ب. تبادلات مالية جماعية أو تعاونية

تقوم هذه الأنماط على تمويل المشاريع أو تبادل القيم من خلال الجهود الجماعية. وتشمل:

- التمويل الجماعي كما في KICKSTARTER أو GOFUNDME حيث يتم تمويل المشاريع من قبل عدد كبير من الأفراد المهتمين.
- المقايضة الرقمية: مثل تبادل الخدمات بين المؤسسات الناشئة عبر منصات خاصة دون تدخل نقدي مباشر.
- نقاط الولاء: حيث يحصل الزبائن على مكافآت لقاء تكرار الشراء، كما في برامج البنوك.

ج. تبادلات بديلة وغير تقليدية

تعيد هذه النماذج تعريف مفاهيم الملكية والاستهلاك، ومن أبرزها:

- التبادل المؤقت: مثل تأجير الملابس الفاخرة من قبل مصممين لفترة زمنية قصيرة.
- المنتجات كخدمة: حيث تقدم الأدوات أو الآلات مقابل الاستخدام لا الشراء.
- التبادل المجتمعي: كمكتبات الأدوات التي تتيح للأفراد استعارة معدات منزلية بشكل مجاني ضمن الأحياء.

- العملات الرقمية: التي تمكن من إجراء معاملات مباشرة دون الحاجة إلى وسطاء تقليديين.

د. تبادلات رقمية وذات طابع رمزي

تتسم هذه النماذج بالاعتماد الكبير على التكنولوجيا وتقديم رموز أو خبرات ذات قيمة رمزية. تشمل:

- الرموز غير القابلة للاستبدال (NFTs): لبيع الأعمال الفنية الرقمية كأصول فريدة.

- التبادل التلقائي: عبر العقود الذكية، التي تتيح تنفيذ المعاملات بشكل تلقائي بمجرد تحقق شروط معينة.

- التبادل المؤثر: حيث يحصل المؤثرون الرقميون على مقابل مادي لقاء ترويجهم لمنتجات أو خدمات.

- التبادل الأخضر: الذي يقدم حلولاً مستدامة تراعي البعد البيئي، كما في مؤسسات تمويل المشاريع الخضراء.

- التبادل الافتراضي: مثل شراء الأراضي في منصات الواقع الافتراضي مثل :
DECENTRALAND.

كل هذه الأنماط تشترك في كونها لا مركزية أي لا تتطلب وسيطاً تقليدياً، تعتمد على الرقمنة بشكل كلي أو جزئي، مستدامة بحيث تقدم قيمة بيئية إضافية متكاملة تجمع بين نمطين أو أكثر و متخصصة حيث تقدم تجارب مخصصة للمستخدمين.

رغم الفرص الكبيرة التي يتيحها الاقتصاد التشاركي، خاصة في السياق البنكي من خلال نماذج مثل التمويل الجماعي والخدمات المالية الرقمية، إلا أن هناك بحسب الباحث مجموعة من التحديات التي تواجه إدراجه في القطاع البنكي.

أولاً، تغيّب عن هذه النماذج الضمانات التي تقدمها المؤسسات البنكية التقليدية، مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة في النظام التشاركي، خاصة عندما يتعلق الأمر بحماية الأموال والمعاملات المالية.

ثانياً، يعتمد الاقتصاد التشاركي بشكل كبير على المنصات الرقمية، مما يجعله عرضة لمخاطر انتهاك الخصوصية، حيث قد يتم استخدام البيانات الشخصية للمستخدمين بطرق غير آمنة أو غير قانونية.

ثالثاً، يعاني الاقتصاد التشاركي من هشاشة في ضمانات المعاملات، حيث يفتقر إلى الضوابط القانونية الصارمة التي تضمن حقوق الأطراف المشاركة. بالإضافة إلى ذلك، تبرز مشكلة الفجوة الرقمية التي تساهم في تهميش الفئات الأقل قدرة على الوصول إلى

التكنولوجيا، مما يزيد من عدم المساواة في الاستفادة من هذه الفرص. كما أن هذه النماذج قد تقتصر إلى تشريعات قانونية وتنظيمية واضحة، مما يعرضها لمخاطر قانونية قد تتعلق بالنزاعات حول حقوق الملكية أو المسؤولية.

من ناحية أخرى، تعاني بعض نماذج الاقتصاد التشاركي من نقص في الاستدامة المالية على المدى الطويل، حيث تعتمد على التمويل القصير الأجل، مما يشكل تحدياً بالنسبة للبنوك لضمان استمرارية النموذج.

وأخيراً، يشكل التحول نحو الاقتصاد التشاركي تحدياً للبنوك التقليدية، حيث يتطلب هذا التحول استثماراً في التقنيات الحديثة لمواكبة المنافسة، ما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف.

وعليه، فإن فهم أنماط التبادل الجديدة لا يقتصر فقط على تحليل دوافع المستهلك، بل يتطلب أيضاً إدراك التغيرات الجوهرية في البيئة التقنية والاجتماعية، ما يفرض على المؤسسات البنكية إعادة النظر في استراتيجياتها التسويقية لتلبية توقعات الزبائن المعاصرين.

2-2- التصنيف وفقاً للأطراف المتدخلة : في إطار المقاربة السلوكية الاقتصادية توصل (BAGOZZI, 1975, pp. 35-36) للتمييز، أيضاً، بين ثلاثة أنواع رئيسة للتبادل: مقيدة وعامة ومعقدة.

أ- التبادل المقيد : يكون فيه تبادل المنفعة مباشرة بين الطرفين وبكلا الاتجاهين (منح و أخذ)، وله ميزتان رئيستان: أولاًهما المحافظة على المساواة بين طرفي التبادل، أي أن الانتهاز ومحاولات الحصول على منافع فردية من الطرف الآخر قليلة، وثانيهما المقايضة (شيء ذو قيمة مقابل شيء ذي قيمة).

في هذا النوع، يعتمد بناء الثقة بشكل أساسي على العدالة والمساواة في التعامل، وهو ما يعزز الالتزام على المدى القصير بين الزبون والبنك. في السياق البنكي، تبرز هذه الأنواع في المعاملات التقليدية في دفع الفوائد مقابل القروض الممنوحة دون أن يتجاوز التفاعل إطار الصفقة المحددة. يرتبط هذا النوع غالباً بثقة آنية و محدودة قوامها الوفاء بالعقد المعلن و ليس العلاقة الممتدة.

يرى الباحث أنه من التحديات التي قد تواجهها البنوك في هذا النوع من التبادلات هو اعتماد الزبائن على السعر فقط كمعيار، مما قد يؤدي إلى علاقات قصيرة المدى بنتج عنها فشل في بناء التزام مستدام. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك تحديات تنظيمية وتكنولوجية، مثل الحاجة لتطوير أنظمة إدارة فعالة لضمان العدالة والمساواة في هذه المعاملات.

ب- التبادل العام: على النقيض من التبادل المقيد، يضم التبادل العام على الأقل ثلاثة متدخلين دون شرط التبادل في الاتجاهين (الأخذ فقط). فالمنافع يتحصل عليها، بشكل غير مباشر، طرف آخر غير مقدم الخدمة خلافا للحالة الأولى.

في السياق البنكي، يتجسد هذا النوع في برامج الدعم الحكومي عبر البنوك أو في التمويل المدعوم من أطراف ثالثة. وبالرغم من أن هذا التبادل يعزز الثقة بين الأطراف التي تقدم المنافع، إلا أنه قد يعزز اعتماد الزبائن على هذه المنافع الخارجية دون بناء علاقة حقيقية متينة مع البنك نفسه، فالثقة هنا موجهة بشكل أكبر نحو الجهة الضامنة مما يقلل من الالتزام على المدى الطويل.

يرى الباحث أن التحدي في تطبيق هذا النوع يكمن في التنسيق بين الأطراف المتعددة وضمان استمرارية البرامج الحكومية أو الخارجية. كما قد يتطلب الأمر تقنيات تنظيمية متطورة لضمان فاعلية هذا النوع من التبادل بشكل مستدام.

ج- التبادل المعقد: يضم ثلاثة أطراف على الأقل. إذ يشارك كل طرف في تبادل مباشر واحد على الأقل. و يتم التنظيم بواسطة شبكة علاقات مترابطة.

في السياق البنكي، تتجسد هذا النوع في أنظمة الدفع الإلكتروني أو العمليات البنكية التي تمر عبر بنوك وسيطة. على الرغم من أن هذا النوع يمكن أن يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأجل من خلال تحسين الكفاءة والسرعة في تقديم الخدمات، إلا أن أحد التحديات الرئيسية في هذا النوع هو ضمان الأمان والخصوصية في المعاملات المتعددة الأطراف، بالإضافة إلى التحديات التنظيمية المتعلقة بالأنظمة المتنوعة التي تشارك في هذه المعاملات.

غير أن المقاربة السلوكية الاقتصادية، رغم أهميتها في تفسير دوافع التبادل، أظهرت محدودية في تحليل العلاقات التي تتجاوز الطابع الأنّي ، مما استدعى البحث عن إطار نظري أكثر اتساعاً وشمولاً، وهو ما توفر في المقاربة العلائقية كما صاغها MACNEIL.

3-2- من التصنيف السلوكي الى مقارنة العلاقات:

رغم فائدة التصنيف الثلاثي في إبراز تنوع أنماط التبادل، إلا أن اعتماده الحصري على منطق الاقتصاد- السلوكي يظل قاصراً عن تفسير العلاقات المستدامة، خاصة تلك التي تتعدى منطق الربح والخسارة اللحظي. في هذا الإطار، تبرز نظرية MACNEIL 1978 كإحدى أهم المقاربات التي أعادت تعريف التبادل، ليس كصفة منفردة، بل كعلاقة اجتماعية واقتصادية طويلة المدى.

يشير MACNEIL إلى أن العقود لا تختزل في جوانبها القانونية أو الاقتصادية، بل تشمل أيضا أبعادا غير رسمية، تعبر عن تطور العلاقة بمرور الزمن، وتشكل ما يعرف بـ "المعايير العلائقية".

فبحسب MACNEIL يوجد عقود رسمية تربط المؤسسة بزبائنها، غير أنه يؤكد على وجود معايير آخر غير رسمية في التبادل، عرفها على أنها مبادئ اجتماعية وتنظيمية جوهرية، والتي ينبغي علينا التركيز عليها لأجل وضع علاقة مثمرة، بما أنها تحدد لنا ما يجب أخذه في الحسبان أثناء عملية وضع العلاقة (NAJOUA & PERRIEN, 2005).

وعلى هذا الأساس ميز MACNEIL بين نوعين من المعايير: الأولى صفقاتية أساس للتبادل والثانية علائقية أساس للعلاقات طويلة الأجل، وهذا تبعا للتفرقة بين مفهوم الصفقة والعلاقة التي قدمها. إذ يرى أن الصفقة تختلف عن العلاقة من حيث القدرة على تحديد القيم المنقولة كالعقود مقابل السلع مثلا.

أ- المعايير الصفقاتية : تشمل خمسة محاور رئيسة لها دور حاسم في تحديد جودة التبادل.

أولا، معيار المعاملة بالمثل: يشير هذا المعيار إلى ضرورة تحقيق العدالة في التفاوض والتبادل، بأن يكون للطرفين القدرة نفسها على اتخاذ القرار دون استغلال أحدهما للآخر. في المجال البنكي، يتجلى هذا المبدأ في تقديم شروط قروض عادلة، وأسعار فائدة متوازنة، وعروض مالية تتناسب مع حاجات الزبائن. فعلى سبيل المثال، عندما يمنح البنك قرضا، ينبغي أن يكون سعر الفائدة عادلا مقارنة بالمخاطر المترتبة على الزبون، ما يعزز الثقة في الخدمات البنكية.

ثانيا، معيار تنفيذ مخطط العمل: يركز هذا المعيار على ضرورة وضع خطط واضحة لتنفيذ المعاملات بدقة وسرعة. في التسويق البنكي، يرتبط هذا المبدأ بكفاءة إجراءات منح القروض أو فتح الحسابات أو تحويل الأموال. فكلما كانت العمليات أسرع وأكثر تنظيما، زاد رضا الزبائن، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء البنكي. مثلا، بنك يوفر خدمات إلكترونية متطورة لمعالجة طلبات القروض بسرعة، سيكون أكثر جاذبية للزبائن من بنك يعتمد على الإجراءات التقليدية البطيئة.

ثالثا، معيار الوفاء بالوعود: يشير هذا المعيار إلى الالتزام بتحقيق الأهداف التي وعد بها، ما يعكس المصداقية. في المجال البنكي، يظهر ذلك من خلال التقيد بشروط العقود، مثل دفع الفوائد في مواعيدها، وتقديم الخدمات المالية كما هو متفق عليه.

رابعا، معيار الارتباط، الإصلاح، والتعويض: يتمثل هذا المعيار في القدرة على تصحيح الأخطاء وتعويض أحد الأطراف في حال حدوث أي خلل. في السوق البنكية، يمكن أن يشمل ذلك إعادة رسوم مخصومة عن طريق الخطأ، أو تعويض الزبائن عن تأخير غير مبرر في

تنفيذ المعاملات. وتكون البنوك التي توفر آليات فعالة لحل الشكاوى وكسب رضا الزبائن أكثر قدرة على الاحتفاظ بهم على المدى الطويل.

خامسا، معيار إنشاء السلطة وتقييدها: يتعلق هذا المعيار بوجود آليات قانونية واضحة تحدد حقوق كل طرف في الصفقة وواجباته. في البنوك، يظهر ذلك في الاتفاقيات والعقود المالية، مثل اتفاقيات القروض، العقود الاستثمارية، أو الشروط الخاصة ببطاقات الائتمان.

من هنا، يتضح أن التسويق بالتبادلات يرجع لموقف محدد ينشأ عنه تقديم قيمة مالية أو سلعة لإتمام التبادل (SALAH, 2019, pp. 33-43)، وهو ما يعتمد أصحاب المقاربة الكلاسيكية من خلال الحكم على وحدوية التبادل.

في هذا السياق، تكون كل الجوانب التي يمكن أن تتدخل، ومن بينها الثقة، أقل أهمية. ويكون هذا النوع من التبادل ملائما للمشتريات الميسرة، إذ يكون المعيار الذي يحدد نجاح التبادل هو الوقت والمال. فتكرار عملية الشراء لا يعني وجود التزام إزاء المورد، أو ثقة فيه، أو حتى الرغبة في الدخول في العلاقة. أما في حال التسويق بالعلاقات فتأخذ الجوانب السابقة الذكر بعين الاعتبار فتبحث المؤسسة عن الزبائن المحتملين الذين ترغب في جعلهم مستهلكين وتوجه جهودها نحوهم لبناء علاقة والمحافظة عليها. فتكرار عملية الشراء هنا تجعل منهم زبائن و من ثمة مدافعين عن المؤسسة.

ب- المعايير العلائقية :

إذا كانت المعايير الصفقاتية تركز على جودة التبادل في حد ذاته، فإن المعايير العلائقية تتجاوز ذلك نحو بناء علاقة طويلة الأمد، بما يضمن استمرار العلاقة بين المؤسسة والزبون بشكل يتجاوز المنفعة الاقتصادية المباشرة. وفقا لهذه النظرية، لا يمكن اختزال العلاقات التجارية في التبادل النقدي فقط، بل يجب أن تبني على أسس الثقة، الالتزام، والمسؤولية المتبادلة.

في السياق البنكي، تؤدي هذه المعايير دورا أساسيا في تحديد جودة العلاقة مع الزبائن ومدى استدامتها. ومع ذلك، فإن لكل معيار مزاياه وتحدياته، ما يستدعي تقييما لتحديد مدى فعاليته في الممارسات البنكية.

أولا، معيار سلامة الدور: يتمثل معيار سلامة الدور في ضرورة التزام البنوك بالحفاظ على نزاهة التعاملات وضمان شفافية المعاملات البنكية. يتجسد هذا المبدأ في توفير معلومات دقيقة حول المنتجات والخدمات البنكية، إضافة إلى توضيح الشروط والمزايا والمخاطر المرتبطة بأي عرض بنكي.

من بين العناصر الأساس لهذا المعيار نجد الاحترام والتواصل وتاريخ العلاقة.

وعلى أهمية هذا المعيار، إلا أن بعض البنوك قد تتورط في ممارسات غير أخلاقية، مثل إخفاء رسوم إضافية، أو تقديم عروض تسويقية مضللة. كما أن ضعف الثقافة المالية

لدى بعض الزبائن يجعلهم أقل قدرة على فهم حقوقهم، ما قد يؤدي إلى وقوعهم في معاملات غير متوازنة مع البنك.

ثانياً، معيار التضامن وصون العلاقة: يتمحور هذا المعيار حول التزام البنك بالحفاظ على العلاقة مع الزبون، خاصة في الأوقات الحرجة مثل الأزمات المالية. ويتجلى ذلك من خلال تقديم الدعم اللازم للزبائن، مثل: إعادة جدولة القروض وتوفير استشارات مالية تساعد الزبائن على تحسين إدارتهم المالية.

ومع أن هذا المبدأ يعزز ولاء الزبائن، إلا أن تطبيقه قد يكون انتقائياً، إذ قد تمنح التسهيلات للزبائن ذوي الأرصدة الكبيرة، في حين يجد الزبائن العاديون صعوبة في الاستفادة من الامتيازات نفسها. كما أن بعض البنوك قد تتراجع عن التزاماتها في ظل أزمات مالية كبرى حفاظاً على ربحيتها.

ثالثاً، معيار المرونة والانسجام في النزاعات العلائقية: يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة البنك على حل النزاعات مع زبائنه بطريقة مرنة تحافظ على استمرار العلاقة. في هذا السياق، تعتمد البنوك على عدة آليات لضمان معالجة المشاكل بفعالية، مثل: إنشاء وحدات خاصة لتلقي شكاوى الزبائن ومعالجتها، وتوفير قنوات اتصال متنوعة (رقمية، هاتفية، وحضورية) لضمان سهولة التواصل، وتقديم حلول تفاوضية تؤدي لإعادة جدولة القروض، بدلاً من اللجوء إلى الإجراءات القانونية.

إلا أن فعالية هذه الآليات تتفاوت بين البنوك، فقد تتسبب الإجراءات البيروقراطية المعقدة في بطء عملية فض النزاعات، ما يؤدي إلى فقدان الزبائن الثقة في البنك. كما أن بعض البنوك قد تنحاز إلى مصالحها عند الفصل في النزاعات، خاصة عندما تكون العقود غير واضحة، أو تحتوي على شروط غير قابلة للتفاوض.

رابعاً، معيار الانسجام مع البيئة التبادلية: يعكس هذا المعيار مدى توافق سياسات المؤسسة مع القيم المجتمعية والثقافية السائدة. يتجسد ذلك من خلال احترام البنوك للمبادئ الأخلاقية، مثل مكافحة غسل الأموال، والاحتيال المالي، وتقديم منتجات مالية متوافقة مع المعايير الدينية، ودعم المشاريع الاجتماعية والتنمية بوصفها جزءاً من المسؤولية الاجتماعية للبنك.

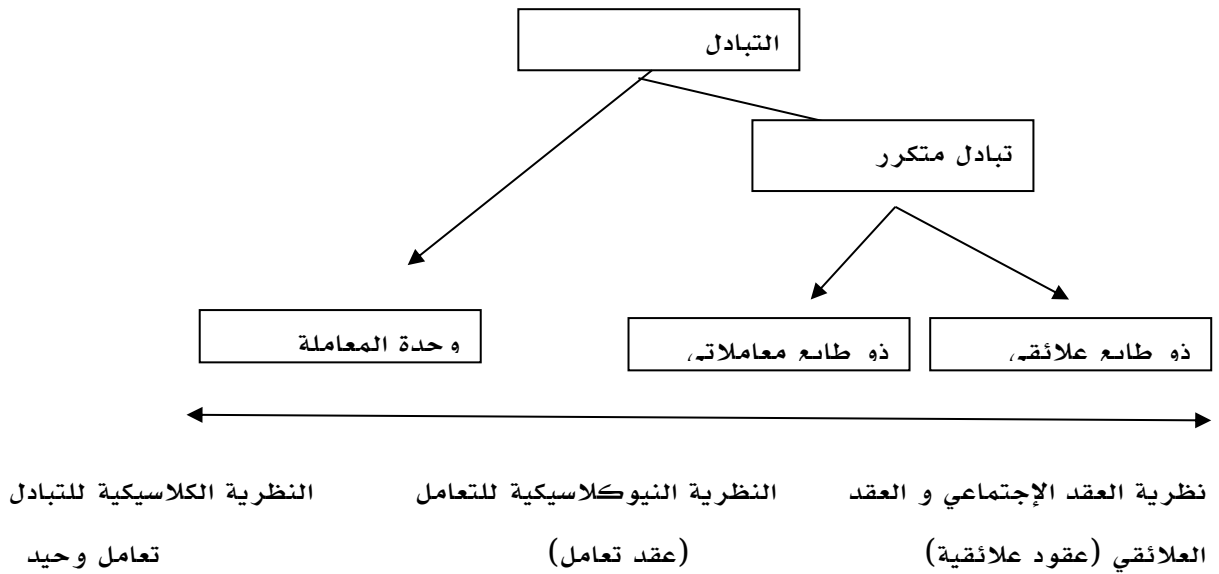
مع أن العديد من البنوك تحاول التكيف مع بيئتها، إلا أن بعض المؤسسات البنكية قد تلجأ إلى استغلال هذه القيم لأغراض تسويقية بحتة، دون أن يكون لها التزام حقيقي بالمسؤولية الاجتماعية. فقد تقدم بعض البنوك قروضا "إسلامية" تحمل طبيعة القروض التقليدية نفسها ولكن بتسمية مختلفة، ما يثير تساؤلات حول مدى مصداقيتها في احترام القيم الدينية.

خامسا، معيار الاستغلال الأمثل للوسائل: يركز هذا المعيار على كيفية استخدام المؤسسة مواردها بشكل فعال لتحقيق أقصى فائدة للزبائن وللمؤسسة نفسها. ويشمل ذلك التحول الرقمي وتعزيز الأمن المعلوماتي واحترام أخلاقيات المهنة.

إن هذا التوجه نحو الرقمنة يسهم في تحسين تجربة الزبون، إلا أن الاعتماد المفرط على التكنولوجيا قد يضعف التفاعل البشري، ما قد يؤثر في الزبائن التقليديين الذين يفضلون التعامل المباشر. كما أن تزايد الهجمات السيبرانية يشكل تحديا إضافيا، ذلك أن تعرض بيانات الزبائن للقرصنة يمكن أن يؤثر في مستوى الثقة في الخدمات الرقمية البنكية.

إذا، فالمقاربة النيوكلاسيكية لـ MACNEIL ارتكزت على إعادة التبادل دون أن يؤدي بالضرورة لإقامة علاقات أو للإلتزام. فالحكم هنا، بعدما كان قائما على السعر وحده صار قائما على السعر و المنتج بحد ذاته. فالشراء يتكرر مادام المنافسون لم يقدموا حلولا بديلة يقبلها الزبون.

الشكل رقم 01: الأشكال المختلفة للتبادل و خصائصها



المصدر : (NAJOUA & PERRIEN, 2005, p. 07)

تظهر هذه المعايير أن العلاقة بين البنك والزبون لا يمكن أن تفهم من خلال منطق الصفقات وحده. إن تجاوز النموذج الكلاسيكي يستدعي النظر إلى الثقة ليس فقط كمحصلة، بل كمدخل رئيسي في بناء العلاقة (الفصل الثاني).

وعليه، فإن تجاوز النظرة الاختزالية للتبادل يفتح المجال لفهم أعمق للعلاقة بين البنك والزبون و للتسويق القائم عليها ، علاقة لا تقوم فقط على القيمة المادية المتبادلة، بل على أسس غير مادية كالثقة والالتزام.

3- التسويق بالعلاقات والتسويق بالتبادلات: تحليل نقدي للفروق النظرية و آفاق التكامل المفاهيمي

شهد مفهوم التسويق تحولا جذريا عبر الزمن. إذ انتقل من التركيز على المعاملات التجارية الوحدوية، والمعروف بالتسويق بالتبادلات، إلى نهج أكثر شمولية يعرف بالتسويق بالعلاقات. يهدف التسويق بالتبادلات إلى تحقيق صفقات فردية تركز على البيع والشراء، دون الاهتمام بالعلاقة طويلة الأمد مع الزبائن. في المقابل، يسعى التسويق بالعلاقات إلى بناء علاقات مستدامة مع الزبائن من خلال تعزيز الثقة والالتزام. يعكس هذا التحول إدراك المؤسسات لأهمية الاحتفاظ بالزبائن وتطوير تفاعلات ذات قيمة متبادلة على المدى الطويل.

3-1- الفرق بين التسويق بالعلاقات و التسويق بالتبادلات

شهد مفهوم العلاقة في التسويق تطورا ملحوظا عبر الزمن، حيث بدأ الاهتمام بالتحول من التسويق المعتمد على التبادلات إلى التسويق المعتمد على العلاقات منذ سبعينيات القرن الماضي. ومن أوائل من ساهموا في هذا التحول الباحث MACNEIL 1978 الذي قدم نظرية العقود والعلاقات، موضحا أن العلاقات التجارية لا تقتصر على التبادل اللحظي بل تقوم على التزامات وأطر تنظيمية طويلة المدى.

وفي بداية الثمانينيات، برزت مساهمات JACKSON 1985 التي أكدت على أهمية بناء علاقات طويلة الأمد في التسويق الصناعي، مشيرا إلى أن العلاقات المستمرة بين المؤسسات والزبائن الصناعيين تحقق فوائد متبادلة من حيث الثقة وتقليل التكاليف.

أما في بداية التسعينيات، فقد انتقل الاهتمام إلى فهم العلاقة من منظور خدمة الزبائن. حيث يعتبر GRÖNROOS من أبرز ممثلي المدرسة الإسكندنافية، وقد ركز على أن العلاقة مع الزبون لا تقتصر على جودة المنتج، بل تشمل أيضا جودة التفاعل والخدمة، مما يرسخ مفهوم التسويق بالعلاقة كمنهج مستدام.

وفي السياق نفسه، حاول MORIARTY و آخرون 1990 تطوير نموذج يتماشى مع بيئات السوق المعقدة التي تتعدد فيها الأطراف وتتداخل فيها الأدوار. وقد ركزوا على ضرورة وجود تكامل واضح بين دور المسوق والزبون، معتبرين أن تبادل المعلومات بين الطرفين عنصر أساسي لنجاح العلاقة وتحقيق الاستفادة المتبادلة.

١- أبحاث MORIARTY, KIMBALL, GAY

تطرق MORIARTY, KIMBALL, GAY إلى الفروقات بين النموذجين من خلال أربعة معايير رئيسية:

أولاً، الهدف المنشود : يركز التسويق بالعلاقات على المردودية طويلة الأمد، من خلال تعزيز العلاقة المستمرة مع الزبون. أما التسويق بالتبادلات فيسعى إلى تحقيق أقصى عائد من كل معاملة على حدة، ما يجعله أكثر تركيزاً على النتائج المالية المباشرة.

مع أن التسويق بالعلاقات يوفر استقراراً على المدى الطويل، إلا أن التركيز المفرط على العلاقة قد يؤدي إلى إهمال فرص السوق الجديدة. وعلى العكس، يمكن أن يكون النهج التبادلي مفيداً في القطاعات ذات القرارات الاشتراكية السريعة، لكنه قد يفتقر إلى بناء ولاء الزبائن.

ثانياً، الاستراتيجية المعتمدة : يعتمد التسويق بالعلاقات على تعزيز ولاء الزبائن الحاليين. أما التسويق بالتبادلات فيركز على جذب زبائن جدد، من خلال استراتيجيات البيع المباشر والتوسع في السوق.

لكل نوع من التسويق (التبادلي و العلائقي) نقائص: فالتركيز الحصري على الزبائن الحاليين يؤدي إلى إبطاء نمو السوق، في حين أن استراتيجية التبادلات قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف اكتساب زبائن جدد دون ضمان ولائهم.

ثالثاً، الأولوية التسويقية : في التسويق بالعلاقات، يكون التركيز الأساس على إشباع حاجات الزبائن بشكل فردي، أما التسويق بالتبادلات فيركز على السوق ككل والمبيعات بوصفها أولوية رئيسية.

على أهمية تخصيص الخدمات لكل زبون، إلا أن هذا قد يكون مكلفاً ومعقداً في بعض الأحيان. بالمقابل، قد يؤدي التركيز على السوق ككل إلى التعامل مع الزبائن على أنهم مجرد أرقام، ما يقلل، أيضاً، من ولائهم.

رابعاً، الوظائف: يهتم التسويق بالعلاقات بإدارة العلاقات الداخلية والخارجية لضمان تجربة سلسة للزبائن، في حين يقتصر التسويق بالتبادلات على تحقيق المبيعات فقط.

إن الاهتمام بالعلاقات الداخلية قد يكون مفيداً، لكنه قد يبطئ اتخاذ القرارات ويزيد التعقيد الإداري. بالمقابل، قد يؤدي التركيز الحصري على المبيعات إلى تقديم وعود غير واقعية للزبائن دون بناء علاقة ثقة.

ب- أبحاث MACNEIL

يتميز MACNEIL بين المعاملات المنفصلة والعلاقات التعاقدية المستمرة.

تتميز المعاملات المنفصلة بوجود طرفين والتركيز على طبيعة الشيء المتبادل ووقته وأدائه، والتخطيط الشامل فيما يتعلق بتخصيص الموارد والأعباء، مع القليل من التوقع في مجال التعاون خارج نطاق التبادل نفسه.

أما العلاقات التعاقدية المستمرة فتنشأ فيها تبادلات مستمرة بين الأطراف، متجاوزا التخطيط التفصيلي، و يستلزم التعاون فيما يتعلق بتخصيص الموارد وتحمل الأعباء (MACNEIL, 1981, pp. 827-828).

إنطلاقاً من هذه التفرقة وضع MACNEIL مجموعة من المعايير خاصة بكل نطاق، وهي تلك التي أشرنا إليها سابقاً، وهو الفكر نفسه الذي تبناه (MORGAN & HUNT, 1994).

ج- أبحاث JACKSON

تظهر التفرقة بالنسبة لـ JACKSON 1985 من خلال سلسلة متصلة تضم قطبين رئيسيين يرجعان لنموذجين مختلفين هما نموذج "الخسارة لأجل الصالح" ونموذج "دائماً تقاسم"، أين تحدد تكاليف التغيير سلوك الزبائن.

ويعد PORTER 1980 أول من أدرج مصطلح تكاليف التغيير في التسويق، وعرفه بأنه التكلفة التي تواجه المشتري للتحويل من منتج أو خدمة مورد إلى منتج أو خدمة مورد آخر (PORTER, 1980, p. 10).

وذهب (KLEMPERER, 1987, p. 375) إلى أنه توجد، على الأقل، ثلاثة أنواع مختلفة من تكاليف التغيير هي :

أولاً، تكاليف المعاملات : هي التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتحملها الزبون عند التخلي عن مقدم الخدمة الحالي والانتقال إلى آخر.

في القطاع البنكي، قد تكون الخدمات الأساسية متشابهة (مثل مراقبة الأرصدة أو تحويل الأموال)، لكن غلق الحساب القديم يمكن أن يكون معقداً أو مكلفاً أكثر من فتح حساب جديد في بنك آخر.

هذه التكاليف تشمل الوقت، الجهد، والرسوم المحتملة، وقد تؤدي إلى تردد الزبائن في التغيير حتى مع وجود بدائل أفضل.

ثانياً، تكاليف التعلم: تشير إلى الجهد المطلوب لتعلم استخدام منتج جديد، حتى وإن كان تقوم بالوظائف نفسها التي اعتاد عليها الزبون.

إذا انتقل الزبون من تطبيق بنكي إلى آخر، فقد يحتاج إلى وقت لفهم الواجهة الجديدة أو الإجراءات، ما قد يخلق نوعاً من المقاومة الداخلية للتغيير.

ثالثاً، التكاليف الصناعية أو التعاقدية: هي تكاليف التغيير التي لا ترتبط مباشرة بالجانب الاجتماعي أو العاطفي كما في الحالتين السابقتين، بل تكون مرتبطة بالالتزامات التعاقدية أو التقنية التي يصعب تعديلها بسهولة.

مثال ذلك العقود طويلة الأجل، أو نظم تشغيل معقدة لا تتوافق مع مزودين آخرين.

تحليل KLEMPERER يبرز أن قرار المستهلك في تغيير مقدم الخدمة لا يعتمد فقط على السعر أو الجودة، بل يتأثر بشكل كبير بتكاليف التغيير الخفية أو غير المحسوسة. وكلما زادت هذه التكاليف، زاد ولاء الزبون الحالي (ولو كان ظاهرياً فقط) لمزود الخدمة.

- نموذج الخسارة لأجل الصالح: يقوم الزبون، هنا، بتكرار عمليات الشراء عند المورد نفسه، ولا يقوم بتغييره إلا على مضض. ويفترض النموذج أنه إذا رغب الزبون في ترك المورد فإن هذا المورد سيفقده للأبد، أو على الأقل سيكون من الصعب عليه ومن المكلف أن يسترجعه. ويؤكد اسم النموذج على ألم ما سيضحي به من أجل ربح الزبون، غير أن الجانب المشرق هو في حالة كسب الزبون فسيكون ذلك لوقت طويل ولكن ليس للأبد (PETER & BRUCE, 2014, p. 02). وبما أنه من الصعوبة ترك المورد نظراً للتكاليف المرتفعة الناجمة عن التغيير، فإن قرار التعامل معه في البداية يكون مبنياً على مبررات كقدرته على الوفاء بالوعود وليس على الإغراءات.

- نموذج دائماً تقاسم: يفترض هذا النموذج، أيضاً، أن الزبون يقوم بتكرار عمليات الشراء، غير أنه يكون له التزامات عند عدة موردين، فيقسم جل، أو بعض، مشترياته عليهم (PETER & BRUCE, 2014, p. 02). وبالتالي، ولغرض ضمان استمرار العلاقة، فإنه من الضروري بالنسبة للبائع أن يقدم أسباباً وجيهة لهذا الاستمرار خلال كل عملية تبادل.

هذا يعني أن الزبائن يكونون هنا متأثرين جداً باستراتيجيات المزيج التسويقي التي تطبقها المؤسسات المنافسة. يرتكز هذا النموذج على أساسيات التسويق بالمعاملات، ويتميز بالتكاليف المنخفضة نسبياً التي يتحملها الزبون، من حيث الجهد والمال والوقت.

د- أبحاث GRÖNROOS

بالنسبة لـ GRÖNROOS فإن التفريق بين التسويق بالعلاقات وبين التسويق بالتبادلات يتم عن طريق الأبعاد الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: التفرقة بين التسويق بالتبادلات و التسويق بالعلاقات.

نوع التسويق البعد	التسويق بالتبادلات	التسويق بالعلاقات
منظور الوقت	يركز على المدى القصير	يركز على المدى البعيد
المرونة السعرية	مرتفعة	منخفضة
الوظائف التسويقية المسيطرة	المزيج التسويقي	التسويق التفاعلي المدعم بنشاطات المزيج التسويقي
بعد الجودة المسيطر	جودة المخرجات (بعد تقني)	جودة التفاعلات (بعد وظيفي) تتزايد في الأهمية و يمكن أن تصبح مسيطرة
قياس رضا الزبون	حصة السوق (مقاربة غير مباشرة)	تسيير قاعدة الزبائن (مقاربة مباشرة)

نظام معلومات الزبون	ارضاء الزبائن	نظام التغذية الرجعية الآني
الإستقلالية بين التسويق و العمليات و الأفراد	محدود	عالي
دور التسويق الداخلي	محدود	عالي
إستمرارية المنتج	منتوج-سلعة معمرة- خدمات صناعية	الإستهلاك.

المصدر : (GRONROOS, 1994, p. 11)بتصرف

يوضح الجدول الفرق الجوهرى بين التسويق بالتبادلات والتسويق بالعلاقات. فالتسويق بالتبادلات يمتاز بمنظور قصير المدى يركز على تحقيق الأرباح الآنية أو الفورية من كل معاملة، مع التأكيد على المرونة المرتفعة للسعر. ولذلك تعتمد على العروض والتخفيضات. أما التسويق بالعلاقات فيمتاز بالرغبة في التوجه لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وهنا تكون مرونة السعر منخفضة نتيجة لارتباط الزبائن بالبنك عن طريق الثقة وجودة الخدمة.

إضافة إلى ذلك، فإن جودة المخرجات هي العنصر الأساس في التسويق بالتبادلات، إذ يتم الحكم على المنتج بناء على كفاءته التقنية، في حين أن التسويق بالعلاقات يركز أكثر على جودة التفاعلات والخدمات المقدمة، إذ تصير العلاقة مع الزبون هي جوهر العملية.

من ناحية قياس رضا الزبون، يعتمد التسويق بالتبادلات على حصة السوق مقياساً، أما في التسويق بالعلاقات فيتم استخدام إدارة قاعدة الزبائن والتغذية الرجعية لتحسين الخدمات بناء على الملاحظات المقدمة من الزبائن.

كما أن التسويق بالعلاقات يعزز التكامل بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، إذ يكون هناك ارتباط قوي بين التسويق والعمليات وخدمة الزبائن، ما ينعكس إيجاباً على تجربة الزبون، بعكس التسويق بالتبادلات الذي يتميز بضعف الترابط بين هذه الأقسام.

أما على مستوى استمرار المنتج، فالتسويق بالتبادلات يركز على بيع المنتجات والخدمات ذات الطابع المحدود، في حين يركز التسويق بالعلاقات على الخدمات المستدامة التي تعزز ولاء الزبون على المدى الطويل. على سبيل المثال، قد يركز البنك في التسويق بالتبادلات على فتح الحسابات البنكية أو منح القروض دون متابعة العلاقة مع الزبون بعد إتمام العملية. في المقابل، يسعى البنك في التسويق بالعلاقات إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع عملائه من خلال تقديم خدمات مستدامة، مثل الاستشارات المالية، العروض الحصرية، برامج الولاء، والخدمات الرقمية التي تسهل إدارة الحسابات.

3-2- تحليل نقدي للنماذج النظرية

انطلاقاً من العرض النظري المتنوع للإختلاف بين التسويق بالعلاقات و التبادلي ، يرى الباحث أن تطور الفكر التسويقي عكس انتقالاً جوهرياً من رؤية تبادلية ضيقة إلى فهم أكثر شمولاً للعلاقات المستدامة القائمة على الثقة. ورغم تعدد النماذج وتنوع أطرها

الأدبية، فإن أغلبها يظل محكوماً بسياقات ثقافية واقتصادية، مما يستدعي مقارنة نقدية في توظيفها.

بالنظر إلى النماذج النظرية التي تم استعراضها، يمكن تقديم بعض الملاحظات النقدية التي تتعلق بصلاحيات كل منها في سياق الدراسة الحالية:

MORIARTY رغم تقديمه لفكرة تسويق العلاقات التي تعتبر مهمة ، إلا أن النموذج يفتقر إلى التوضيح الكافي حول كيف يمكن للمؤسسة بناء هذه العلاقة في بيئات اقتصادية وثقافية متنوعة. يشير النموذج إلى أهمية العلاقة، ولكنه يغفل العوامل المؤثرة في هذه العلاقة على المدى الطويل.

MACNEIL يعد من أبرز الباحثين الذين طوروا مفاهيم ترتبط بشكل عميق بالعلاقات المستدامة. ولكن، على الرغم من قوة هذه الفكرة، إلا أن تطبيقها في السياقات البنكية قد يكون معقداً بسبب التباين الكبير بين المؤسسات البنكية في طريقة تنفيذ العلاقات مع الزبائن. لذا، يبقى النموذج بحاجة إلى مزيد من التخصيص لتطبيقه بشكل عملي على القطاع البنكي.

JACKSON طرح فكرة القيمة المضافة للعلاقة بين الزبون والبنك، وهذا ينطوي على أهمية كبيرة في سياق بناء العلاقة. لكنه لم يركز بما فيه الكفاية على التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في ظل التقنيات الحديثة التي تحدث تحولاً في أنماط العلاقة. كما أن هذه الرؤية قد تكون أكثر توافقاً مع المؤسسات الكبرى ولا تعكس دائماً الواقع في البنوك الصغيرة أو التقليدية.

أما GRÖNROOS، فهو يعرض رؤية شاملة تهتم بالجودة في تقديم الخدمة، إلا أن نموذج الجودة الذي يقدمه يظل مبهماً إلى حد ما عندما يتعلق الأمر بتفسير كيف تؤثر جودة الخدمة على بناء العلاقة مع الزبون في ظروف اقتصادية صعبة. ورغم أنه يشير إلى أهمية تقديم تجربة متميزة، إلا أنه لم يعرض بشكل كافٍ كيفية قياس هذه الجودة في القطاع البنكي بشكل دقيق.

3-3- التسويق بين منطق التبادل و منطق العلاقة أي النموذجين أنسب

رغم ما يحققه نموذج التسويق بالعلاقات من مزايا في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتعزيز ولائهم (MORGAN & HUNT, 1994)، إلا أن فعاليته ليست مطلقة ولا تصلح دائماً بنفس الكفاءة في جميع السياقات القطاعية. فالتسويق بالعلاقات يعد أكثر ملاءمة في القطاعات الخدمية مثل البنوك، التأمين، والرعاية الصحية، حيث تتكرر التفاعلات ويبنى القرار الشرائي تدريجياً على أساس الثقة والتجربة التراكمية Berry 1995. كما يبرز دوره في الأسواق ذات المنافسة الحادة أو عند التعامل مع منتجات معقدة أو طويلة الأجل، كما هو الحال في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات.

في المقابل، يفضل اعتماد نموذج التبادلات التقليدي في حالات معينة، مثل أسواق السلع الاستهلاكية السريعة، أو السياقات الموسمية والطارئة، حيث يركز الزبون على السعر والوظيفة أكثر من العلاقة مع المؤسسة (KOTLER & KELLER, 2016). مثال ذلك الحملات الترويجية لمنتجات مثل المشروبات الغازية أو مستحضرات التنظيف، حيث لا يكون للزبون دافع قوي لبناء علاقة طويلة الأمد مع العلامة، بل يبحث عن القيمة الفورية أو الخصم المناسب.

ومن منظور نقدي مقارنة، يمكن القول إن كلا من النموذجين قد يفشل في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تم تطبيقه خارج سياقه المناسب. فالتسويق بالعلاقات قد يصبح عبئاً غير فعال إذا طبق في سوق لا تتيح تكرار التفاعلات، أو إذا افتقرت المؤسسة للموارد اللازمة لدعمه GRÖNROOS 1994. وبالمثل، فإن التسويق التبادلي قد يفشل في تحقيق استدامة العلاقة مع الزبائن، خاصة إذا ظهر منافسون يقدمون قيمة مضافة من خلال علاقات أقوى.

وعليه، فإن المقاربة الأكثر نجاعة تتمثل في توظيف النماذج التسويقية بشكل تكاملي، من خلال مواءمتها مع طبيعة القطاع وسلوك الزبائن ودورة حياة العلاقة، ما يسمح بتحقيق أقصى فعالية في بناء القيمة والاستجابة لتوقعات السوق (PAYNE & FROW, 2005).

في هذا السياق، يميل الباحث إلى تبني النماذج التي تدمج البعدين النفسي والتفاعلي للعلاقة، نظراً لقدرتها الأكبر على تفسير خصوصية العلاقة البنكية، حيث تلعب الثقة الشخصية، وجودة الاتصال، والممارسات غير الرسمية دوراً محورياً في تشكيل العلاقة بين الزبون والمؤسسة. كما يعتقد الباحث أن صلاحية أي نموذج لتحليل العلاقة البنكية لا تقاس بتماسكه النظري فحسب، بل بمدى قدرته على التكيف مع ممارسات واقعية تتسم بالتعقيد وعدم التماثل بين الزبائن، خاصة في ظل تفاوت مستويات المعرفة المالية وتنوع دوافع التعامل البنكي.

يمكن القول إن التسويق بالعلاقات والتسويق التبادلي يختلفان وفقاً لعدة أبعاد، لكن الفرق الجوهرى يكمن في أن التسويق بالعلاقات يشمل مجالات أوسع، لا سيما في قطاع الخدمات، إذ لا يقتصر التفاعل على مجرد إتمام الصفقات، بل يمتد إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. مع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى وعي المستهلكين، صار تطوير العلاقات مع الزبائن ركيزة أساس لفهم حاجاتهم وتلبيةها، ما يعزز الولاء ويؤدي إلى تفضيل الزبائن لعلامة تجارية معينة على المدى الطويل.

ومن هذا المنطلق، اهتم العديد من الكتاب بدراسة طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون، وطرحوا أسئلة جوهرية مثل: متى تكون العلاقة حقيقية؟ متى تنتهي؟ ومتى تتحول التبادلات إلى علاقة مستدامة؟ اجابة لذلك، يرى BARNES 1997 أن هناك إجماعاً على أن استمرار التفاعلات هو عنصر أساس في تكوين العلاقة، إلا أن مجرد التفاعل المستمر لا يعني بالضرورة نشوء علاقة فعلية. فلكي تنشأ علاقة إيجابية بين الزبون وبين

المؤسسة، ينبغي أن يكون هناك إحساس بالقرب والثقة، وهو ما يجعل الزبون يشعر بارتباط خاص مع المؤسسة يميزه عن علاقاته الأخرى مع المنافسين.

يبرز هذا المفهوم في القطاع البنكي بوضوح، إذ لا تكفي مجرد العمليات البنكية المتكررة لإنشاء ولاء الزبون، بل يتطلب الأمر تفاعلاً شخصياً، وثقة متبادلة، وتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاته الفردية، ما يعزز استدامة العلاقة ويمنح البنك ميزة تنافسية قوية.

المطلب الثاني : تحليل مقومات استدامة العلاقة

تسعى المؤسسة للبحث عن الزبائن الراغبين في العلاقة، وتوجه لهم جميع جهودها التسويقية. كما تعمل في هذا الإطار على تصنيف العلاقات المرغوب في إنشائها، وفقا لمجموعة من العوامل.

تمر عملية البناء العلائقي بخمس مراحل أساس لا تخلو من بعض التفاعلات السلبية ومن بعض المعوقات المؤثرة على نجاحها، تليها عملية لقياس جودة العلاقة التي تم بناؤها.

1- أنماط الزبائن في العلاقة البنكية

قبل التطرق إلى التفرقة بين الزبون العلائقي وبين الزبون التبادلي ينبغي، في البداية، تقديم تعريف لهما : يرى BENAMOUR & PRIM, 2000 أن الزبون التبادلي هو الذي لا يبحث عن الروابط غير تلك المرتبطة بموضوع التبادل، ولا ينتسب في منطق المدى البعيد، خلافا للزبون العلائقي الذي يتعدى مفهوم التبادل نحو التفاعلات الإنسانية مما يشير إلى أن الزبون العلائقي يسعى لعلاقة شاملة تتجاوز المعاملات المادية، وهو ما يطرح تحديا للمؤسسات في كيفية قياس القيمة غير الملموسة (الثقة) مقابل القيمة المادية. وهذا يتطلب أدوات تقييم جديدة تعكس أبعادا نفسية واجتماعية، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يقلص التفاعل البشري المباشر.

تعود التفرقة الأولى بين الزبون العلائقي والزبون التبادلي إلى أبحاث 1980 MACNEIL و 1985 JOHNSON إذ تم تقسيم الزبائن حسب توجههم العلائقي في أدبيات التسويق، استنادا إلى ثلاث تقسيمات مختلفة (BENAMOUR & PRIM, 2000, p. 03):

أ- التقسيم بناء على العناصر السياقية

ينشأ توجه الزبون عن خصائص الخدمات المستعملة. إذ يميز بين نموذجين : الأول نموذج "دائما تقاسم" أي أن الزبون الذي يقتني منتوجا محددا يمكنه التوجه وتقسيم مشترياته على مجموعة من الموردين. فتكاليف التغيير هنا تكون قليلة، و بذلك له نظرة عن المدى القصير للعلاقة ، هذا النموذج يتحدى فكرة الولاء التقليدية، ويشير إلى أن المنافسة أصبحت تعتمد أكثر على الكفاءة الفورية منها على العلاقات التاريخية.

أما النموذج الثاني فيطلق عليه "نموذج الخسارة لأجل الصالح"، وهو عكس السلوك الأول. يعتمد هذا النموذج على تكرار عمليات الشراء عند المورد نفسه، ويكون السبب في ذلك الزيادة في تكاليف التغيير (مقاربات سبق شرحها) فتكرار عملية الشراء هنا ليست شرطا لتطوير علاقة حقيقية. هنا يبرز تناقض مهم: هل تكرار الشراء يعكس علاقة و ثقة حقيقية أم مجرد عجز عن التغيير؟ هذا يدفعنا للتساؤل عن أخلاقية استخدام استراتيجيات تزيد تكاليف التغيير (مثل العقود الطويلة)، خاصة إذا كانت تضعف قدرة الزبون على المفاضلة بين البدائل.

أما Berry 1995 فيؤكد أن طبيعة الخدمة وأهميتها بالنسبة للمستهلك، وكذا جودتها وتعقيدات استعمالاتها، تحدّد، من جهتها، الموقف الذي سيتبناه الزبون منها.

ب- التقسيم المرتكز على العناصر النفسية

يعد التوجه هنا خصائص شخصية ونتيجة لموقف الفرد تجاه العلاقة. فالعلاقة لا يمكن لها أن تنشأ إلا إذا توفرت رغبة حقيقية من طرفيها. وفي هذا الإطار، يمكن تقسيم الزبائن إلى نوعين: زبائن راغبين في العلاقة توجه إليهم جميع الجهود التسويقية، وزبائن غير راغبين في العلاقة ويفضلون التعامل.

ج- التقسيم المرتبط بالعناصر السياقية وبالعناصر النفسية معا

تضم هنا الحالتين معا.

وهنا ركز (PELLAT, POUJOL, & SIADOU-MA, 2010, p. 250) على الشروط الأساس للبائع التي ينبغي أن يتحلّى بها، حتى ينشأ توجه علائقي لدى الزبون. وتتمثل هذه الشروط في بعض أنماط السلوك، لاسيما تجنب البحث عن الفائدة الشخصية فقط.

وقد تم الاعتماد في ذلك على الأبعاد السبعة لـ SELON SAXE و WEITZ 1982 التي تحدد مفهوم التوجه نحو الزبون، وهي: الرغبة في مساعدة الزبون على اتخاذ قرار شراء مناسب (مساعدة الزبون على المفاضلة بين البدائل)، تقديم منتجات تلبي رغبات الزبون (التكيف وإعلام الزبون)، مساعدة الزبون على تقييم احتياجاته (التأثير في اتخاذ القرار)، الوصف المطابق للمنتج (الخبرة والمعرفة بالمنتج)، تكيف تقديم العرض لفائدة الزبون (تقديم ملحقات غير مطلوبة وغير متوقعة)، الامتناع عن الضغط على الزبون، وعمليات التأثير والتلاعب (بعد أخلاقي لكل منهما).

هذا النموذج يعكس توجهها نحو بناء علاقة حقيقية ومستدامة مع الزبون. فعلى الرغم من أن الأبعاد التي تم تحديدها تشير إلى سلوكيات وأدوات تسويقية قد تبدو تقليدية، إلا أنها تحمل في طياتها دلالات أخلاقية ورغبة حقيقية في خدمة الزبون وفقا لاحتياجاته الشخصية، مما يتجاوز مفهوم المعاملة التجارية البحتة.

النقطة الأكثر أهمية في هذه الأبعاد هي مساعدة الزبون على اتخاذ قرار شراء مناسب، وهو ما يعكس إيماننا بأن الزبون ليس مجرد مستهلك للسلع أو الخدمات بل هو شريك في اتخاذ القرار، مما يعزز الثقة في العلاقة. كذلك، تكيف المنتجات لتلبية رغبات الزبون وتحسين فهمه لها يعزز العلاقة.

لكن في الوقت نفسه، قد نلاحظ أن بعض هذه الأبعاد قد تواجه تحديات في البيئة الرقمية، مثل تكيف العرض أو تقديم ملحقات غير متوقعة. فالتفاعل عبر الإنترنت يقلص من الإمكانية التي يمتلكها الموظف أمام الزبون لتقديم هذه الإضافات البشرية والمفاجآت الملموسة التي قد تسهم في تعزيز العلاقة.

بالنسبة لمفهوم "الامتناع عن الضغط على الزبون"، فقد أصبح هذا المبدأ أكثر أهمية في السياقات الرقمية، حيث يمكن أن تؤدي تقنيات التسويق المستندة إلى البيانات إلى

سلوكيات قد تعتبر تدخلا في خصوصية الزبون، مما يتطلب وضع ضوابط واضحة للتأكد من أن هذه العمليات تبقى أخلاقية وغير مضللة.

غير أن تحديد طبيعة الزبون وتوجهه غير كاف للحكم على العلاقة والدخول فيها، أو لوضع ممارسات علائقية، إذ ينبغي معرفة حدود هذه العلاقة ومدى رغبة كل طرف في الاستثمار. من هنا تم اعتماد بعض المعايير، لاسيما عمر العلاقة والقرب من الزبون، و الذين تم نقيدهما بغعتبرهما معياران غير دقيقين.

2- عمر العلاقة والتقارب كدعائم للعلاقة مع الزبون

أ-عمر العلاقة

لما كان مؤشر عمر العلاقة مؤشرا غير دقيق، فإن أغلب الكتاب توجهوا لاعتماد معايير آخر لقياس العلاقة، منها قوة العلاقة وجودتها وتقاربها. يلاحظ هنا وجود شبه توافق بين الكتاب حول المفاهيم الثلاثة.

وقد وضح (BOVEA & JOHNSONB, p. 190)، من جهتهما، وضحا الفرق بين المفاهيم على نحو يفسر لفظ قوة العلاقة على أنه يستعمل لوصف ضخامة العلاقة بين فردين، أما لفظ التقارب فيستعمل في السياق الشخصي لوصف الصداقة أو الألفة، في حين يستعمل لفظ الجودة في سياق العلاقة لوصف ضخامة العلاقة بين مؤسسة وبين زبونها أو بين مؤسستين. غير أنهما أكدا أن الثقة هي العنصر المتفق عليه لقياس كل مفهوم من المفاهيم الثلاثة.

أما BARNES 1997 و N'GOALA 2010 فسلطا الضوء على الفكرة المستندة على الحكم بدقة عمر العلاقة معيارا للحكم عن جودة العلاقة.

وقد شكك (BARNES, 1997) في الرابط بين عمر العلاقة وقوة العلاقة لدى مقدمي الخدمات المالية، وفسّر رأيه بأن الزبائن أصحاب العلاقة طويلة الأمد أظهروا عدم الرضا وشعورا بالأسر أو قلة المنافع المتحصل عليها. ويرجع ذلك إلى نظرتهم أن البنوك متشابهة فيما بينها، أو أن تكاليف التغيير كبيرة.

ويتسبب عدم رضا هذه الفئة في هشاشة علاقاتها، وبالتالي فإن احتمال أن يتم استدراجها من طرف المنافسين وارد جدا.

في هذا الإطار توصل (BARNES, 1997) إلى أن الزبائن الذين لديهم 10 سنوات من العلاقة مع البنك هم أقل رضا، وأن 9% ممن شملتهم الدراسة لم يتحصلوا على معدل يفوق 7. أما أصحاب العلاقة التي تفوق 20 سنة، فأبدى 15% فقط منهم رضاهم عن العلاقة.

من جهته، ذكر (N'GOALA, 2010) أن العلاقات طويلة الأمد ليست بالضرورة مربحة. فعلى المدى الطويل تفقد الثقة تأثيرها على العلاقة لمصلحة الالتزام. وفي السياق

نفسه، فإن العلاقات الخدمية تؤدي، غالباً، لتجميع الزبائن للاستثمارات وعدم القدرة على إعادة استعمالها .

وفي دراسته التي أجراها، وجد N'GOALA أن 80% من العينة، التي متوسط عمر العلاقة فيها 22 سنة، ليست لها حصرية التعامل مع البنك.

ب- التقارب

هناك فئة أخرى من الزبائن قد تكون راضية عن العلاقة مع البنك، غير أنها لا ترغب في التقارب، وتفضل تقليل اللقاءات، وهي التي ترغب في استعمال التكنولوجيا، بدلاً من التعامل مع عناصر الواجهة.

يؤكد (BARNES, 1997) على أن جميع زبائن البنوك غير مهتمين بالعلاقات القريبة وأن بعضهم يفضل البقاء في مستوى أقل شخصية. فالقرب لا يخدم بالضرورة الرضا.

ويؤكد (BARNES, 1997)، أيضاً، أن الزبائن ذوي العلاقة الطويلة يمثلون معيار القرب المرتفع، الذي يعنى أنهم أكثر قرباً من عناصر الواجهة مقارنة بباقي الزبائن، غير أنهم أكثر هشاشة، في حال ما إذا وجدوا صعوبة في التفاعل مع عناصر الواجهة.

وتوصل (BARNES, 1997)، في هذا الإطار، للقول إن 50% من العينة يعتقدون بوجود فجوة بين تصورهم لما يرغبون فيه من التقارب و ما حصلوا عليه.

يقودنا هذا للتساؤل حول واقع القرب بين الزبون و البنك في ظل رقمنة الخدمات. فالتحول الرقمي أدخل تغييرات جوهرية على هذا النموذج، إذ أفرز شكلاً جديداً من التفاعل يتم عبر قنوات إلكترونية تفتقر إلى البعد الإنساني المباشر، ما استدعى إعادة النظر في آليات بناء الثقة يتميز هذا النوع في نظر الباحث فيما يلي:

أولاً، في هذا الإطار، برز مفهوم "الثقة الإلكترونية" كبديل وظيفي للثقة الشخصية، مستنداً على موثوقية المنصة الرقمية، وشفافية الإجراءات، وحماية المعطيات. كما أن تطور الذكاء الاصطناعي ساهم في تعميق هذا التحول، من خلال تمكين البنوك من تقديم خدمات مخصصة، لكنها غير مرتبطة بشخص الموظف، بل بقدرة النظام على فهم احتياجات الزبون. ومن ثم، أصبح الزبون العلائقي في البيئة الرقمية يتفاعل ضمن علاقة جديدة، هجينة، تجمع بين التفاعل التكنولوجي والبعد الشخصي أحياناً، مما يستدعي نماذج نظرية جديدة لفهم ديناميكيات الثقة والسلوك العلائقي في السياق الرقمي.

تعد الثقة الإلكترونية أحد أهم المؤشرات التي تحدد سلوك الزبائن المستقبلي في التفاعل مع المواقع الإلكترونية. عندما يشعر الزبون بالثقة تجاه منصة ما، فمن المرجح أن يستمر في استخدامها. وتستند هذه الثقة إلى عناصر مختلفة، مثل جودة التصفّح، وأمان الطلبات، ووضوح المعلومات المقدمة. على سبيل المثال، تقوم البنوك الكبرى ببناء الثقة من خلال الشهادات والتوصيات من الزبائن السابقين حول جودة خدماتها، بالإضافة إلى اعتماد

سياسات حماية الزبائن، مثل ضمان سرية البيانات والإبلاغ عن أي احتيال على الفور. كما تلعب سمعة المؤسسة دوراً أيضاً، حيث ينظر إلى المؤسسات ذات التاريخ الطويل والممارسات الأخلاقية الراسخة على أنها أكثر جدارة بالثقة. ومع ذلك، قد يحتاج الزبائن إلى تعزيز هذه الثقة من قبل أطراف أخرى، مثل شهادات من هيئات اعتماد مستقلة أو التعاون مع علامات تجارية موثوق بها.

في سياق الخدمات البنكية، أظهر استطلاع أجرته مؤسسة Bain & Company في عام 2023 وشمل 29,805 زبون من 11 دولة زيادة ملحوظة في تجزئة الخدمات البنكية، خاصة في الأسواق النامية مثل البرازيل والهند. وقد تمكنت البنوك الرقمية، من خلال تقنياتها المتطورة ومنتجاتها منخفضة التكلفة، من تلبية احتياجات شرائح كبيرة من الزبائن الذين لم تكن احتياجاتهم ملباة في السابق في إطار القرب مع مقدم الخدمة. وعلى الرغم من أن هذه البنوك استهدفت في البداية الأسر ذات الدخل المنخفض، إلا أن التقرير أشار إلى أن الزبائن ذوي الدخل المرتفع والمتعلمين يظهرون اهتماماً متزايداً بالخدمات البنكية الرقمية، مما يعكس تحولاً في سلوك المستهلكين نحو التفاعل الرقمي و ليس القرب مع أفراد البنك.

غير أن التباعد بين طرفي العلاقة، يجعل الثقة بين البنوك الرقمية والبنوك التقليدية مختلفة بشكل كبير.

ثانياً، اختلاف التنظيم، تعتمد البنوك الرقمية على استخدام البيانات الشخصية للزبائن بشكل مسؤول لتقديم خدمات الشخصية التي تلبى الاحتياجات الفردية، مما يعزز الثقة. ويصبح الزبائن أكثر ارتياحاً عندما تستخدم هذه البنوك بياناتهم لتحسين المنتجات وتقديم تجارب بنكية أكثر تخصيصاً. من ناحية أخرى، تحتفظ البنوك التقليدية بثقة عالية بسبب وجودها التاريخي وسمعتها الراسخة. ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات كبيرة في تلبية توقعات الزبائن فيما يتعلق بالتخصيص والاستخدام الفعال للبيانات.

وعلاوة على ذلك، لا تعمل التكنولوجيا الرقمية على إعادة تشكيل العلاقة بين الزبائن والبنوك فحسب، بل إنها تعمل أيضاً على تغيير ديناميكية الثقة. واليوم، أصبح لدى الزبائن مرونة أكبر في التغيير بين مقدمي الخدمات الرقمية إذا واجهوا مشكلة، مما قد يقلل من الثقة في المؤسسات البنكية التي تفشل في تلبية توقعاتهم.

وعلى العكس من ذلك، تحافظ البنوك التقليدية على ميزة الاستقرار بسبب العلاقات الطويلة الأمد، على الرغم من أن تعقيد إجراءات التحويل قد يجعلها أقل استجابة للتوقعات الحديثة.

ثالثاً، السلوكيات، من بين الابتكارات التكنولوجية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الولاء وتغيير سلوك الزبائن استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص الخدمات. على سبيل المثال، يقدم مساعد Nomi التابع لبنك HSBC نصائح مالية مخصصة بناءً على تحليل عادات

الإنفاق لدى الزبائن، مما زاد من تفاعل الزبائن بنسبة 50% مقارنة بغير المستخدمين. كما أنه قلل أيضا من معدل تراجع الزبائن إلى 2% فقط، مقارنة بنسبة 8%. وهذا يدل على أن التخصيص الفعال باستخدام الذكاء الاصطناعي لا يعزز رضا الزبائن فحسب، بل يحسن أيضا الولاء بشكل كبير (DU TOIT, GLUSAC, CUTHELL, GOOSSENS, & DE GOOYER, 2023, p. 06)

لكن هذه الأنظمة تنشأ ولاء خوارزمية حيث يثق الزبون بالخوارزمية لا بالبنك، مما يسهل انتقاله إذا وجد نظاما متفوقا. وهذا يتطلب من البنوك تطوير مناعة تنافسية عبر تحديث مستمر.

علاوة على ذلك، يتيح الذكاء الاصطناعي للبنوك خلافا للقرب مواءمة خدماتها مع القيم التي يهتم بها الزبائن، مثل القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات، والتي أصبحت ذات أهمية متزايدة للمستهلكين. من خلال تخصيص الخدمات لمعالجة هذه الاهتمامات، يمكن للمؤسسات البنكية تعزيز ولاء الزبائن وبناء علاقات مستدامة معهم حتى بغياب التقارب. إن الجمع بين الثقة الإلكترونية والتحول الرقمي والاستخدام للتقنيات الذكية يمكن البنوك من التكيف مع البيئة البنكية المتغيرة والاستجابة بفعالية لتوقعات الزبائن المتزايدة، مما يضمن مشاركة إيجابية ومستدامة على المدى الطويل.

من هنا، يرى الباحث أن الحكم على الزبون العلائقي من عدمه في وقتنا الحالي القول لا يمكن أن يبنى على أساس عمر العلاقة أو القرب من عنصر الواجهة، ولكن يجب الأخذ بالحسبان مجموعة من العوامل نجدها في مفهوم العلاقة بحد ذاتها.

3- مفهوم العلاقة وأبعادها

تظهر الأبحاث المختلفة غياب توافق حول مفهوم العلاقة قصد اعتماده. إذ يرى (PEELEN & BELTMAN, 2013, pp. 05-06)، أن العلاقة في المقاربة النفسانية تكون على نوعين و ذلك وفقا لمداها:

أ- **العلاقة الأولية** : وهي العلاقات الشخصية الممتدة على المدى الطويل. تستند أساسا على الروابط العاطفية والحسية وعلى الواجبات المتبادلة بين الأطراف، مع استحالة استبدال الشريك بشريك آخر.

ب- **العلاقات الثانوية** : وهي الممتدة على المدى القصير. ويتطلب هذا النوع من العلاقات درجة محدودة من التفاعل الاجتماعي، وقواعد الاستعمال والأدوار فيها محددة بشكل واضح بين الأطراف.

كما شدد (PEELEN & BELTMAN, 2013) على ضرورة استيفاء ثلاثة شروط رئيسية للحكم على العلاقة :

أولاً : التفاعلات التي تكون بين الأطراف (عددها إثنان على الأقل)، إذ يؤثر كل منها على الطرف الآخر. وبالعكس، في حال غياب التأثير، فلا يمكن الحديث هنا عن العلاقة.

ثانياً : درجة الاستمرار في العلاقة انطلاقاً من التفاعل السابق، والتي تؤثر في التفاعلات الآتية و المستقبلية.

ثالثاً : نتائج هذه التفاعلات.

يمنح التعريف المقدم تقسيماً للعلاقات من أولية إلى ثانوية بناء على المدى الزمني الذي توافق عليه الكتاب والروابط العاطفية. يساعد هذا التقسيم في فهم طبيعة العلاقات المختلفة في السياقات المتعددة. كما يحدد شروطاً أساساً لاعتبار العلاقة قائمة، ما يجعل التعريف منهجياً.

غير أن هذا التعريف يمتاز بالبساطة، من حيث أن العديد من العلاقات تتداخل بين الفئتين ولا تنتمي بوضوح إلى إحدهما. كما أن تركيزه على عدم إمكانية استبدال الشريك في العلاقات الأولية قد يكون مبالغاً فيه، إذ يمكن استبدال الشركاء في بعض الظروف، دون فقدان الطابع العاطفي للعلاقة.

فبعض الزبائن، مثلاً، يكون لديهم ارتباط بالبنك لكنهم يفتحون حسابات في بنوك أخرى، بحثاً عن ميزات معينة، ما يجعل العلاقة أكثر مرونة.

إن هذه الشروط هي نفسها التي اعتمدها BUTTLE في تعريفه للعلاقة. فهو يرى أنها مجموعة من التفاعلات المقامة بين الأطراف والممتدة خلال الزمن. أما HEATH و BRYANT فيؤكدان أن العلاقة تتمثل في الانتقال من حالة الإستقلالية إلى حالة الارتباط، في حين يرى BARNES أنها تتضمن بعض العناصر الحسية (BUTTLE, 2008, pp. 27-28).

وفي السياق نفسه، تكون التفاعلات بالنسبة (SNEHOTA & HAKANSSON, 1995, P. 25) هي العنصر الأساس في العلاقة. فهي، حسبهما، تفاعل موجه بين طرفين ملتزمين.

أيضاً، يرى (BARNES & HOWLETT, 1998, P. 16) أن الحكم بوجود العلاقة مرتبط بشرطين و هما: وجود النظرة المشتركة والاعتراف المتبادل بها من الأطراف من جهة و تجاوز اللقاء اللحظي من جهة أخرى. وبهذا فإن العلاقات تعد زائفة في حال غياب هذين الشرطين.

أما بالنسبة لـ (POUJOL, 2008, p. 123) فالعلاقة هي الصلة التي تجمع الأفراد مع فكرة الارتباط بينهم. كما يؤكد CZEPIEL 1990 أن العلاقة تنشأ عندما لا يتم تقييم التبادل الفردي بشكل منعزل، بل بشكل مستمر، تبعاً للتبادلات السابقة، والمرجح استمرارها في المستقبل بخلاف التكاليف والفوائد التي تقيم بشكل منعزل (BENDAPUDI & BERRY, 1997, p. 16).

وحاول BENDAPUDI و BERRY هنا تقديم منظور اقتصادي للعلاقات، وهما يريان أن تقييم هذه العلاقات يتم بناء على التبادلات المتكررة، وليس فقط المعاملات الفردية الوحيدة.

غير أن التركيز على الاستمرار وتكرار التبادلات قد يكون غير دقيق، إذ يمكن أن تكون علاقات قوية حتى لو لم يكن هناك تكرار مستمر للتبادلات، مثل العلاقات العاطفية أو التحالفات الاستراتيجية طويلة الأمد.

ويقترح (LILJANDER & ROOS, 2002, p. 606) تصنيف العلاقات وفقاً لوجود الثقة والفوائد العلائقية، فنميز بين:

أ- **العلاقات الحقيقية:** تتميز بوجود الثقة وفوائد علائقية. يتجلى ذلك من خلال غياب الروابط السلبية، و كنتيجة لذلك ضمان التزام الزبون تجاه المؤسسة الذي يعرف وفقاً لـ HUNT و MORGAN بأنه الرغبة الدائمة في الحفاظ على قيمة العلاقة، أما JOHNSON فيعتقد بوجود ثلاثة أنواع من الالتزام: شخصي مفاده رغبة الفرد في مواصلة العلاقة، و معنوي حين يشعر الأفراد بوجود مواصلة العلاقة، وهيكلية وهو تصور الفرد بأن لا مضر من العلاقة.

ب- **العلاقات الخاطئة:** وهي التي من خصائصها وجود إشكال في الثقة، وتكون فيها الفوائد العلائقية ضعيفة أو غائبة تماماً مع وجود روابط سلبية تتضمن حواجز لإنهاء العلاقة .

الجدول رقم 02: طبيعة العلاقة

الالتزام الحسي	مرتفع قليل	الثقة المرتكزة على	الثقة المرتكزة على	الثقة المرتكزة على	الفوائد العلائقية
		المعرفة	الحساب	التحديد	
		حقيقية	زائفة	حقيقية	
		حقيقية/ زائفة	زائفة	حقيقية/ زائفة	
		زائفة	زائفة	زائفة	قليلة/غير مهمة

المصدر: (LILJANDER & ROOS, 2002, p. 596)

من خلال الجدول يتضح أنه من بين جميع العلاقات، هناك فقط مربعان تعد فيهما العلاقات حقيقية وتتميز بمستوى عال من المنافع العلائقية والالتزام تجاه المؤسسة، أما باقي المربعات فتمثل علاقات زائفة.

بالنسبة لبعض المربعات تتمازج العلاقات الحقيقية مع الزائفة من حيث وجود بعض التجارب السلبية و المعرفة القليلة نسبياً بمقدم الخدمة.

يعد هذا الجدول أداة تحليلية مهمة لفهم العلاقة بين الثقة والفوائد العلائقية في السياق البنكي. إذ يوضح كيف تتشكل الثقة بناء على التحديد، والمعرفة، أو الحساب، وتأثير الالتزام الزبون الحسي ومدى أهمية الفوائد العلائقية.

في هذا السياق، تؤدي الثقة دورا جوهريا في تحديد طبيعة العلاقة بين الزبون والبنك، ما يؤثر في استدامة هذه العلاقة. ومع ذلك، يواجه الجدول بعض النقائص، مثل عدم التمييز بين الزبائن الجدد وبين القدامى، وإغفال دور التكنولوجيا في بناء الثقة، بالإضافة إلى عدم التفريق بين الثقة المؤسسية والثقة الشخصية، وهي جوانب أساس في فهم العلاقة البنكية الحديثة.

من جهة أخرى، يعد دمج العوامل العاطفية في تفسير الثقة أمرا ضروريا لتطوير سياسات بنكية فعالة تعزز ولاء الزبون. سيتم، في الفصل الثاني، معالجة أنواع الثقة بشكل مفصل، من خلال استعراض الأطر النظرية المختلفة التي تفسر كيفية تشكل الثقة في السياق البنكي، مع التركيز على العوامل المؤثرة في تطورها عبر الزمن وتأثيرها في سلوك الزبائن.

ويرى (DWYER, SCHURR, & OH, 1987, p. 15)، من جهتهم، أن نوع العلاقة يتحدد وفقا للاستثمارات العلائقية التي يضعها ويتقبلها كل من البائع والمشتري. بناء على ذلك، حددوا أربعة أنواع من العلاقات، بالإضافة إلى عدم التبادل:

أولا، العلاقة الثنائية : وهي التي يكون فيها طرفا العلاقة محفيزين بشكل كاف للاستثمار في العلاقة.

ثانيا، البائع يحافظ على العلاقة : وهي العلاقات التي تعتمد على البائع للحفاظ عليها. (JOHN, 2011, p. 289)

ثالثا، المشتري يحافظ على العلاقة: وهي العلاقة يحافظ عليها المشتري الذي عادة ما يتحكم فيها (JOHN, 2011, p. 283)

رابعا، التبادل المنفصل : وهي التي تكون فيها المشاركة منخفضة وتتخذ فيها العلاقات شكل تبادلات بحتة، وقد تصل حتى إلى رفض التبادل.

أما (BARNES, 1997, pp. 768-769) فقد ركز على مفهوم العلاقة من وجهة نظر الزبون. إذ يراها أمرا إيجابيا، وهي وضعية تؤدي إلى تكرار الصفقات.

توصل BERRY 1983 لوجود ثلاثة شروط أساس لمفهوم العلاقة: وهي أن يكون للزبون رغبة مستمرة أو دورية تجاه الخدمة، وضرورة مراقبة الزبون لاختيار المورد وحمية وجود موردين بديلين (BARNES, 1994, p. 566) :

أولا، الرغبة المستمرة أو الدورية في الخدمة: ينبغي أن يكون لدى الزبون حاجة متكررة أو مستمرة للخدمة التي يقدمها المورد، ما يعني أن العلاقة بين الطرفين ليست مؤقتة أو قائمة على معاملة وحيدة، بل تمتد عبر الزمن نتيجة لاحتياج متجدد أو دوري. في السياق البنكي، يظهر هذا الشرط بوضوح من خلال الخدمات البنكية المتكررة مثل الإيداع، السحب، إدارة الحسابات، أو طلب القروض، إذ يرجع الزبون إلى البنك بشكل منتظم.

ثانيا، ضرورة مراقبة الزبون لاختيار المورد: يشير هذا الشرط إلى أن الزبون يمتلك القدرة والإرادة لاختيار المورد الذي يتعامل معه. أي أن العلاقة ليست مفروضة عليه بشكل

كامل، بل تشمل عنصرا من القرار الواعي، بناء على مقارنة العروض المختلفة. في القطاع البنكي، يتجلى هذا الشرط عند اختيار الزبون البنك الذي يتناسب مع احتياجاته المالية، بناء على عوامل مثل السمعة، جودة الخدمة، وأسعار الفائدة. لكن في بعض الحالات، قد تكون حرية الاختيار محدودة، مثل عندما يكون البنك هو الخيار الوحيد المتاح في منطقة جغرافية معينة، أو عندما يكون فتح الحساب مطلوبا للحصول على خدمة حكومية.

ثالثا، وجود موردين بديلين: حتى يتم عد العلاقة بين الزبون والمورد حقيقية، ينبغي أن تكون هناك بدائل آخر متاحة للزبون. بمعنى آخر، لا يمكن أن تكون العلاقة حتمية أو احتكارية، إذ يستطيع الزبون تغيير المورد في حال عدم رضاه عن مستوى الخدمة أو الشروط المقدمة. في القطاع البنكي، يتجلى هذا الأمر في وجود عدة بنوك تتنافس على تقديم الخدمات نفسها، ما يمنح الزبائن خيارات متعددة. ومع ذلك، قد يواجه بعض الزبائن قيودا في تغيير البنك بسبب التكاليف الخفية للتحويل، أو الروابط طويلة الأجل مثل القروض والعقود المالية.

يعد هذا الإطار النظري مفيدا في فهم العلاقات بين الزبائن والبنوك، لكنه يواجه بعض التحديات، خاصة في حالات العلاقات الإلزامية. إذ يكون الزبون مضطرا للتعامل مع بنك معين دون خيارات حقيقية، مثل الحسابات البنكية الخاصة بالموظفين الحكوميين التي يتم فتحها تلقائيا في مؤسسات بنكية محددة. كما أن التطورات الحديثة، مثل الخدمات البنكية الرقمية، قد غيرت طبيعة العلاقة من خلال تقليل الاحتكاك المباشر بين الزبون والبنك، ما يستدعي إعادة تقييم هذه الشروط في ظل الابتكارات التكنولوجية الحالية.

أيضا توصل (BENDAPUDI & BERRY, 1997) للقول أن نوع العلاقة من وجهة نظر الزبون يرتبط بالسوابق (البيئة والشريك والزبون والتفاعلات) والعناصر الوسيطة (الثقة والاعتماد على الشريك). ومن هنا ينشأ نوعان من العلاقات:

أولا، العلاقات القائمة على القيود: تكون عندما يعتقد أحد الأطراف أن الخروج من العلاقة غير متاح، بسبب التكاليف الاقتصادية أو الاجتماعية أو النفسية ولا يملك بديلا آخر. هنا نلاحظ غيابا تاما للثقة.

ثانيا، العلاقات القائمة على التفاني: وهي عكس الأولى. إذ يرغب الزبون في استمرار العلاقة ويسعى لها.

ومن هنا يميز (BENDAPUDI & BERRY, 1997) بين أربعة أهداف رئيسة للعلاقة وفقا لقوة التفاني والقيود.

الجدول رقم 03: أهداف العلاقة وفقا لمستوى القيود و التفاني.

مرتفع	منخفض	مستوى التفاني
		مستوى القيد
ثبات العلاقة 2	تكوين العلاقة 1	منخفض
رعاية العلاقة 4	تعزيز العلاقة 3	مرتفع

المصدر : (BENDAPUDI & BERRY, 1997, p. 32) بتصريف.

تتميز الخانة 1 بمستويات منخفضة في القيود والتفاني، وعليه فإن الهدف الأساس هو جلب الزبون و إقناعه بالدخول في العلاقة من خلال إبراز المنافع.

تعني الخانة 2 أنه لا يوجد حواجز كثيرة للخروج من العلاقة وأن الزبون يرغب في الحفاظ عليها. ومن هنا وجب على المؤسسة الاستثمار في العلاقة من خلال البحث عن الحلول الممكنة لتلبية حاجات الزبون.

تعني الخانة 3 أن الزبون لا يمكنه الخروج من العلاقة (حالة الأسر) نتيجة للقيود المرتفعة، وهو في الأصل لا يرغب في الحفاظ عليها. جودة العلاقة هنا مشكوك فيها، ويكمن التحدي هنا في زيادة الثقة و بنائها.

أما الخانة 4 فلا تكون فيها العلاقة نتيجة للحواجز فقط، ولكن لرغبة الزبون في الحفاظ عليها أيضا.

أما بالنسبة لـ (TÄHTINEN & HALINEN, 2002, p. 167) فتكون العلاقة وفق ثلاثة أشكال: مستمرة تتميز بعدم توقع انتهائها، ونهاية تتميز برغبة الأطراف في إنهاء العلاقة مع عدم القدرة على ذلك، وعرضية تنتهي فيها العلاقة بانتهاء الهدف الذي أنشئت من أجله أو بانتهاء مدة العلاقة. هنا طبيعة الانتهاء محددة سلفا.

من جانب آخر يشير (PELS, 1999) ، إلى أنه لا يمكن الاهتمام في مجال التسويق بالعلاقات أو التبادلات فقط، بل بكليهما، وأن التحدي يكمن، بالنسبة للمؤسسات، في استعمال المفهومين كليهما. إذ عادة ما تجد المؤسسات نفسها أمام السياق العلائقي أو التبادلي تبعا لنموذج التعامل بين الأطراف (البائع والمشتري).

الجدول رقم 04: مصفوفة حالات التبادل مشتري-بائع

العلاقة	التبادل	نموذج التبادل لدى البائع
		نموذج التبادل لدى المشتري
حالات هجينة 02	نموذج التسويق التقليدي 01	التبادل
النهج العلائقي 04	العلاقة 03	العلاقة

المصدر : (PELS, 1999, p. 32) بتصريف

تمثل الخانة الأولى نموذج التسويق التقليدي، الذي يعتمد على المزيج التسويقي ويركز على تحقيق رضا الزبون وتعزيز ولائه. أما الخانة الثانية، فهي تعكس الحالات الهجينة التي تتطلب بعض التعديلات، إذ قد يكون الزبون في وضعية غير مستقرة، إما أن يغادر العلاقة أو يجد نفسه في حالة من الأسر نتيجة لقيود معينة. في المقابل، تتطلب الخانة الثالثة من البائع إقناع الزبون وإبراز الفوائد المتوقعة من تبني المقاربة العلائقية، ما يعزز فرص بناء علاقة مستدامة. وأخيرا، تمثل الخانة الرابعة النهج العلائقي بامتياز، إذ يكون التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والالتزام المتبادل بين الطرفين.

أما (GUMMESSON, 2008, pp. 37-39) ، فقد حدد ثلاثين نوعا من العلاقات ، تدرج ضمن أربع مجموعات رئيسية، ترتبط اثنتان منها بالسوق وتتجاوز الآخرين نطاق السوق التقليدي.

أولا، علاقات السوق الكلاسيكية: تشمل العلاقات الأساس بين الموردين، والزبائن، والمنافسين، وجميع الجهات الفاعلة في السوق. وتتم دراستها ضمن الإطار العام للتسويق. وتضم هذه الفئة العلاقات الثنائية بين الزبون وبين المورد (R1)، والعلاقات الثلاثية التي تشمل الزبون والمورد والمنافس (R2)، بالإضافة إلى الشبكات الكلاسيكية المتعلقة بالتوزيع (R3).

ثانيا، علاقات السوق الخاصة: تعكس بعض جوانب العلاقات الكلاسيكية، لكنها تتميز بخصائص أكثر تخصيصا، مثل التفاعل المباشر أثناء تقديم الخدمة أو مشاركة الزبون في برامج الولاء. وتشمل العلاقات عبر المسوقين الدائمين والجزئيين (R4)، والتفاعل المباشر بين الزبون وبين المورد أثناء الخدمة (R5)، والعلاقات التي تتضمن تعدد الزبائن والموردين (R6). كما تشمل العلاقة بين الزبائن أنفسهم (R7)، والعلاقة القريبة مقابل العلاقة البعيدة (R8)، والعلاقة الناتجة عن عدم رضا الزبون (R9).

بالإضافة إلى ذلك، تضم العلاقة الاحتكارية التي يكون فيها الزبون أو المورد في وضع أسر (R10)، والزبون بوصفه عضوا في مجموعة أو مجتمع (R11)، والعلاقات الإلكترونية (R12). كما تشمل العلاقات شبه الاجتماعية التي تتعلق بالتفاعل مع العلامات التجارية أو المنتجات (R13)، والعلاقات غير التجارية (R14)، والعلاقة البيئية أو "الخضراء" التي تركز على الاستدامة (R15)، والعلاقات القائمة على القانون (R16)، والشبكات الإجرامية وتأثيرها على السوق (R17).

ثالثا، العلاقات الكبرى: وهي تتجاوز إطار السوق وتركز على الاقتصاد والمجتمع بشكل عام، إذ تشمل التفاعلات بين الكيانات الكبرى مثل اللوبيات، القوى السياسية، التحالفات الواسعة، والعلاقات الاجتماعية. ومن أمثلتها الشبكات الشخصية والاجتماعية (R18)، والتسويق الواسع الذي يتجاوز السوق التقليدي (R19)، والتحالفات التي تؤثر على آليات السوق (R20)، والعلاقات المعرفية التي تعتمد على تبادل المعلومات (R21). كما تضم التحالفات الواسعة التي تؤدي إلى تغييرات جوهرية في شروط السوق والتسويق (R22)، والعلاقات التي تعتمد بكثافة على وسائل الإعلام (R23).

رابعا، العلاقات الجزئية: وهي تتعلق بالعلاقات داخل المؤسسة، إذ تؤثر العلاقات الداخلية على التفاعلات الخارجية مع السوق. وتشمل آليات السوق المدرجة داخل المؤسسة (R24)، وعلاقات الزبون الداخلي، أي العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة (R25)، والعلاقة بين جودة العمليات الإدارية وبين التسويق وتأثيرها على توجه الزبون (R26). كما تشمل التسويق الداخلي والعلاقة مع سوق الموظفين (R27)، وتجاوز مصفوفة العلاقة نحو مستويات أكثر تعقيدا (R28)، والعلاقة مع مقدمي الخدمات الخارجيين في مجال التسويق (R29)، والعلاقة بين المالك والممول وتأثيرها على الاستراتيجيات التسويقية (R30).

يؤكد (GUMMESSON, 2008, pp. 37-39) أن الهدف الأساس من هذا التصنيف هو القدرة على التخطيط ووضع الأنشطة التسويقية. إذ لا يمكن أن تطبق جميع العلاقات في كل مؤسسة، بل ينبغي لها اختيار محفظة خاصة من العلاقات ضمن المخطط التسويقي. إلا أنه، وعلى شمولية التصنيف، فإنه يواجه بعض التحديات، مثل عدم التمييز الواضح بين العلاقات المؤقتة والمستدامة، أو مدى تأثير التكنولوجيا المتزايد على طبيعة العلاقات. يمكن للبنك الاستفادة من تصنيف GUMMESSON لـ 30 نوعاً من العلاقات بشكل مبتكر، ولكن يجب أن يتم ذلك بحذر لتجنب تشتيت الموارد.

أولاً، من المهم أن يحدد البنك الأنواع الأكثر ملاءمة التي تتوافق مع استراتيجياته وأهدافه، مثل بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الرئيسيين الذين يتطلبون حلولاً مخصصة، أو علاقات قصيرة الأمد مع الزبائن الذين يطلبون خدمات سريعة.

ثانياً، ينبغي تخصيص الموارد بناءً على احتياجات كل نوع من العلاقات، حيث يجب أن يتم توفير موارد أكبر للزبائن المميزين الذين يحتاجون إلى استشارات أو خدمات مخصصة، في حين يمكن تقليل التكاليف مع الزبائن الذين يطلبون خدمات أساسية باستخدام الحلول التكنولوجية.

ثالثاً، من الممكن دمج الأنواع المختلفة من العلاقات، بحيث يبدأ البنك بالعلاقات القصيرة الأمد ثم يحولها تدريجياً إلى علاقات طويلة الأمد، مما يساهم في تعزيز الولاء. كما يمكن للبنك استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة العلاقات المختلفة وتحليل سلوكيات الزبائن لتقديم الخدمات المناسبة في الوقت المناسب.

ومع ذلك، تبرز معضلة مهمة: التصنيفات الدقيقة، رغم أنها قد تكون مثيرة أكاديمياً، إلا أنها تشتت الانتباه عن العلاقات الأساسية المؤثرة مثل الثقة أو الالتزام، وهي عناصر جوهرية في بناء علاقة قوية ومستدامة بين البنك والربون. إذ يمكن أن يؤدي التوسع المفرط في التصنيفات إلى إغفال العناصر الحقيقية التي تحدد نجاح العلاقة وتستحق تركيزاً خاصاً.

أما (MORGAN & HUNT, 1994, p. 21) فقد ركزا على التبادل العلائقي، الذي يصنفانه تحت عشرة أشكال مختلفة، تقسم على أربع مجموعات رئيسية:

أولاً، الشراكة مع الموردين: التي تضم التبادلات المتواجدة بين المؤسسة وبين مورديها للسلع 01 وللخدمات 02.

ثانياً، الشراكة الجانبية: التي تضم التبادلات المتواجدة بين المؤسسة وبين منافسيها 03، وبينها وبين الهيئات غير الربحية 04، وبينها وبين الحكومة 05.

ثالثاً، الشراكة مع المشتريين: تضم التبادلات المتواجدة بين المؤسسة وبين زبائنها 06 وبينها وبين الوسطاء 07.

رابعاً، الشراكة الداخلية: التي تضم التبادلات المتواجدة بين المؤسسة وبين عمالها 08 وبينها وبين أقسامها أو خدماتها 09 أو بينها وبين وحدات أعمالها 10.

بعيدا عن هذه المجموعات وكيفية تصنيفها، نجد أن (MORGAN & HUNT, 1994, p. 21) أرادا في الأصل الاهتمام بتأثير التبادل العلائقي على أصحاب المصالح. ولعل أبرز النتائج في نظرهما تتمثل في :

- تحقيق التوازن بين الأطراف : من خلال التفاوض والتعاون، يتم تحقيق توازن يلبي حاجات الجميع ومصالحهم ، وهذا يؤدي إلى إقامة علاقات أكثر استدامة وثقة بين الأطراف المعنية.

- تحسين العلاقات: عندما يتم التعامل بمقاربة التبادل العلائقي، يتم تعزيز التواصل والتفاهم بين الأفراد والمجموعات. يتم التركيز على تلبية المصالح المشتركة والبحث عن حلول متفق عليها، ما يؤدي إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية والتعاون البناء.

- تحقيق العدالة والمساواة: يتم التعاطي مع المصالح بشكل عادل وتوفير الفرص المتساوية للجميع لتحقيق مصالحهم، هذا يحد من التفاوت والتمييز، ويعزز المشاركة المتساوية والعدل في صنع القرارات.

- تعزيز الثقة والتعاون: بفضل التفاوض والتعاون المستدام، يتم تعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة. يتم بناء علاقات قوية ومستدامة تستند إلى المصالح المشتركة والاحترام المتبادل، ما يسهم في تحسين التفاهم والتعاون في المستقبل.

- تحقيق الاستدامة: من خلال تحقيق الفوائد المستدامة على المدى الطويل، بدلا من الربح الفردي الفوري. من خلال الاهتمام بمصالح الجميع والتعاون في استخدام الموارد وإدارتها، يمكن تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

بعد استعراض مختلف التعاريف والتقسيمات المرتبطة بالعلاقة، يتضح أن وجود العلاقة الحقيقية بين الأطراف لا يقتصر على مجرد التفاعل الاقتصادي أو التبادل التجاري، بل يرتبط بعوامل أعمق تشمل المشاعر، الأحاسيس، الاستثمارات المتبادلة، والقبول المشترك بين الطرفين. وهذا يعكس بوضوح أن العلاقة ليست مجرد اتفاق تعاقدية أو تفاعل وظيفي، بل هي بناء معقد يتشكل عبر الزمن ويتأثر بجوانب متعددة مثل الثقة، الالتزام، والرضا المتبادل.

في هذا السياق، يقدم الجدول التالي نظرة شاملة على الأبعاد المختلفة للعلاقة كما تناولها الكتاب في أدبيات التسويق والعلاقات بين المؤسسات وبين الزبائن. يتضمن الجدول أبعاد متنوعة مثل الثقة والالتزام، إضافة إلى البناء العام لجودة العلاقة الذي يشمل الثقة، الالتزام، والرضا عن العلاقة. كما يتناول بعض الكتاب عناصر أخرى مثل الطابع الانتهازي والتوجه نحو الزبون والأخلاقيات والاتصال، والعلاقات الشخصية وغيرها

الجدول رقم 05 : مفاهيم و أبعاد العلاقة

المفهوم أو البعد	الكتاب
الثقة، الإلتزام و الوفاء بالوعد	Peck (1993)
الثقة وحدها	Doney & Cannon (1997)
الالتزام وحده	Anderson & Weitz (1992), Jap & Ganesan (2000)
البناء العام لجودة العلاقة : الثقة والرضا	Crosby & al (1990)
الثقة و الإلتزام	Morgan & Hunt (1994)
البناء العام لجودة العلاقة : الإلتزام والثقة والرضا عن العلاقة	Kumar, Scheer & Steekamp (1995), Mimouni & Volle (2003)
الإلتزام و الثقة و الرضا عن العلاقة و جودة العلاقة	Palmatier & al (2006,2007)
البناء العام لجودة العلاقة: الإلتزام والثقة والرضا عن العلاقة، الطابع الانتهازي، التوجه نحو الزبون، الأخلاقيات	Dorsh & al (1998)
الاتصال، العلاقات الشخصية، المعايير المشتركة، الثقة والإلتزام	Amber & Styles (2000)
الثقة، الإلتزام المتبادل، التجربة، معرفة الزبون، الفهم، الفوائد المتبادلة، الرضا.	Ben Letaifa (2009)
المصداقية، الاهتمام، الاحترام، القرب من الزبون، عدم اليقين بخصوص العرض أو الخدمة، استقلالية الزبون في متابعة حساباته ومعلوماته المالية، الثقة، بنك مختار بحرية، تعقيد القطاع البنكي، الإحساس بكونه سجيناً، تعطيل الزبون.	Barnes (1997), Barnes & Howlett (1998)
الثقة، التبادل والإلتزام	Pellat & al(2010)

المصدر : (HOBEIKA, 2017, p. 18) بتصريف

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات التي تم استعراضها، أن هناك غياباً للتوافق في تعريف العلاقة، حيث تتعدد التعريفات وتختلف حسب المنظور المستخدم. يظهر هذا التنوع في التعريفات زوايا متعددة لفهم العلاقة، مما يمكن أن يثري البحث ويعزز من التفسير الشامل. ومع ذلك، هذا التباين يشكل تحدياً كبيراً عند محاولة تحديد أبعاد العلاقة بشكل دقيق، خاصة في السياق البنكي.

الأدبيات الحالية غالباً ما تعامل كل بعد من أبعاد العلاقة ككيان مستقل بذاته. هذه الطريقة قد تؤدي إلى غموض في تفسير ديناميكيات العلاقة البنكية بشكل متكامل، وتُضعف من قدرة الدراسات على تقديم نموذج شامل أو قابل للتطبيق في واقع المؤسسات المالية. من الضروري في هذا السياق اقتراح إطار موحد للعلاقة البنكية الحديثة أصبحت كياناً هجيناً: عاطفياً، رقمياً، اقتصادياً اجتماعياً. يجب أن تدمج الأبعاد المختلفة للعلاقة، بحيث يراعي التفاعلات العاطفية والمهنية في وقت واحد. هذا الإطار سيكون أكثر دقة

وواقعية في دراسة العلاقة البنكية، مما يساعد على فهم التأثيرات المتبادلة، ويسهل تطبيق هذه النتائج في تحسين السياسات البنكية وتوجيه استراتيجيات التواصل مع الزبائن. ودراسة الجدول السابق نلاحظ وجود اتفاق على أن الثقة بعد من أبعاد العلاقة، ذلك أن خمس عشرة (13) دراسة من أصل 15 تؤكد ذلك مما يسمح بإقتراح التعريف التالي للعلاقة : العلاقة عبارة عن رابطة تفاعلية مستمرة بين المؤسسة و الزبون، تتشكل و تتعزز عبر الزمن، و تقوم على الثقة كمحور مركزي يحدد عمقها و استمراريتها، فالوثوق بالمؤسسة يعد الأساس الذي تبنى عليه التفاعلات المعرفية و المالية، و يسهم في تقليص ادراك المخاطر و تعزيز الإلتزام المتبادل، و يمكن ان تتراوح هذه العلاقة بين علاقة أولية طويلة الأمد تقوم على ثقة راسخة و أخرى ثانوية قصيرة الأمد و محدودة التفاعل، و تسعى المؤسسات إلى نقل العلاقات الثانوية الى المستوى الأول عبر تدعيم عناصر الثقة.

4- دورة حياة العلاقة (من التأسيس للإستدامة أو الإنهيار)

بالنسبة لـ (ZHANG, WATSON IV, PALMATIER, & DANT, 2016, p. 57) فإن علاقة الزبون تنتقل بين حالات مختلفة، وهي: الاستكشاف والمنح والإهمال والخيانة والاستعادة. يقصد بالاستكشاف امكانيته واعتقاد كل طرف بتطوير العلاقة. أما المنح فيقصد به الاستثمار الشائني الهادف لاستحضار القيم المتبادلة وإنشاء الفرص المثمرة. أما الإهمال فهو التعسف الذي تنشأ عنه رغبة لتقليص الاستثمارات في العلاقة. ويقصد بالخيانة العمل على الإضرار بالعلاقة. وختاماً آلية الاستعادة هي إصلاح المعايير وبناء الثقة ونقل العلاقة خارج حالة الضرر. تدعم هذه الرؤية النتائج الكمية المعروضة في الجدول الموالي ، والذي يوضح نسب انتقال العلاقة بين أربع حالات أساسية : حالة الضرر، التعامل، الانتقالية، والمجتمعية.

الجدول رقم 06: ديناميكيات انتقال حالات العلاقة

من /إلى	حالة الضرر	التعامل	الانتقالية	المجتمعية
حالة الضرر	60%	40%	-	-
التعامل	16%	43%	41%	-
الانتقالية	4%	11%	25%	60%
المجتمعية	21%	15%	-	64%

المصدر : (ZHANG, WATSON IV, PALMATIER, & DANT, 2016, p. 69)

بتصرف

يعرض الجدول المستند إلى دراسة (ZHANG, WATSON IV, PALMATIER, & DANT, 2016) نسب الانتقال بين حالات مختلفة للعلاقة.

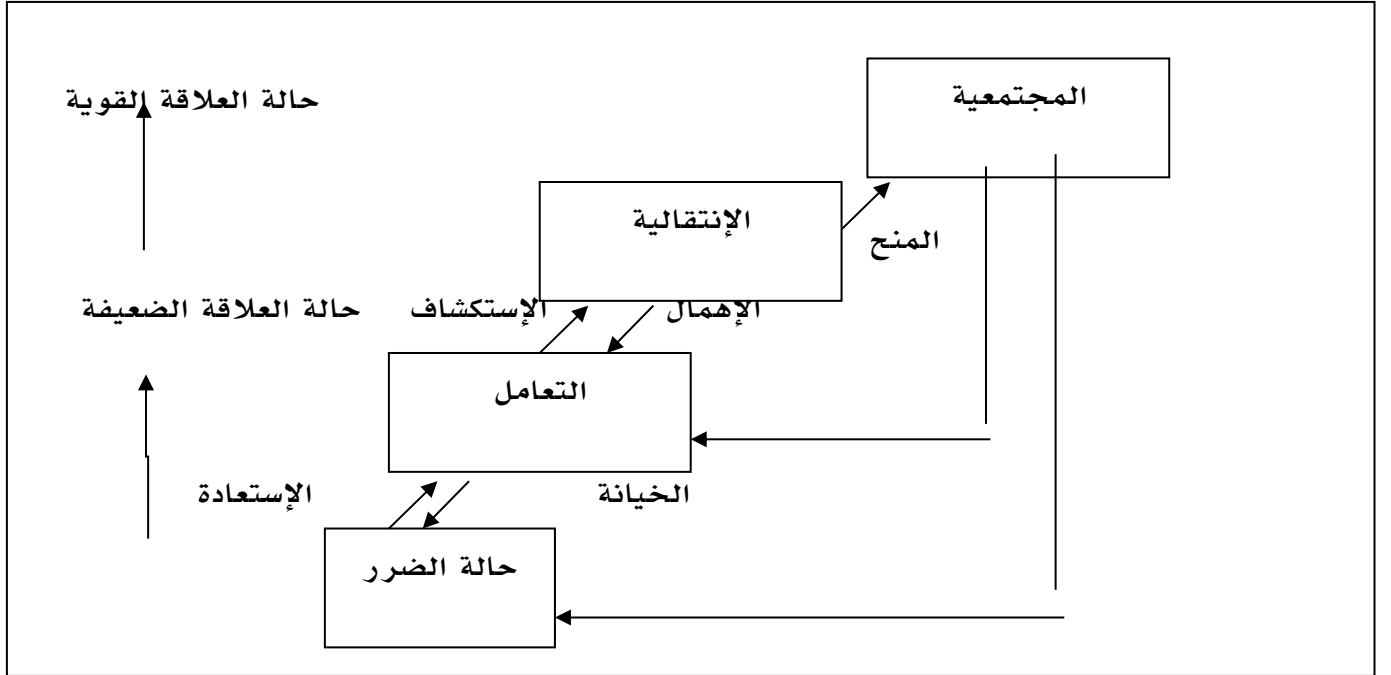
- حالة الضرر (Damaged State): هنا نتناول الزبائن الذين فقدوا ثقتهم في المؤسسة بسبب تجربة غير ايجابية. انطلاقاً من تحليل الجدول نجد أن 60% من الزبائن هذه الحالة يبقون فيها، ما يدل على صعوبة استرجاع العلاقة بمجرد فقدان الثقة. في المقابل، 40% ينتقلون إلى حالة التعامل (الإستعادة)، ما يشير إلى أن بعض الزبائن قد يكونون مستعدين لمنح المؤسسة فرصة أخرى، لو يتم تنفيذ استراتيجيات تصحيحية مناسبة. ومع ذلك، لا يوجد انتقال مباشر إلى الحالة الانتقالية أو المجتمعية، ما يعني أن استعادة العلاقة تتطلب مراحل متدرجة.

- حالة التعامل (Transactional State): تمثل هذه الحالة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة على أساس الحاجة فقط، دون وجود ولاء حقيقي. يشير الجدول إلى أن 43% من الزبائن يبقون في هذه الحالة، ما يعكس استقراراً نسبياً في طبيعة هذه العلاقة. ومع ذلك، فإن 16% يتراجعون إلى حالة الضرر (الخيانة)، ما يعني أن بعض الزبائن قد يفقدون الثقة نتيجة عوامل مثل ارتفاع التكاليف أو تدهور جودة الخدمة. من ناحية أخرى، 41% من الزبائن ينتقلون إلى الحالة الانتقالية (الإستكشاف)، ما يدل على إمكانية تطوير العلاقة من خلال تعزيز التفاعل والثقة. ولكن يلاحظ أنه لا يوجد انتقال مباشر إلى الحالة المجتمعية، ما يشير إلى أن بناء علاقات قوية يتطلب المرور بمرحلة انتقالية.

- الحالة الانتقالية (Transitional State): تعد هذه المرحلة جسراً بين العلاقة القائمة على المعاملات وبين العلاقة العلائقية المستدامة. يظهر الجدول أن 25% من الزبائن يبقون في هذه الحالة، ما يعكس عدم الاستقرار وعدم إمكانية تطور العلاقة أو تراجعها. ومع ذلك، فإن 60% ينتقلون إلى الحالة المجتمعية (المنح)، ما يشير إلى أن هذه المرحلة تعزز بناء الولاء والثقة على المدى الطويل. في المقابل، 11% يعودون إلى حالة التعامل (الإهمال)، ما يدل على أن بعض الزبائن قد لا يجدون قيمة إضافية كافية للاستمرار في تطوير العلاقة. أما 4% فيتراجعون إلى حالة الضرر (الخيانة)، ما يعكس المخاطر المحتملة لانتهاء العلاقة حتى بعد تحسينها.

- الحالة المجتمعية (Communal State): تمثل هذه الحالة الزبائن المخلصين للمؤسسة، الذين يحسبون علاقتهم بها جزءاً من حياتهم المالية المستدامة. وفقاً للجدول، فإن 64% من الزبائن يبقون في هذه الحالة، ما يدل على استقرار العلاقة واستدامتها. ومع ذلك، فإن 15% (الإهمال) يتراجعون إلى حالة التعامل، ما يشير إلى أن بعض الزبائن قد يخفضون مستوى تفاعلهم مع المؤسسة نتيجة تغييرات في الحاجات أو التجربة الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، 21% يعودون إلى حالة الضرر (الخيانة)، ما يعكس خطورة فقدان الزبائن حتى بعد بناء علاقة قوية، إذا لم يتم الحفاظ على الثقة والالتزام.

الشكل رقم 02: حالات العلاقة و آليات الإنتقال



المصدر: (ZHANG, WATSON IV, PALMATIER, & DANT, 2016) بتصريف.

من خلال الشكل، نلاحظ أن العلاقة غير ثابتة، تنتقل وفقا لمجموعة من المعايير، أهمها الثقة والالتزام. إذ تؤثر على الانتقال من مرحلة إلى أخرى. أما (FORD, 1990, pp. 341-349) فيرى أن تشكيل العلاقة وتطورها يمر بخمس مراحل:

أ- مرحلة ما قبل العلاقة : تتميز هذه المرحلة بالغياب التام للالتزام. وترتكز عملية تقييم الشريك الجديد المحتمل على ثلاثة عناصر، وهي : التجارب السابقة وعدم اليقين والتباعد بين طرفي العلاقة.

تعد التجارب العلائقية للشريك الحالي والسابق أساسا للحكم على الشريك المستقبلي. أما عدم اليقين فيخص التكاليف المحتملة للشريك والفوائد العلائقية المرجوة.

أما بالنسبة للتباعد فيميز (FORD, 1990, pp. 341-349) بين خمسة أنواع وهي :

- التباعد الاجتماعي: الذي يضم عدم التآلف بين الأطراف في طرق العمل.
- التباعد الثقافي: ويتمثل في درجة الاختلاف في القيم والمعايير بين الأطراف.
- التباعد التكنولوجي: وهو الفرق في الإجراءات التكنولوجية.
- التباعد الجغرافي: وهو البعد البدني بين الأطراف.
- التباعد في الوقت: وهو الفرق بين اللقاء الفعلي وبين تحويل المنتج.

ب- المرحلة المبكرة : تتميز هذه المرحلة بالدخول في المفاوضات و بالالتقاء الأولي بين طرفي العلاقة. إذ تبدأ التجارب بالتشكل من خلال التعارف بين الأطراف. فنظرة كل كل منهما للآخر تكون مجدية، لاسيما فيما يتعلق بمعرفة متطلبات الطرف الآخر أو ما يرغب في الحصول عليه . الهدف الأساس في هذه المرحلة هو حسن إدارة الوقت والاستثمار فيه.

ج- مرحلة التطوير : تتميز هذه المرحلة بتكرار عمليات الشراء، من خلال إبرام عقود تضمن التسليم المستمر للسلع والخدمات، ما يسهم في تعزيز التجارب المتبادلة بين الأطراف. يؤدي هذا التفاعل المتكرر إلى تعميق المعرفة بين الطرفين، ما يخفض مستوى عدم اليقين. كما أن التكيف في إدارة الوقت يصير أكثر وضوحا، إذ يتم تبرير التكاليف بشكل أفضل، ويتناقص التباعد بين أطراف العلاقة، ما يعزز الثقة والاستقرار في التعاملات.

د- مرحلة المدى البعيد : وهي التي يكون فيها استمرار الشراء وتسليم الخدمات ناشئين عن اعتقاد الطرفين بمصلحتهما في إبرام الصفقة وإتمامها. تتزايد التجارب بشكل كبير وينخفض عدم اليقين و التكاليف.

هـ- المرحلة الختامية: تتميز بتأسيس العلاقة على المدى البعيد.

ومع أن (FORD, 1990, pp. 341-349) وضع مجموعة معايير لدراساتها في إطار العلاقة، إلا أنه أغفل عن مرحلة تعليق العلاقة أو انتهائها. على أنه يلاحظ وجود اتفاق بين الكتاب حول المراحل السابقة المشار إليها، وهو ما يوضحه الجدول أدناه .

الجدول رقم 07 : مراحل تشكيل العلاقة

المرحلة	الكتاب	الأنشطة
مرحلة ما قبل العلاقة	Dwyer, Schurr and Oh (1987); Ford (1980)	- البحث عن شركاء محتملين من مصادر خارجية وداخلية. - تقييم واختيار الشركاء المحتملين على أساس الجوانب الاجتماعية والاقتصادية. - العثور على مزيد من المعلومات والتحقق من كفاءة الشركاء. - مطابقة الاحتياجات والقدرات
المرحلة المبكرة	Anderson and Narus (1990); Wilson (1995)	- الإلتقاء الأولي - وضع روابط مع الشريك - تجربة ملائمة الشريك - تحديد و تعريف الاهداف المشتركة.
مرحلة التطوير	Dwyer, Schurr and Oh (1987); Ford (1908); Morgan and Hunt (1994)	- الالتحاق ببرنامج النشاطات، المسؤوليات و العلاقات - تطوير العلاقات الشخصية و الثقة. - المشاركة المباشرة من خلال الإتصال المنتظم و التنشئة الاجتماعية. - إلتزام ضئيل إتجاه الأنشطة التجارية. - التكييفات و التعديلات من خلال الإتفاق و التفاوض و ضبط النفس.

مرحلة البعيد	Gundlach, Achrol and Mentzer (1995); Morgan and Hunt (1994)	- زيادة الالتزام و الإعترااف بالمنافع المتبادلة من خلال عملية مؤسسية لحل النزاعات . - تطوير التكيف بين المنظمات و الأعضاء. - تنفيذ الأنشطة التجارية.
المرحلة الختامية	Ford (1980); Hakansson (1982)	- المكافآت طويلة الأجل على اساس السلوك و الثقة المتبادلين. • الإنهاء على أساس مدى الاهتمام المتبادل والتكلفة والمزايا و تحليل للاستمرار في العلاقة

المصدر : (ERIC, 2008, p. 2)

على الرغم من أن نموذج FORD قد تم تطويره قبل نموذج ZHANG، إلا أنه يوفر إطاراً أساسياً لفهم تطور العلاقة بين الأفراد والمؤسسات، مركزاً على الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تؤثر على العلاقة. في حين أن نموذج FORD يعرض أسساً لمرحلة بناء الثقة والالتزام الأطراف في العلاقة، يضيف نموذج ZHANG بعداً آخر من خلال التركيز على ديناميكيات تطور العلاقة عبر المراحل المختلفة. لهذا، يعتبر الانتقال إلى نموذج ZHANG خطوة ضرورية لاستكمال الفهم حول كيفية تأثير الثقة والعوامل الخارجية على العلاقة بمرور الوقت.

من خلال قراءتنا للجدول، يتضح أن الثقة، بوصفها عنصراً، لا تظهر إلا في المرحلة الثالثة عن طريق العلاقات الشخصية، وهو ما يبرز الدور الفعال لعنصر الواجهة في تدعيمها و تطويرها، وصولاً لزيادة الالتزام.

من الملاحظ أيضاً أن هذه الأبحاث أغفلت ذكر المرحلة الأخيرة من العلاقة، وهي الخروج من العلاقة. إذ لا يكون الهدف الأساس هو البحث عن الزبائن فقط، ولكن أيضاً كيفية تسيير انتهاء العلاقة من خلال المعرفة الدقيقة بأسبابها. هذه النقطة لم تظهر بشكل كافٍ إلا في منتصف التسعينات، و لعل أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الإهتمام بها هو الرغبة في الحصول على الصورة الكاملة للاستمرار في العلاقة، والرغبة في تحديد الدقيق لأسباب إضعاف علاقة الزبون ، وكيف نتوقع نهاية العلاقة أو إعادة إحيائها، وكيف نتعلم من خسارة الزبون (TÄHTINEN & HAVILA, 2004, p. 921).

يكون تحديد عوامل ضعف العلاقة في حال ما إذا كانت العلاقة ذات قيمة بالنسبة لأحد الأطراف ويسعى في استمرارها. وبالتالي فإن إشارات الإضعاف تسمح بتوقع الخروج من العلاقة.

يمكن استعمال عدة طرق لمعرفة مؤشرات ضعف العلاقة، منها المراقبة، الحوارات والمواقع الإلكترونية وغيرها.

بعد تحديد العوامل، ينبغي التفكير فيما إذا كانت هذه العلاقة تستحق الاستمرار فيها أو إعادة إحيائها، وفيما إذا كانت ذات قيمة بالنسبة للأطراف. فمن غير المجدي إضاعة المال والجهد والوقت في علاقة ليس لها أي مستقبل.

عند خسارة الزبون تتعلم المؤسسة درساً مهماً تستغله في العلاقات المستقبلية المشابهة، و تأخذ حذرهما أثناء الخروج من العلاقة دون الإضرار بصورتها شريكاً سيئاً.

يعرف انتهاء العلاقة بأنه التوقف، أو حتى النية المعلنة للتوقف، وبشكل فردي، عن التمويل من مورد محدد. ومن هذا المنطلق ركز (PRIM-ALLA, PERRIEN, & PRAS, 2001, p. 03) على تأثير المعايير التبادلية والمعايير العلائقية لـ MACNEIL على اتخاذ قرار انتهاء العلاقة في القطاع البنكي، واستنتجوا أن هذه المعايير لها تأثير على اتخاذ القرار، وبزيادة في المعايير العلائقية، وأن التأثير يختلف باختلاف المعايير لكل منهما. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة تعتد بالمكافأة عن ولائها للبنك وبالدعم المقدم في الأزمات، ومن هنا يأتي الدور المحوري للمكلف بالعلاقة في معرفة تاريخ العلاقة ومدتها ومخاطرها قبل مكافأة الزبون.

أما عن العلاقات التبادلية فهي تربط بين تحقيق الوعود وإصلاح الأخطاء وتقعيد السلطة وبين استمرار العلاقة أو انتهائها.

للإشارة، تم احصاء 34 مقالا مرتبطا بانتهاء العلاقة خلال مدة خمس سنوات (1995 - 2000) مقابل 14 مقالا منشورا خلال الفترة الممتدة من 1980 إلى 1994. ومن بين مجموع الدراسات، نجد أن 42 منها دراسات تجريبية و08 مقالات تخص القطاع البنكي (TÄHTINEN & HALINEN, 2002, pp. 168-169).

وفقا للكتاب، هناك ثلاث مقاربات رئيسة لتحليل انتهاء العلاقة. تتمثل المقاربة الاقتصادية-التسويقية في التركيز على كل من الأسباب التي تدفع إلى إنهاء العلاقة والإجراءات المصاحبة لهذا الانفصال، ما يوفر رؤية شاملة تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات استباقية لمنع فقدان الزبائن.

أما مقاربة تسويق الخدمات، فتهتم بشكل أساسي بأسباب إنهاء العلاقة وتحويلها، مع تركيز أقل على الإجراءات، ما يجعلها مفيدة في تحليل العوامل المؤثرة على رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمة للحفاظ عليهم.

في المقابل، تركز مقاربة القنوات التسويقية على العوامل التي تؤثر في رغبة الزبون في الخروج دون الخوض في تفاصيل إنهاء العلاقة، ما يساعد على تحديد إشارات التحذير المبكرة واتخاذ تدابير وقائية.

فيما يتعلق بالعوامل الرئيسية المترتبة بإجراءات اتخاذ قرار إنهاء العلاقة، يميز (TÄHTINEN & HALINEN, 2002) بين ثلاثة عوامل:

أولها الاستعداد لإنهاء العلاقة. يكون ذلك عندما يعتقد البنك أن بعض الخدمات المقدمة تتميز بمخاطر عالية فيرفض منح قروض إضافية لـزبائنه. فينظر الزبائن هنا لهذا الرفض على أنه استباق وتعمل في الأحداث و هو العامل الثاني . فإذا كانت تكاليف التغيير غير مرتفعة، يبدأ الزبون البحث عن مقدم خدمة آخر، وهو العامل الثالث (العوامل المخففة).

في السياق نفسه، قدم كل من 1992 VAN THE VEN و 1998 HALIEN تعريفا لنموذج إجراء انتهاء العلاقة. فهما يريانها مرتبطة بطبيعة النشاطات والأحداث التي تتعرض لها العلاقة أثناء انتهائها و تسلسلها و ترتيبها. تضم النشاطات والأحداث كل

الأفعال التي يقوم بها الأطراف، و أيضا القرارات المتخذة المرتبطة بالتطوير المستقبلي (TÄHTINEN & HALINEN, 2002, p. 164).

يؤكد (TÄHTINEN & HALINEN, 2002) أن نوع العلاقة يؤثر في كيفية انتهائها. فالعلاقات المستمرة التي تتميز بعدم توقع انتهائها، يكون فيها انتهاء العلاقة إما مختارا من أحد الأطراف أو كليهما. فانتهاؤها هنا يعد، طبيعيا، نتيجة لفقدان الهدف الأساس الذي انشئت من أجله. كما قد يكون الانتهاء إجباريا عندما تفرض بيئة الشركاء ذلك.

أما العلاقات النهائية، من جهتها، فتتميز برغبة الأطراف في إنهاء العلاقة، والتصرف بشكل مستقل، غير أنهم لا يستطيعون فعل ذلك لمجموعة من الاعتبارات.

أما العلاقات العرضية، التي تكون بهدف معين أو لوقت معين تنتهي بانتهاء الهدف أو المدة، فتكون بذلك طبيعة انتهاء العلاقة معروفة مسبقا.

هذه النماذج التي تم استعراضها تقدم إطارا متكاملا لفهم ديناميكيات العلاقات بين البنك والزبون. من خلال النظر في مفاهيم مثل الثقة والالتزام والمكافآت العلائقية، يمكننا تطبيق هذه النماذج لفهم سلوك الزبائن البنكيين. على سبيل المثال، نموذج ZHANG يساعد على تسليط الضوء على أهمية التفاعل بين البنك والزبون كمؤشر رئيسي لزيادة الثقة، في حين أن نموذج FORD يتيح لنا فهم كيفية تأثير سلوك الزبون بتجاربهم السابقة مع المؤسسة البنكية. من خلال هذه النماذج، يمكننا تطوير استراتيجيات تساهم في تعزيز الثقة، مما يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة بين البنك وزبائن. يقودنا استعراض مراحل بناء العلاقة إلى التفكير والتساؤل عن الهدف الأساس والمنافع المرجوة من العلاقة بالنسبة للمؤسسات والزبائن على حد سواء، وما هي معوقات نجاح الممارسات العلائقية وشروطه.

5- منافع العلاقة

ركزت أبحاث مفهوم العلاقة على مقاربتين هما: النزعة نحو العلاقة propension relationnelle و التوجه العلائقي orientation relationnelle. فإذا كانت الأولى تهدف لدراسة شخصية الزبون و تأثيرها على سلوكه، فإن الثانية تهدف لتحديد المنافع المرجوة من الدخول في العلاقة (PRIM-ALLAZ & DARPY, 2007, p. 01).

رغم التمييز الواضح بين مقاربتين النزعة العلائقية والتوجه العلائقي في الأدبيات، إلا أن التفاعل بينهما يلعب دورا في تشكيل المنافع المتوقعة من العلاقة بين البنك والزبون. فالنزعة العلائقية التي تركز على السمات الشخصية للزبون (كالميل للثقة أو الحاجة للانتماء) تحدد نوع المنافع التي يبحث عنها، في حين أن التوجه العلائقي الذي يعكس استراتيجية البنك في إدارة العلاقات يحدد شكل المنافع المقدمة.

على سبيل المثال، عندما تتفق نزعة الزبون العلائقية العالية (الراغب في الاعتراف الاجتماعي) مع توجه البنك نحو العلاقات الرمزية (كبرامج VIP)، تتحقق المنافع

النفسية والاجتماعية بشكل أمثل، مما يعزز الولاء. بينما في حالات عدم التطابق، كما عندما يركز زبون على المنافع المادية بينما يقدم البنك منافع رمزية، قد تقل فعالية العلاقة.

هذا التكامل بين العوامل الشخصية للزبون واستراتيجيات البنك يبرز أهمية تصميم برامج علائقية مرنة تأخذ في الاعتبار تنوع نزعات الزبائن، مما يمكن البنوك من تحقيق التوازن الأمثل بين المنافع الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وبالتالي ضمان استدامة العلاقات مع الزبائن.

فالبنوك تهدف من خلال الدخول في العلاقة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمحور أساسا حول خفض التكاليف، لاسيما متعلق منها بالبحث عن الزبائن والترويج والفهم الجيد لحاجات الزبائن ومتطلباتهم، و تصريف عدد أكبر من المنتجات لزبون واحد، وصولا لإنشاء ميزة تنافسية وضمان ولاء الزبون.

من بين الأهداف المهمة أيضا هو تحديد قيمة حياة، المعرف بأنه المبلغ المتحصل عليه من العلاقة مع الزبون أو مجموعة من الزبائن من خلال أربعة عناصر : زيادة الدخل وخفض التكاليف والإحالة وقلة الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن الحاليين أكثر منهم المحتملين، لأنهم في الغالب لا يتحصلون على التخفيضات التي توجه لكسب زبائن جدد (BUTTLE, 2008, p. 37).

هذا يعني أن أحد الجوانب المهمة في قيمة حياة الزبون هو قدرتها على زيادة الدخل. وعلى ما تمت الإشارة إليه سابقا من أن عمر العلاقة ليس دليلا على ربحيتها، يتأتى الربح من خلال تعميق العلاقة مع الزبون. فكلما طالت مدة تعامله مع البنك، زاد احتمال استفادته من مجموعة أوسع من الخدمات. يتيح ذلك للمؤسسة تحقيق أرباح مستدامة، دون الحاجة إلى استثمارات إضافية مكلفة لجذب زبائن جدد.

إلى جانب ذلك، تسهم قيمة حياة الزبون في خفض التكاليف. إذ يعد الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أقل تكلفة من استقطاب زبائن جدد، مادامت عملية الاستحواذ على زبائن جدد تتطلب إنفاقا تسويقيا كبيرا وعروضا ترويجية مكلفة. كما أن الزبائن الذين يتعاملون مع البنك مدة طويلة يكونون أكثر دراية بالخدمات والإجراءات، ما يقلل تكاليف تقديم الخدمة والدعم الفني، مقارنة بالزبائن الجدد الذين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه والتوعية.

من ناحية أخرى، تؤدي الإحالة دورا حيويا في تعزيز قيمة حياة الزبون، إذ يميل الزبائن الراضون إلى التوصية بالبنك لدوائرهم الاجتماعية، ما يساعد على جذب زبائن جدد بتكلفة أقل. هذه الإحالة تعزز الثقة في المؤسسة المالية وتوسع قاعدة الزبائن المستدامة، دون الحاجة إلى إنفاق تسويقي ضخم.

بالإضافة إلى ذلك، يتميز الزبائن الحاليون بانخفاض حساسيتهم للأسعار، مقارنة بالزبائن الجدد. إذ تعتمد علاقتهم بالبنك على الثقة وجودة الخدمات المقدمة، وليس فقط

على الأسعار التنافسية. في المقابل، غالبا ما يتم استهداف الزبائن الجدد بعروض وتخفيضات لجذبهم، ما يجعلهم أكثر حساسية للأسعار وأقل ولاء للمؤسسة.

على تعدد فوائد مفهوم قيمة حياة الزبون، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تؤثر في فعاليته. فمن الصعب أحيانا قياس القيمة الفعلية للزبون بدقة، خاصة مع التغيرات المستمرة في سلوك الزبائن وظروف السوق. كما أن التركيز المفرط على الجانب المالي دون مراعاة الجوانب العاطفية والاجتماعية للعلاقة قد يؤدي إلى فقدان الزبائن بمرور الوقت. إضافة إلى ذلك، قد يكون تجاهل احتياجات الزبائن الحاليين لمصلحة استقطاب زبائن جدد له تأثير سلبي، إذ يمكن أن يشعر الزبائن الحاليون بأنهم أقل أهمية، مقارنة بالمستفيدين من العروض الترويجية المخصصة للجدد.

وأضاف (VOLLE & MIMOUNI CHAABANE, 2006, p. 03) عناصر أخرى متعلقة ببرامج العلاقات، منها تشجيع الزبائن على تجربة المنتجات التي لها تأثير إيجابي على قيمة الزبون، إذ حيث يسمح بتسهيل الوضع لاستراتيجيات الشخصية والحصول على المعلومات الضرورية.

من جهتهم، يسعى الزبائن للدخول في العلاقة رغبة منهم في الشخصية (منتجات وخدمات حسب المواصفات المطلوبة)، التعرف (شعور الزبون بقيمة أكثر إذا ما تم التعرف عليه)، الحد من المخاطر (الأداء، النفسانية والمالية)، القوة (عندما يشعر الزبون أن لديه علاقات شخصية مع مسؤولي البنك مثلا)، الانتماء (تلبية حاجة اجتماعية) وغيرها (GWINNER, GREMLER, & BUTTLE, 2008, pp. 41-42). وحدد (BITNER, 1998, p. 103) أربعة منافع علائقية بالنسبة للزبون متمثلة في المنافع الاجتماعية (الصدقة، التعرف أو الحاجة للمعاملة الخاصة، التأخي بين مقدم الخدمة و الزبون)، المنافع النفسية أو منافع الثقة بحسب MIMOUNI 2005 (التقليل من الشك، الثقة)، المنافع الاقتصادية (التخفيضات، ربح الوقت)، منافع التكيف منها المعاملات التفضيلية والخدمات التكميلية.

واستنتج GWINNER, GREMLER, & BITNER أن هذه المنافع ليست لها الأهمية نفسها من وجهة نظر الزبون. إذ تتقدمها المنافع النفسية ثم الاجتماعية فالتكيفية فالاقتصادية، و هو ما ذهب إليه BARNES 1997 عندما أشار إلى أن المعايير الأكثر أهمية في وضع العلاقة هي معايير حسية أكثر منها موقفية أو سلوكية.

من جانبها حدد (VOLLE & MIMOUNI CHAABANE, 2006, pp. 07-08) ثلاث فوائد علائقية بالنسبة للزبون، وهي المنافع الوحدوية (منافع اقتصادية نقدية وسلعية)، ذلك أن الزبون لا يهتم بالعلاقة إلا إذا أحس أنها تمنحه ربحا ماليا. ثم المنافع الرمزية (الانتماء والتعرف) المرتبطة بالمعاملة التفضيلية والروابط الاجتماعية. وختاما المنافع المتعلقة بالمتعة (الاستكشاف والترفيه) من جراء استخدام منتج أو خدمة أو الدخول في علاقة لم يكن ليحظى بهذه المتعة من دونها.

كانت أبحاث VOLLE و MIMOUNI CHAABANE قد توجهت من قبل لشرح هذه المنافع. فالوحدوية منها تهدف لتعظيم المنفعة من الشراء من خلال طريقتين هما الاقتصاد في النقود من جهة وتيسير كفاءات الوصول للمنتوج أو الخدمة والإسراع في الحصول عليهما من جهة أخرى. أما عن منافع المتعة فيبحث فيها الزبون عن البهجة بطريقتين هما المكافأة عن الولاء والمشاركة في إجراءات التنقيط. أما المنافع الرمزية فيبحث فيها عن التميز والمعاملة باهتمام أكثر والاعتراف (VOLLE & MIMOUNI, 2003, p. 537).

وفي السياق نفسه يرى (BUTORI, 2010, p. 36) أن الرغبة في تطوير العلاقة مرتبطت بالمعاملات التفضيلية مركزا على منافع المعاملات التفضيلية ومساوئها، وعرفها بأنها الحصول على امتيازات لا تمنح للغير.

حدد BUTORI ثلاثة أسباب تدفع بالزبون للبحث عن المعاملات التفضيلية، وهي الرغبة في التميز (منافع رمزية) والرغبة في التفاوض (منافع المتعة) والرغبة في الحصول على المزايا (منافع وحدوية).

أما O'BRIEN ET JONES 1995 فقد حددا خمس قيم تجعل الزبون يقبل البرامج العلائقية ويشارك فيها، وهي القيم المالية (النسبة بين قيمة المكافأة والمشتريات الضرورية للحصول عليها) والقيمة النفسية للمكافأة، وتعدد المكافآت، واحتمال الحصول على المكافأة، وسهولة استعمال البرامج (MIMOUNI-CHAABANE, 2005, p. 05).

أما في القطاع البنكي فإن الفوائد من العلاقة، بالنسبة للمؤسسة، يمكن إجمالها في بعض النقاط، منها جودة الخدمة، صورة العلامة ، الولاء (NAOUFEL & MAKREM, 2009, p. 5)

وعلى ما يرجى من هذه الفوائد، إلا أن العلاقة قد تتعرض أثناء بنائها لمجموعة من العوامل قد تعيق نجاحها، منها ما تعلق بالمؤسسة، كالثقافة التسويقية، سواء أكانت علائقية أم تعاملاتية، والاتصال ومهارة عناصر الواجهة مع الزبون. ومنها ما يتعلق بالزبون مثل تكاليف التحويل، والمنافع المرجوة من العلاقة و معرفة الزبون بالمؤسسة (NAOUFEL & MAKREM, 2009, p. 06)

وقد توصل (NAOUFEL & MAKREM, 2009) في دراستهما التي شملت 40 مؤسسة فرعية للبنوك في مونتريال بكندا، بمجموع 152 إطار لهم احتكاك مباشر بالزبائن، إلى أن العوامل الرئيسية التي تساعد في نجاح المقاربة العلائقية وقبولها، تظهر الثقة في المقام الأول، تليها المرونة، فالسرعة في حل النزاعات، فجودة عنصر الواجهة، فالفائدة من التبادل، فغلبة الثقافة العلائقية للمؤسسة.

إن هذه العناصر المعتمدة تفسر 83% من أسباب نجاح المقاربة العلائقية التي تعود بدورها بالنفع على المؤسسة، لاسيما في مجال جودة الخدمة، والعلامة والولاء.

اهتم كتاب كثر بالبحث عن هذه العوامل منهم RICARD 1995 الذي ركز على عوامل السياق، ومن ضمنها كثافة المنافسة وأكثر منها تعدد المنتوجات والخدمات

المقدمة. أما DAVIS 2000 فقد أثار عوامل متعلقة بتكنولوجيات المعلومة كالهاتف والأنترنت (NAOUFEL & MAKREM, 2009, p. 04)

يتضح من هذا العرض أن فهم تفاعل النزعة العلائقية لدى الزبون مع التوجه العلائقي للمؤسسة يشكل ركيزة أساسية لتحقيق جودة العلاقة. فكلما تحقق انسجام أفضل بين تطلعات الزبون العلائقية وممارسات المؤسسة، كلما ازدادت قوة العلاقة، بما يترتب عنه من فوائد مشتركة، مثل تعزيز الثقة والالتزام، رفع مستوى الرضا، تحفيز الولاء، وتقوية فرص الاستمرارية على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الانتقال إلى دراسة كيفية قياس جودة العلاقة، قصد تقييم هذه الأبعاد الحيوية بوسائل علمية دقيقة تدعم بناء علاقات مستدامة وفعالة.

6- قياس جودة العلاقة بنك- الزبون

عرف SMITH في أبحاثه المقدمة سنة 1998 جودة العلاقة على أنها تقدير شامل لأطراف العلاقة لمدى لقوة العلاقة ومتانتها وقدرتها على تلبية توقعاتهم واحتياجاتهم، مرتكزين في تقديرهم هذا على التجارب السابقة. كما عرفها CROSBY, EVANSAND COWELS أنها تقييم الزبون لقوة علاقته مع مقدم الخدمة (LIAN & YOONG, 2017, p. 160) و هو ما ذهب إليه THURAU 1997 و KLEE HENNIG من خلال القول إن جودة العلاقة هي الحكم العام لقدرتها على إرضاء حاجات المستهلكين (VOLLE & MIMOUNI CHAABANE, 2003, p. 537). تتميز جودة العلاقة بوجود أبعاد الثقة والرضا والالتزام.

كان قياس جودة العلاقات مع الزبائن محل دراسات عدة، من بينها الدراسة التي قام بها DAWYER 1987 و OH ، اللذين أشارا في مجال القياس إلى الاكتفاء بمعياريين وهما المستوى العالي من الثقة والرضا، و هو ما ذهب إليه أيضا CROSBY 1990 الذي أكد أن جودة العلاقة مع الزبون تقاس بمدى مستوى الرضا وثقة الزبائن في رجال البيع ومنتجات المؤسسة.

كما يرى KUMMER 1995 أن قياس جودة العلاقة يشمل مؤشرات النزاعات، الثقة، الالتزام، ورغبة الزبائن في الاستثمار في العلاقة، والتصورات بشأن استمرارها (CHOKRI & CHARKI, 2008, p. 122).

أما KEITH فقد اقترح استخدام أربعة مؤشرات لقياس جودة العلاقة وهي الثقة، الرضا، الالتزام و النزاع (BEJAOUÏ & M'HENA, p. 03). في حين سلط MYHAL, KANG و MURPHY 2008 الضوء على ستة مؤشرات هي الثقة، الالتزام والرضا والانتهازية القليلة والنزاعات والاتصال وهو عدد المؤشرات نفسه الذي توصل إليه HON و GRUNIG في 1999 ممثلة في الثقة و الرقابة المتبادلة و الرضا و الإلتزام و التبادل العلائقي و العلاقات المجتمعية. بالمقابل حدد CACERES و PAPAÏDAMIS

2007 ثلاثة مؤشرات هي : الثقة والالتزام و الرضا، (LIAN & YOONG, 2017, p. 160).

أما WRAY و آخرون 1994 و BEJOU و آخرون 1996، وفي اطار الخدمات المالية، فيرون أن الثقة و الرضا هما المعياران المعتمدان لقياس جودة العلاقة (BOVEA & JOHNSONB, 2001, p. 190)

يتضح من خلال ما تم التطرق إليه أن هناك إجماعا بين الكتاب حول وجود ثلاث أبعاد رئيسية، وهي الثقة (سنتطرق لها في الفصل الثاني) والالتزام والرضا.

فالالتزام هو الرغبة الدائمة في تطوير علاقات تتميز بوعود وتضحيات منفذة والمحافظة عليها، بهدف تكوين فوائد لمصلحة المتدخلين على المدى الطويل. من هنا يتضح أن للالتزام أبعادا: بعد حسابي بين ما هو مرغوب فيه والتضحيات المقدمة، بعد حسي، وبعد الرغبة في الالتزام المستقبلي (PRIM-ALLAZ & DARPY, 2007).

أما الرضا فيعرف بأنه الحالة الحسية للمستهلك التي تنشأ التقييم العام لعلاقته مع المؤسسة. ينبغي التفرقة بين الرضا العلائقي والرضا التبادلي. فالأول يلخص التقييمات وجميعها هي المرتبطة بتجارب الزبون مع المؤسسة (الأشخاص و الخدمات و المنتوجات...) (VOLLE & MIMOUNI CHAABANE, 2003, p. 536)، أما الثاني فيكون بشكل منعزل.

يتضح مما سبق وجود محاولة لجمع مختلف الإسهامات النظرية لقياس العلاقة، غير أن القراءة النقدية للباحث تبرز جملة من التحديات. من أولى الملاحظات أن هناك تمركزا واضحا حول نموذج الأبعاد الثلاثية (الثقة، الرضا، الالتزام)، بحيث تبنت معظم الدراسات هذا التصور دون إبداء حس نقدي تجاه مدى كفايته. إن الاختصار على هذه الأبعاد التقليدية قد يفضي إلى رؤية مبسطة للعلاقة، لا تعكس تعقيداتها الفعلية، خاصة مع ظهور أبعاد أخرى منها التواصل المتبادل والانتهازية المنخفضة وإدارة النزاعات. وعليه، فإن تجاهل هذه الأبعاد يقود إلى قصور نظري في الإحاطة الكاملة بجودة العلاقة.

علاوة على ذلك، يلاحظ أن الدراسات التي تم الاستشهاد بها لم تميز بوضوح بين خصوصيات القطاعات المختلفة. فالمقاربة المطبقة في قطاع الخدمات المالية ليست بالضرورة قابلة للتطبيق كما هي في قطاعات أخرى. إن تعميم نتائج القياس عبر مختلف السياقات دون أخذ الفروقات الجوهرية في ديناميكية العلاقات بعين الاعتبار، يعد نقطة ضعف منهجية تستدعي مراجعة دقيقة.

ومن جهة أخرى، يلاحظ غياب أي تصور تطوري للعلاقة بين الزبون والمؤسسة. إذ تم تقديم العلاقة كوضعية ثابتة تخضع لتقييم لحظي، بينما الواقع يشير إلى أن جودة العلاقة تتطور عبر الزمن مع تفاعل مستمر بين الثقة والالتزام والرضا. إن إغفال هذا

الطابع الديناميكي للعلاقة يحد من صلاحية أدوات القياس القائمة على منهجيات مقطعية، مما يستدعي تبني مقاربات طويلة لرصد تطور العلاقة وتحولاتها.

إلى جانب ذلك، تبدو الرؤية المعروضة محدودة من حيث مراعاتها للبعد الثقافي والسياقي. فمفاهيم الثقة والرضا والالتزام ليست معطيات عالمية موحدة، بل تتأثر بالسياقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة. إن تجاهل هذه العوامل قد يؤدي إلى استنتاجات مضللة عند تطبيق النماذج القياسية في بيئات ثقافية متنوعة، مما يفرض ضرورة تكييف أدوات القياس مع الخصوصيات المحلية.

أخيراً، يلاحظ أن التوجه العام للدراسات ينزع نحو الطابع الوصفي الذي يكتفي بعرض أبعاد العلاقة كما تظهر في تقييمات الزبائن، دون السعي إلى بناء نماذج تفسيرية للعلاقات السببية بين المتغيرات. لقد بات من الضروري، في ظل تطور البحث العلمي، تجاوز المقاربات الوصفية لصالح مقاربات بنائية تفسر كيفية تفاعل الأبعاد المختلفة فيما بينها.

ومع ذلك، لا ينكر الباحث أهمية الإسهامات السابقة في تأسيس قاعدة بحثية متينة يمكن البناء عليها لتطوير نماذج أكثر شمولاً، غير أن فهم قياس جودة العلاقة مع الزبون يقتضي تجاوز هذه النماذج السطحية نحو نماذج أكثر تكاملاً وديناميكية، تأخذ بعين الاعتبار تعقد العلاقات، تطورها عبر الزمن، وتأثرها بالسياق الثقافي والاجتماعي.

في ضوء ما تم تحليله ضمن هذا المطلب، تبرز استدامة العلاقة البنكية كعملية مركبة تتشكل من عدة مقومات متكاملة تبدأ بفهم أنماط الزبائن وسلوكياتهم في التعامل مع المؤسسة البنكية، وهو ما يسمح بتكييف أساليب التواصل والخدمات المقدمة. وقد تم التطرق إلى مفهوم العلاقة وأبعادها باعتبارها إطاراً نظرياً يوضح الجوانب النفسية والسلوكية لهذا الارتباط، بالإضافة إلى تتبع المراحل التي تمر بها العلاقة من لحظة التأسيس إلى مرحلة الاستدامة أو الانهيار. وفي هذا السياق، تم تسليط الضوء على المنافع العلائقية كعامل محفز لاستمرارية العلاقة، خصوصاً عندما يشعر الزبون أن تفاعله مع البنك يحقق له قيمة مضافة. أخيراً، أدرج قياس جودة العلاقة كأداة لتقييم مدى نجاح المؤسسة في بناء علاقة قوية ومستدامة مع الزبائن.

يخلص هذا المبحث إلى أن التوجه العلائقي يمثل تحولاً جوهرياً في فلسفة التسويق المعاصر، حيث انتقل من نموذج التبادل القائم على المعاملات المنفصلة إلى نموذج علائقي يركز على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن. هذا التحول يعكس التطور الكبير في استراتيجيات التسويق، حيث أصبحت العلاقة مع الزبون لا تقتصر على التبادلات المنفردة، بل تتعداها إلى إقامة علاقة طويلة الأمد تسهم في تحقيق الفوائد للطرفين.

وقد بين التحليل النظري أن التوجه العلائقي يعتمد على ثلاثة أسس رئيسية. أولاً، الأسس المفاهيمية التي تميزت بين نمطين متكاملين: النزعة العلائقية كبعد نفسي يعكس

استعداد الزبون للتفاعل، والتوجه العلائقي كاستراتيجية مؤسسية تهدف إلى تعظيم قيمة العلاقة. هذه الأسس توضح كيف يتفاعل الأفراد والمؤسسات في سياق العلاقة المستدامة.

ثانياً، الأبعاد الهيكلية التي تجلت في تطور مفهوم التبادل من الصفقة الواحدة إلى العلاقة المستدامة، بالإضافة إلى انتقال التركيز من المنافع المادية قصيرة الأجل إلى القيمة الشاملة طويلة المدى. هذا التحول يعكس تطور الفكر التسويقي في اتجاه العلاقة المستمرة بدلاً من المعاملات العابرة.

ثالثاً، الآليات التشغيلية التي تمثلت في تفاعل المعايير الصفقاتية والعلائقية وفق نموذج MACNEIL، وكذلك التكامل بين المنافع الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. هذه الآليات تبرز أهمية تعزيز التفاعل المستدام بين المؤسسة والزبون من خلال تطوير نماذج تعمل على تحقيق توازن بين مختلف المنافع.

تتمثل القيمة المضافة لهذا المبحث في أنه قد قدم إطاراً تكاملياً لفهم التفاعل بين خصائص الزبون واستراتيجيات المؤسسة. كما كشف عن الثغرات المنهجية في النماذج التقليدية لقياس جودة العلاقات وأبرز الحاجة إلى مقاربات ديناميكية تراعي التحولات الرقمية والخصوصيات الثقافية التي قد تؤثر على تفاعل الزبون مع المؤسسة.

المبحث الثاني : البعد العلائقي كإطار نظري لفهم العلاقة بنك-زبون

في بيئة شديدة التغير، صارت عملية بناء علاقات مع الزبائن أمرا لا بد منه لنجاح المؤسسات. ومن هنا برزت أهمية التسويق بالعلاقات بوصفه استراتيجية في مجال التسويق. إذ يعد نهجا يركز على بناء العلاقات المستدامة مع الزبائن وتعزيزها ، بدلا من التركيز على المعاملات الفردية والعابرة.

ظهر التسويق بالعلاقات خلال سنوات الثمانينيات، حين أيقنت المؤسسات أن الزبائن، في الحقيقة، لا يملكون كلهم القيمة نفسها بالنسبة لها، مادام بعضهم أكثر ربحية من الآخر. تتمحور فلسفة التسويق بالعلاقات حول فهم الزبائن وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، من خلال التواصل الجيد وبناء الثقة والولاء، ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

يتطلب التسويق بالعلاقات استخدام استراتيجيات وأدوات متنوعة. يتضمن ذلك تحليل سلوك الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتوفير تجربة مميزة وشخصية لهم، وبناء قاعدة بيانات تتعلق بهم، لتتبع العلاقات وتحليلها والتواصل معهم بشكل فعال. كما يتضمن الاهتمام بخدمة الزبائن والتفاعل معهم بشكل فوري ومستمر لتلبية متطلباتهم وحل مشاكلهم.

يمكن القول إن التسويق بالعلاقات يمثل تحولا في المنهجية التسويقية التقليدية التي كانت تركز على الجوانب العملية والمعاملات الفردية. إذ يعزز العلاقات طويلة الأمد، ويعمل على بناء روابط قوية ومستدامة، ما يؤدي إلى زيادة الولاء وتكرار الشراء والتوصية.

إن عملية تحديد المنافع العلائقية والاختيار، والمفاضلة بين الاستراتيجيات، ووضعها بما يتلائم مع كل نوع من الزبائن، هي مراحل تدخل ضمن التسويق بالعلاقات (المطلب الأول). ويتم تطبيق هذه الاستراتيجيات وفقا لبرامج تسويقية مبنية على برمجيات لإدارة العلاقة مع الزبون (المطلب الثاني)

المطلب الأول : التسويق بالعلاقات

تسعى المؤسسات البنكية، من خلال إنشاء المقاربة العلائقية ووضعها، إلى إثبات علاقاتها مع شركائها و تدعيمها، مستعملة في ذلك مجموعة من الاستراتيجيات المتباينة فيما بينها، تبعا لطبيعة العلاقة ، ولطبيعة الزبون بحد ذاته.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد ماهية التسويق بالعلاقات والاختلاف بينه وبين بعض المفاهيم التسويقية الأخرى، مع التركيز على الاستراتيجيات المعتمدة والعوامل الوسيطة المؤثرة فيه.

1- ماهية التسويق بالعلاقات

يعد BERRY 1983 من أوائل من اهتموا بالتسويق بالعلاقات. فقد بين BERRY أن هذا النوع من التسويق يقوم على ثلاثة أسس تبدأ بجذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم، ثم ضمان ولائهم، عن طريق تقديم منافع وقيمة مضافة يسعى الزبون إلى الحصول عليها خلال استهلاكه السلع والخدمات المعروضة عليه (قحموش، 2012، صفحة 159).

هذا يعني أن الأهمية التي يوليها التسويق بالعلاقات تكون أكبر في عملية الاحتفاظ بالزبائن، إذا ما تمت مقارنتها بالسعي لكسب زبائن جدد. ذلك أن الهدف الأساس في التسويق التقليدي هو بيع المنتجات و الخدمات واحدا بواحد إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن، أما في التسويق بالعلاقات فيكون ببيع أكبر قدر ممكن من المنتجات لزبون واحد.

أيضا، وفي إطار السعي لكسب زبائن جدد، قد تعتمد المؤسسات عادة على استراتيجيات التسويق التقليدي، مثل الإعلانات والعروض الترويجية وغيرها. أما في إطار الاحتفاظ بالزبائن، فينبغي للمؤسسة أن تسعى للمفاضلة واختيار الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة لها، وتوجيه جميع الأنشطة التسويقية نحوهم.

إن عملية الاحتفاظ بالزبائن هي من الأهمية بما كان، لأنها أكثر ربحية من الحصول على زبائن جدد، بسبب وضعية التكاليف التي تتناقص مع مرور الوقت، تماشيا مع زيادة إنفاق الزبون واستعداده لدفع سعر أعلى (مقاربة سبق شرحها).

من جانب آخر، وبالرجوع إلى مختلف التعاريف التي أحصاها (HARKER, 1999, p. 14)، و عددها 26، فإن تعريف التسويق بالعلاقات يستند على سبعة مفاهيم رئيسة مكونة له، وهي: الإنشاء (الجذب والوضع والحصول)، التطوير (التعزيز والتقوية والتحسين)، المحافظة (الاستدامة و الاستقرار)، المدى البعيد (المداومة والاحتفاظ) ، التفاعلات (التبادل والتعاون)، المخرجات (الربحية والفعالية) والمكونات العاطفية (الالتزام والثقة والوعد).

يؤكد HARKER أن التسويق بالعلاقات لا يقتصر فقط على الجذب أو البيع، بل هو عملية متكاملة تبدأ بجذب الزبائن، ثم تطوير العلاقة معهم، والمحافظة عليهم، مع التركيز على التفاعلات المستمرة والنتائج الملموسة. وأهم من ذلك، بناء الثقة والالتزام لضمان علاقات طويلة الأمد.

أما (PERRY & RAO, 2002, p. 01) فيريان أن التسويق بالعلاقات ليس نقلة نوعية أو تحول جذري من التسويق التقليدي القائم على المزيج التسويقي، ولكنه مقاربة تسويقية مناسبة إذا اتخذ المسيرين في الحساب توليفة منتج/مستهلك، والعوامل التنظيمية. فالتسويق بالعلاقات يقوم على عدة علاقات تبنى خلال الزمن. ويؤكد PERRY و RAO أن التسويق بالعلاقات يقوم على بناء علاقات متعددة مع الزبائن تتطور عبر الزمن، ما يعني أن نجاحه يعتمد على التفاعل المستمر، والتكيف مع احتياجات الزبائن، وتحقيق منفعة متبادلة تؤدي إلى ولاء طويل الأمد.

ويؤكد (PELLAT, POUJOL, & SIADOU-MA, 2010) أن عملية توجه المؤسسة نحو الزبون وسلوكها العلائقي لهما تأثير على ولاء هذا الزبون وعلى ربحية المؤسسة. فعملية البيع لا تتوقف عند إتمام التبادل، ولكن تساهم في صيانة العلاقة بين الطرفين وتطوير علاقة جيدة بإنشاء الثقة والمحافظة على جودتها خلال الزمن، ما يقودنا للتأكيد على الدور المحوري الذي يقوم به البائع في ضمان هذه الجودة و في إنشاء الثقة.

وقد عرّف (MORGAN & HUNT, 1994) التسويق بالعلاقات بأنه كل الأنشطة التسويقية الهادفة لوضع التبادلات العلائقية الناجحة وتطويرها والحفاظ عليها، ما يوحي أن الهدف الأساس هو البحث عن هذه العلاقات الناجحة والاستثمار فيها، مع التأكيد أنه لأجل تحديد التعريف وجب التفرقة بين التبادلات المنفصلة والتبادلات العلائقية التي أشرنا إليها في المبحث الأول.

ويرى (BENAMOUR, 2000, p. 76) أن التسويق بالعلاقات هو استراتيجية توجه نحو الزبون ذي المردودية العالية الراغب في الدخول في العلاقة. ويهدف التسويق بالعلاقات للمحافظة على العلاقة، المرتبطة بالتبادل والتفاعلات المستمرة المشخصة، وتحسينها، ما يسمح بإنشاء روابط اجتماعية بين المؤسسة وبين الزبون.

تظهر أبعاد مختلفة للتسويق بالعلاقات من خلال هذا التعريف، منها ضرورة البحث عن الزبون أو العلاقة المربحة، وإنشاء روابط اجتماعية، من ضمنها الثقة.

وركز (SHANI & CHALASANI, 1992, p. 36) على العوامل الرئيسة المشكلة للتسويق بالعلاقات، والتي تكون خلال الزمن. منها تحديد قواعد بيانات حول الزبون الحالي والمحتمل وبنائها وتشكيلها بصفة مستمرة، واستعمال الإبداع لاستهداف الزبون والاتصال به وفقا لقاعدة فردا- لفرد، وفي الختام تسيير العلاقة مع كل زبون خلال الزمن وحساب قيمة حياته بالنسبة للمؤسسة.

بهذا توصل SHANI و CHALASANI لتقديم تعريف للتسويق بالعلاقات على أنه مجهودات متداخلة رامية لتحديد شبكة مع مستهلكين فرادى والحفاظ عليها وبنائها وتدعيمها بشكل مستمر، من خلال الاتصالات التفاعلية المنفردة وتقديم قيم حقيقية مضافة خلال مدة طويلة، بالطريقة التي تضمن الفائدة المتبادلة للأطراف.

من خلال تحليل التعاريف السابقة، يتبين أن هناك تقاطعات جوهرية تجمع بينها، لاسيما فيما يتعلق بأهمية الاستمرارية والثقة كأساس لنجاح العلاقة التسويقية. غير أن كل تعريف يقدم زاوية معالجة مختلفة، تعكس الخلفية النظرية والسياق الذي تم تناول الموضوع فيه.

فتعريف BERRY يركز على تحقيق الولاء عبر تقديم قيمة مضافة للزبون، بينما يستند MORGAN و HUNT إلى مدخل نفسي سلوكي يبرز دور الثقة والالتزام كمركزين أساسيين للعلاقة. من جانب آخر، يؤكد PERRY و RAO على البعد السلوكي التبادلي والنية المشتركة للاستمرار، في حين يقدم BENAMOUR تصورا تطوريا للعلاقة، باعتبارها مسارا تصاعديا ينمو مع تكرار التفاعلات بين الأطراف.

ويتضح من خلال المقارنة أن النظرة المقدمة من قبل PERRY و RAO تبدو أكثر ثباتا، إذ تفترض وجود قرار واع بالحفاظ على العلاقة، بينما يظهر تصور BENAMOUR أكثر مرونة وديناميكية، مع الإقرار بأن العلاقة تتطور تدريجيا بناء على التجربة الواقعية والتفاعل المستمر بين الطرفين. وفي السياق البنكي، يرى الباحث أن الجمع بين المنظورين يبدو ضروريا؛ فالعلاقة مع الزبون لا تقتصر فقط على الالتزام المسبق، بل تتطلب أيضا إدارة دائمة للتجارب الواقعية لضمان تطورها نحو مستويات أعلى من الثقة والولاء.

ومن دون تقديم منافع ملموسة للزبون، كما يؤكد BERRY، لا يمكن تحقيق الرضا الأولي الذي يعد أساسا لأي علاقة مستقبلية. ولكن بالمقابل، ومن دون بناء الثقة والالتزام، كما يركز MORGAN و HUNT، يصعب ضمان استمرارية العلاقة على المدى الطويل.

من جانب آخر، فإن التعاريف التي تمت الإشارة إليها، في حقيقة الأمر، تجعلنا نتساءل عن الاختلافات الجوهرية التي تميز التسويق بالعلاقات عن بعض المفاهيم التسويقية، التي قد ينظر إليها على أنها متشابهة.

2- التسويق بالعلاقات والمفاهيم المتداخلة

للإلمام أكثر بمفهوم التسويق بالعلاقات ينبغي التفرقة بينه وبين التسويق بالتبادلات. فالتسويق بالتبادلات قائم على وحدوية المعاملة خلافا للتسويق بالعلاقات (مفهوم سبق شرحه في المبحث الأول). من جانب آخر، فإن التسويق بالعلاقات تم وضعه للانتقال إلى مستوى أكثر دقة. يتم دراسة التسويق بالعلاقات على مستويين: فعلى المستوى الجزئي يهتم التسويق بالعلاقات بطبيعة العلاقات بين المؤسسة وبين زبائنها، أما

في المستوى الكلي فيستعمل التسويق بالعلاقات مصطلحا لوصف العلاقات التي تشارك فيها المؤسسة مع جميع أصحاب المصالح. وبالتالي فإن القضية الاستراتيجية هي إنشاء مزيج أو محفظة من العلاقات التي تعد ضرورية للمؤسسة (PERRY & RAO, 2002, p. 599).

يوضح المفهوم المقدم أن العلاقات لا تقتصر على الزبائن فقط (المستوى الجزئي)، بل تمتد إلى جميع أصحاب المصالح (المستوى الكلي) مثل الموردين، الشركاء وغيرهم. يعكس هذا التقسيم تطور التسويق بالعلاقات ليشمل منظورا استراتيجيا أوسع، يتجاوز مجرد إدارة علاقات الزبائن إلى بناء شبكة علاقات متكاملة. لكنه لا يتطرق إلى المكونات العاطفية المهمة مثل الثقة، الالتزام، والولاء، التي تعد عناصر جوهرية في بناء علاقات مستدامة. وفقا لأدبيات التسويق بالعلاقات، مثل ما طرحه BERRY و MORGAN 1983 و HUNT 1994، فإن نجاح العلاقات يعتمد بشكل كبير على العوامل النفسية والعاطفية، وليس فقط على الجانب المؤسسي أو الاقتصادي.

حسب BERRY فإن الهدف الاستراتيجي هو إنشاء مزيج من العلاقات، دون توضيح كيفية قياس جودة العلاقات أو تأثيرها على الأداء التسويقي والربحية. لكن، في الواقع، لا يكفي مجرد إنشاء العلاقات، بل ينبغي أن تكون علاقات مربحة، متينة، ومستدامة، وهذا يتطلب إدارة فعالة وتقييما مستمرا، وهو ما لم يوضحه التعريف بوضوح.

لم يوضح التعريف الفرق بين أنواع العلاقات، ما قد يؤدي إلى فهم غير دقيق لطبيعة العلاقات التي ينبغي للمؤسسة إدارتها. قد تكون بعض العلاقات مفيدة استراتيجيا، وقد تكون علاقات آخر عبئا على المؤسسة، لذا من المهم التركيز على نوعية العلاقات وليس فقط على عددها.

لعل السؤال الجوهرى الثانى يتمثل فى الفرق بين التسويق بالعلاقات وبين العلاقات التسويقية، التى كانت ولا زالت مركز اهتمام وموضوع نقاش مدة طويلة.

يعد التفريق بين التسويق بالعلاقات والعلاقات التسويقية أحد المفاهيم الأساس فى استراتيجيات التسويق الحديثة. يشير التسويق بالعلاقات إلى نهج يركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، من خلال تعزيز الثقة والولاء وتقديم قيمة مستمرة، ما يساهم فى استدامة العلاقة بين المؤسسة وبين الزبون BERRY 1983. فى المقابل، تعرف العلاقات التسويقية على أنها التفاعلات التجارية التى تقوم بها المؤسسة مع مختلف الأطراف، مثل الموردين، الوسطاء، والشركاء. قد تكون هذه التفاعلات مؤقتة ولا تستهدف بالضرورة بناء ارتباط دائم GUMMESSON 2002. كما أن التسويق بالعلاقات يكون فى الاتجاهين، أما فى العلاقات التسويقية فىكون الأمر فى اتجاه واحد (GUMMESSON, 2008, p. 99).

فى القطاع البنكى، يظهر التسويق بالعلاقات من خلال برامج الولاء، والاستشارات المالية المخصصة، والخدمات الرقمية التى تهدف إلى الحفاظ على الزبائن وتعزيز ولائهم. أما العلاقات التسويقية، فتتجسد فى العروض الترويجية قصيرة الأجل، والتعاون مع وسطاء ماليين، والحملات التسويقية لجذب الزبائن دون استراتيجىة واضحة للحفاظ بهم.

وفقا لـ MORGAN و HUNT 1994 ، فإن نجاح التسويق بالعلاقات يعتمد على مزيج من الثقة والالتزام، في حين تركز العلاقات التسويقية على تحقيق الأهداف التجارية قصيرة المدى. لذلك، تعتمد المؤسسات الناجحة على الجمع بين النهجين، إذ تستخدم العلاقات التسويقية لاستقطاب الزبائن، ثم توظف التسويق بالعلاقات لضمان استمرار العلاقة وتحقيق الولاء على المدى الطويل.

بالنسبة للتسويق بالعلاقات ومصطلح إدارة علاقة الزبون، فهناك اختلاف بين الكتاب. فمنهم من يعدّهما مصطلحين مترادفين بسبب العلاقة الوثيقة بينهما. وقد أشار NEVIN 1995 إلى أن الترادف بين المصطلحين يرجع إلى وجهة نظر كل كاتب: فالبعض منهم يعكس وجهة النظر الضيقة للتسويق بوصفه وظيفة، في وقت أن آخرون ينظرون إليه نظرة شمولية واسعة بوصفه فلسفة وعلماء وليس وظيفة فقط (الطائي و العبادي، 2008، صفحة 197).

و لعل أهم النقاط التي تدعم هذا الفكر في نظر Nevin هي :

أولاً، التركيز على العلاقات: يركز كل من إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات على بناء العلاقات مع الزبائن وتطويرها، بوصف الزبائن شركاء مهمين ويعملون على بناء علاقات طويلة الأمد معهم.

ثانياً، تخصيص العروض والخدمات: يهتم كل من إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات بتوفير القيمة للزبائن، عن طريق تخصيص العروض والخدمات، بحسب احتياجات الزبون، من خلال فهم متطلباتهم الفردية وتقديم حلول ملائمة تلبي هذه الاحتياجات.

ثالثاً، الحفاظ على الزبائن الحاليين: يعد الحفاظ على الزبائن الحاليين أمراً مهماً في المفهومين كليهما. إذ تسعى إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات إلى تعزيز رضا الزبائن وبناء الولاء تجاه العلامة التجارية.

بالإجمال، إن إدارة علاقات الزبائن والتسويق بالعلاقات يهدفان إلى تحقيق الهدف العام نفسه، وهو بناء العلاقات مع الزبائن وتعزيزها، وتحقيق التفاعل المستدام والمربح للمؤسسة.

وحدّد باحثون آخرون بعض الاختلافات الجوهرية بين المصطلحين، معتقدين أن إدارة علاقات الزبائن تعدّ غالباً الجانب الظاهر للتسويق العلائقي، إذ تمثل تطبيقه الفعلي داخل المؤسسة ZABLAH و آخرون 2004 (p. 2009, DES GARETS & SUEUR) 127)

من جهتهم، قدم (SIN, TSE, & YIM, 2005, p. 1266) ثلاثة اختلافات بين التسويق بالعلاقات و إدارة علاقات الزبائن: فأولاً تكون الطبيعة الاستراتيجية للتسويق العلائقي أكثر بروزاً، في حين أن إدارة علاقات الزبائن تكون عملية أكثر. وثانياً يكون التسويق بالعلاقات أكثر حسياً منه لدى إدارة علاقات الزبائن. فهو يركز على عناصر حسية،

لاسيما الثقة وتبادل الأدوار. أما إدارة علاقات الزبائن فتركز على تعزيز العلاقات مع الزبون وبنائها وجذبها. وثالثا لا يتضمن التسويق بالعلاقات ثنائية بائع - مشتر فقط و لكن يمتد لبناء العلاقات مع كل أصحاب المصالح، ومنهم الموردون والموظفون والزبائن والحكومة، في حين يتم التركيز في إدارة العلاقات على العلاقات مع الزبائن.

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد ثلاثة محاور يمكن التمييز من خلالها بين المفهومين:

أولا، التركيز: تركيز إدارة علاقات الزبائن على تنظيم بيانات الزبائن وإدارتها وتحسين التفاعل معهم. وهي تهدف إلى تحسين عمليات البيع والخدمة والتسويق، من خلال الوصول السهل للمعلومات المتعلقة بالزبائن وتحليلها. أما التسويق بالعلاقات فيركز على بناء العلاقات المستدامة والمجدية مع الزبائن وصيانتها. وهو يهدف إلى تحقيق رضا الزبائن وزيادة الولاء، عن طريق تلبية احتياجاتهم وتفهمهم بشكل أفضل، وتقديم تجربة فريدة ومميزة.

ثانيا، التوجه: يكون التوجه في إدارة علاقات الزبائن تكنولوجيا. إذ يعتمد على استخدام أنظمة وبرامج متخصصة لجمع البيانات وتنظيمها وتحليلها. أما التسويق بالعلاقات فيكون توجهه استراتيجيا يركز على بناء العلاقات القوية وتقديم قيمة مستدامة للزبائن.

ثالثا، الهدف: تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى تحسين كفاءة عمليات البيع وفعاليتها، من خلال استخدام تقنيات إدارة البيانات وتحليلها، لتحسين عملية اتخاذ القرارات. أما التسويق بالعلاقات فيهدف إلى بناء الثقة والولاء والتفاعل المستمر مع الزبائن، من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وتقديم تجربة فريدة لهم. وبالتالي تحقيق رضا الزبائن وتحقيق العوائد المستدامة للمؤسسة.

في البنوك، يسمح تحليل قواعد البيانات بوضع استراتيجيات لتجزئة الزبائن. إذ يتم تصنيفهم وفقا لوضعهم (أفراد، مهنيون، إلخ) وقدراتهم المالية، مثل الزبائن ذوي الثروات الكبيرة، الزبائن ذوي الدخل المتوسط، والزبائن العاديين. كانت البنوك، لسنوات عديدة، تتعرف على زبائنهم من خلال المنتجات التي يمتلكونها فقط، دون رؤية شاملة للعلاقات التي تربطهم بالمؤسسة. ويظل تعريف الزبون مسألة معقدة، إذ قد يكون فردا أو أسرة إقتصادية. فكلما اتسعت رؤية البنك حول الزبون، زادت إمكانية تحسين العروض التجارية، ما يجعل التفكير بمنظور الأسرة الاقتصادية أكثر كفاءة من التركيز على الحسابات الفردية. بعد ذلك، يتم تصنيف الأسر وفقا للعائد الصافي الذي تحققه للبنك. إذ تظهر ثلاثة شرائح رئيسية: الأسر الأكثر ربحية (تمثل 65% من الدخل الصافي للبنك و 15% من الزبائن)، الأسر متوسطة الربحية (30% من الدخل و 60% من الزبائن)، والأسر الأقل ربحية (5% من الدخل و 25% من الزبائن). ولكل فئة، يتم وضع أهداف محددة (DES GARETS & SUEUR, 2009, p. 127).

تكمّن أهمية تحليل قواعد البيانات وتجزئة الزبائن، بالنسبة للبنوك، في تحسين استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبائن وتعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية. فمن خلال تصنيف الزبائن وفقاً لوضعهم المالي ونمط تعاملهم مع البنك، يمكن للمؤسسة تقديم عروض مخصصة تلبي احتياجات كل فئة بشكل أكثر دقة، ما يعزز رضا الزبائن وولاءهم.

علاوة على ذلك، يساعد هذا النهج في تحسين تخصيص الموارد. إذ يمكن للبنك توجيه خدماته واستثماراته نحو الشرائح الأكثر ربحية، مثل تقديم استشارات مالية متقدمة للزبائن ذوي الإستطاعة المالية العالية أو تصميم منتجات متخصصة للزبائن متوسطي الدخل. كما تتيح هذه الاستراتيجية للبنوك تخفيض التكاليف التشغيلية.

من ناحية أخرى، يساهم الفهم العميق لسلوك الزبائن في تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية، من خلال تقديم عروض تجمع بين القروض والتأمينات أو الحسابات الاستثمارية. كما يساعد في تحسين إدارة المخاطر، إذ يمكن للبنك تقييم المخاطر الائتمانية بشكل أدق من خلال تحليل البيانات التاريخية للزبون وسلوكه المالي.

باختصار، يمكن عد إدارة علاقات الزبائن أداة تقنية تستخدم في إطار استراتيجية التسويق بالعلاقات لتنظيم بيانات الزبائن وتحليلها وتحسين عملية التفاعل مع الزبائن. أما التسويق بالعلاقات فيركز بشكل أكبر على بناء علاقات قوية ومستدامة مع الزبائن وتحقيق الرضا والولاء لتحقيق أهداف التسويق والنجاح المستدام.

كما أن التسويق بالعلاقات يختلف عن تجزئة السوق. فتجزئة السوق تقوم على إنشاء أسواق فرعية يسهل التحكم فيها انطلاقاً من السوق الكلي. والهدف هو تحديد تجانس الأسواق الفرعية المختلفة بالأساس فيما بينها، وتقوم باختيار واحد، أو أكثر، منها.

التخصص التسويقي، من جهته، niche marketing هو إجراء أخذ جزء صغير من السوق غير المشبع.

من خلال استعراض التعاريف والاختلافات يتضح ما يلي :

للتسويق بالعلاقات عدة مفاهيم تنصب كلها في السياق نفسه ومنها : التوجه نحو الزبون، التوجه العلائقي، البيع بالعلاقات، البيع الشخصي، البيع المكيف، البيع الموجه للزبون.

يمكن التمييز بين مستويات متعددة لتطبيق التسويق بالعلاقات (HOBEIKA, 2017, p. 37):

أولاً، المستوى التشغيلي : التسويق بالعلاقات ما هو إلا مستوى من التسويق لقواعد البيانات مستعمل بكثرة لأهداف ترويجية. فالتسويق بالعلاقات هو أحد المستويات المتقدمة للتسويق المعتمد على قواعد البيانات. إذ يتم استخدامه بشكل مكثف لأغراض ترويجية، تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتعزيز ولائهم. يعتمد هذا النوع من التسويق على جمع البيانات المتعلقة بسلوك الزبائن وتفضيلاتهم وتحليلها ، ما يساعد

المؤسسات، وخاصة البنوك، على تقديم عروض وخدمات مخصصة تتماشى مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم.

على سبيل المثال، يتم استخدام التسويق بالعلاقات في القطاع البنكي لاستهداف الزبائن بعروض شخصية، مثل تقديم قروض بأسعار فائدة تنافسية للزبائن الذين يظهرون اهتماما باشتراء عقار، أو اقتراح بطاقات ائتمانية بمزايا مخصصة بناء على نمط إنفاق الزبون. من خلال تحليل البيانات، يمكن للبنك تحديد الفرص الترويجية المناسبة لكل زبون وإرسال العروض عبر البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، أو حتى من خلال مستشاري البنك في الفروع.

وبهذا الشكل، يصير التسويق بالعلاقات امتدادا لتسويق قواعد البيانات. إذ لا يقتصر فقط على إدارة المعلومات، بل يستخدمها بذكاء لضمان تفاعل مستمر مع الزبائن وتحقيق أهداف ترويجية تعزز القيمة المقدمة لهم، وفي الوقت نفسه يساهم في زيادة العوائد المالية للمؤسسة.

ثانيا، المستوى الاستراتيجي : ينظر إلى التسويق بالعلاقات بوصفه العملية التي تبحث من خلالها المؤسسات عن ربط الزبائن بطرق عدة، منها حواجز قانونية واقتصادية وتكنولوجية. غير أن هذا المستوى قد يؤدي لهروب الزبائن بدلا من الاحتفاظ بهم، ما يستدعي وجود علاقة وثيقة بين المؤسسة والزبون بدلا من وضع الحواجز.

إن المؤسسات التي لا تصل إلى مستوى العلاقة الجيدة مع زبائنهم ستكون عاجزة عن الاستمرار، لاسيما عند تغير البيئة، وهو ما يحدث في الغالب. إذ تعتمد على الاختلاف في المعارف والقوة والموارد أكثر من الثقة المتبادلة.

ثالثا، المستوى الفلسفي: وهو يبتعد عن المنتج ويركز على العلاقات مع الزبون. ويمكن للزبون أن يصير شريكا يتدخل في تطوير المنتجات والخدمات وعرضها، في ظل العلاقة الثنائية التي تصير تناظرية بين المؤسسة وبين الزبون.

يركز المفهوم التقليدي للتسويق على حاجات الزبائن ورغباتهم، في حين أن التسويق بالعلاقات بوصفه فلسفة يعيد النظر في استراتيجية التسويق، بعيدا عن المنتجات ودورة حياتها، والتركيز بدلا من ذلك على دورة حياة العلاقة بالزبائن. فضلا عن ذلك تستخدم المنظمة كل العاملين فيها لتلبية دأمة لاحتياجات الزبائن المستهدفين.

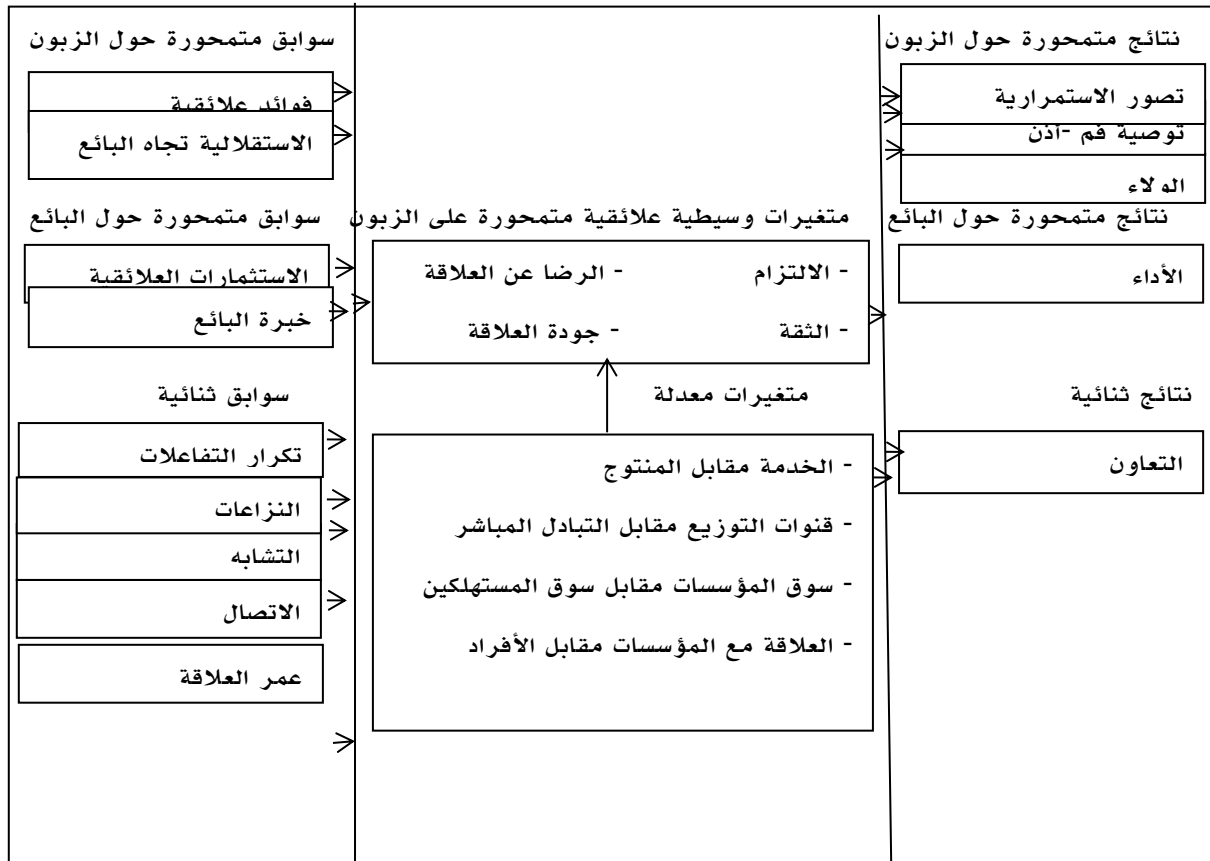
رابعا، المستوى الشبكي: هو المستوى الأخير والأوسع. ويضم التسويق بالعلاقات ما يأتي من قواعد البيانات للخدمات الشخصية، بإدراج برامج الولاء، والتسويق الداخلي، والعلاقات الشخصية والاجتماعية، والتحالفات الاستراتيجية .

3- العوامل الوسيطة واستراتيجيات التسويق بالعلاقات

يرى (PALMATIER, DANT, GREWEL, & KENNETH, 2006, p. 136) أن معظم الكتاب في مجال التسويق بالعلاقات يعتقدون أن المقاربة العلائقية تؤدي إلى علاقات قوية مع الزبون، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية البائع. غير أن بعض الكتاب أبرزوا أنه، في بعض الحالات، يمكن أن يكون للتسويق بالعلاقات أثر سلبي على أداء الباعة. وعليه يكون لزاما التركيز على المعايير المرتكزة على البائع والزبون، وكذا العوامل الوسيطة بينهما، قصد وضع الاستراتيجيات الملائمة.

فيما يخص عمر العلاقة، أو مدى تكرار التفاعل، فهما، حسب الكتاب، ليسا مهمين لتحديد العلاقة وتقويتها، ويستعملان فقط لأجل الرقابة. نفس الفكرة التي تم مناقشتها في المبحث الأول.

الشكل رقم 03: متغيرات التسويق بالعلاقات



المصدر : (PALMATIER, DANT, GREWEL, & KENNETH, 2006, p. 137)

من خلال الشكل يتضح أن العلاقة لها سوابق، وقد تمت الإشارة إليها في نقاط سابقة. وتكون الثقة هنا عنصرا وسيطا. أما أهم النتائج المرجوة منها فهي التوصية والولاء والتعاون والرغبة في الاستمرار.

أما (ZHANG, WATSON IV, PALMATIER, & DANT, 2016) فيرون أن الاستراتيجيات المتبعة تكون وفقا لمراحل تطور العلاقة، التي أشرنا إليها في المبحث الأول. إذ نجد الاتصال وعناصر المزيج التسويقي الآخر والنزاعات والاستثمارات والظلم أو الإحساس بالجور (عدم العدل).

الجدول رقم 08: مرونة الاستراتيجيات وفقا لديناميكيات انتقال حالات العلاقة

الإستراتيجية حالات العلاقة	الاتصال	المزيج التسويقي	استثمارات البائع	استثمارات المشتري	النزاعات	الظلم أو الإحساس بالجور
من الانتقالية إلى التعامل	-2.77%		-4.72%	-3.36%		
من المجتمعية إلى التعامل	-0.98%		-0.71%	-2.31%		
من الانتقالية إلى الضرر					1.31%	1.59%
من المجتمعية إلى الضرر					0.97%	1.43%
من التعامل إلى الانتقالية	1.44%	1.33%	0.81%	0.97%		
من الانتقال إلى الشعبية	0.46%	0.11%	1.20%	0.90%		
من الضرر إلى التعامل	0.52%	0.15%	0.14%	0.90%		

المصدر : (ZHANG, WATSON IV, PALMATIER, & DANT, 2016) بتصرف

يقدم الجدول تحليلا لحالات العلاقات المختلفة وآليات الانتقال بينها. إذ يوضح التأثيرات النسبية لإستراتيجيات متعددة مثل الاتصال، المزيج التسويقي، استثمارات البائع والمشتري، النزاعات، والإحساس بعدم العدل، على تغير طبيعة العلاقة بين الأطراف المعنية.

يظهر الجدول أن الاتصال يساهم في تقليل احتمال الانتقال من العلاقة الانتقالية إلى العلاقة التعاملية بنسبة -2.77%، ما يشير إلى أن زيادة الاتصال قد تعزز الاستقرار في العلاقات الانتقالية وتحد من تطورها إلى علاقات تعاملية. كما أن استثمارات البائع والمشتري تقلل هذا الانتقال بنسب -4.72% و-3.36% على التوالي، ما قد يعكس تأثير هذه العوامل في تعزيز استمرار العلاقات قصيرة الأمد، بدلا من تحويلها إلى علاقات أكثر استقرارا وتعاملية.

بالمقابل، يكون الانتقال من العلاقات المجتمعية إلى العلاقات التعاملية أقل تأثرا. إذ يسجل الاتصال انخفاضا طفيفا في هذا الانتقال بنسبة -0.98%، في حين أن المزيج التسويقي واستثمارات البائع والمشتري تؤدي إلى انخفاض بنسب -0.71% و-2.31%

على التوالي. يشير هذا إلى أن العلاقات المجتمعية قد تكون أكثر استقرارا نسبيا وأقل عرضة للتحويل إلى علاقات تعاملية مقارنة بالعلاقات الانتقالية.

فيما يتعلق بانتقال العلاقة إلى حالة الضرر، يتضح أن النزاعات تزيد احتمال تحول العلاقة من الانتقالية إلى الضرر بنسبة 1.31%، في حين يزيد الشعور بعدم العدل من هذا الاحتمال بنسبة 1.59%. وبالمثل، يؤدي النزاع إلى رفع احتمال الانتقال من العلاقة المجتمعية إلى الضرر بنسبة 0.97%، في حين يسهم الإحساس بعدم العدل في تعزيز هذا التحويل بنسبة 1.43%. تعكس هذه النسب أهمية العوامل السلبية في زعزعة العلاقات التجارية، ما قد يؤدي إلى انهيارها.

من ناحية أخرى، فإن احتمال الانتقال من العلاقة التعاملية إلى العلاقة الانتقالية يرتفع نتيجة الاتصال بنسبة 1.44%، كما أن المزيج التسويقي واستثمارات البائع والمشتري تزيد هذا الانتقال بنسب 1.33%، 0.81%، و 0.97% على التوالي. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحويل من العلاقة الانتقالية إلى العلاقة المجتمعية يتأثر إيجابا باستثمارات البائع والمشتري و المزيج التسويقي بنسبة 1.20% و 0.90% و 0.11%، ما يشير إلى دور هذه الاستثمارات في تعزيز الترابط بين الأطراف.

في الختام، فإن إعادة اصلاح الضرر و تحويل العلاقة لمرحلة التعامل تتأثر باستراتيجيات الإتصال و المزيج التسويقي و استثمارات كل من البائع و المشتري بنسب بلغت على التوالي : 0.52% و 0.15% و 0.14% و 0.90%.

توضح هذه النتائج كيف تؤثر الاستراتيجيات التسويقية وسلوك الأطراف على ديناميكيات العلاقات. إذ يمكن أن تؤدي بعض العوامل إلى استقرار العلاقة، في حين قد تسهم عوامل آخر في زعزعتها أو تحويلها إلى أنماط مختلفة. لذلك، ينبغي للمؤسسات تطوير استراتيجيات متوازنة تأخذ في الاعتبار تأثير الاتصال، والاستثمار، والنزاعات لضمان بناء علاقات مستدامة وقابلة للتطور.

من جانب آخر، يرى (PALMATIER, DANT, GREWEL, & KENNETH, 2006, p. 150) أنه، من بين جميع الاستراتيجيات، يترجع الاتصال على رأس القائمة تليه الاستثمارات، فتشابه المنافع. أما الارتباط وعمر العلاقة فليس لهما تأثير.

4- أبعاد التسويق بالعلاقات

تطرق العديد من الكتاب الى أبعاد التسويق بالعلاقات عند دراستهم هذا الموضوع. وتناولت الدراسات المختلفة هذه الأبعاد بمسميات متباينة. فقد حدد (MOUSA, SHAHRAM, & SEYYED, 2011, p. 1548) خمسة أبعاد متمثلة في الثقة والالتزام ومعالجة النزاعات والاعتماد. وقد حددها (PEYMAN, FREYEDON, & MOTREZA, 2013, pp. 305-306) في الثقة والالتزام و الاتصال والكفاءة ومعالجة النزاعات.

أما (عتيق، 2017-2018، الصفحات 20-32) فقد توصلت إلى تحديد الأبعاد ممثلة في الثقة، والالتزام، والاتصال، والكفاءة، والرضا، والتعاطف، والارتباط، ومعالجة الصراع، والتبادل، والقيمة، والروابط، وجودة الخدمة.

واتفق 2008 LAGES و آخرون و 2007 NDBISI على وجود أربعة أبعاد للتسويق بالعلاقات هي الثقة، الالتزام، معالجة الصراع، الاتصال. في حين حددها (HENNING-THURAU, GWINNER, & GREMLER, 2002, pp. 230-247) بخمسة أبعاد تتمثل في الثقة، والالتزام، والرضا، والمنافع الاجتماعية، ومنافع المعاملة الخاصة. أما (معمرى و عمامرة، 2020، صفحة 1027) فيريان أن التسويق بالعلاقات يضم ستة أبعاد وهي الرضا والثقة و الإلتزام والاتصال والتفاعل و القيمة.

ومن هنا تظهر الثقة بعدا متفقا عليه بين جميع الكتاب.

يعد التسويق بالعلاقات استراتيجية تسهم في بناء علاقات مستدامة مع الزبائن، إذ يتجاوز التركيز على المنتجات والخدمات ليشمل التفاعل المستمر والتفهم العميق لاحتياجات الزبائن. وكما هو موضح، فإن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على اختيار الزبائن الذين يرغبون في إقامة علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة، وتصنيف العلاقات وفقا لمجموعة من العوامل المؤثرة.

مع أن عملية بناء العلاقة تمر بمراحل محددة، إلا أنها ليست خالية من التحديات، إذ قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات والتفاعلات السلبية التي قد تعيق تطور العلاقة. لذلك، فإن قياس جودة العلاقة أمر ضروري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز الولاء، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وبين زبائنها.

إذن هناك أبعاد مختلفة للتسويق بالعلاقات، والثقة عنصر محوري في نجاح العلاقات بين المؤسسة وبين الزبون. بالإضافة إلى ذلك، تم التمييز بين التسويق بالعلاقات وبين العلاقات التسويقية. إذ يركز التسويق بالعلاقات على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، وتعتبر العلاقات التسويقية عن جميع أشكال العلاقات التجارية. كما تم توضيح الفرق بين التسويق بالعلاقات وبين إدارة علاقات الزبون، التي تعتمد على التكنولوجيا وقواعد البيانات لتعزيز العلاقة مع الزبون، في حين أن التسويق بالعلاقات يتجاوز ذلك ليشمل التفاعل الإنساني والتواصل المستمر.

المطلب الثاني : تنامي الاهتمام بالتسويق بالعلاقات و إدارته

يعود الاهتمام المتزايد بالتسويق بالعلاقات إلى الفوائد التي يحققها لكل من الزبون والمؤسسة على حد سواء. فمن جهة، يسهم التسويق بالعلاقات في تعزيز استمرار الزبون وولائه، إضافة إلى تحفيزه على التوصية بخدمات المؤسسة. ومن جهة أخرى، يساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتعزيز فعاليتها. كما أن هذا الاهتمام لا يقتصر على طرف واحد، بل يمتد ليشمل تحقيق منافع مشتركة، مثل تعزيز التعاون بين الطرفين.

في هذا المطلب، سنسلط الضوء على الدوافع التي جعلت التسويق بالعلاقات محور اهتمام المؤسسات، بالإضافة إلى استعراض إدارة العلاقة مع الزبائن.

1- أهمية التسويق بالعلاقات

يتميز القطاع البنكي بصعوبة التميز. ففي حقيقة الأمر، لا يؤدي السعر، أو حتى الخدمات الممنوحة، أي دور في خلق ميزة تنافسية. وبالتالي، فإن التوجه هنا يكون نحو الزبون بالاستفادة من رأس المال العلائقي، الذي يعد جزءاً من رأس المال الفكري، الذي يضم أيضاً رأس المال الهيكلي (الإجراءات و الأنظمة) ورأس المال البشري (خبرات موظفي المؤسسة و مسيرتها ومهاراتهم و معارفهم).

يعرف رأس المال العلائقي بأنه المعرفة المتضمنة في العلاقة مع الزبائن أو الموردين، أو أي صاحب مصلحة ممن لهم تأثير على حياة المؤسسة (CABRITA & BONTIS, 2008, p. 217). وعرفه (WANG & HSU, 2010, p. 05) بأنه مجموعة ضمنية من الموارد المتاحة والعلاقات المستمرة التي تنفذ من خلال التفاعلات بين المؤسسات وبين الأفراد.

وبينما يركز التعريف الأول على البعد المعرفي لرأس المال العلائقي، أي أن قيمته تكمن في الخبرات والمعلومات المتبادلة، فإن التعريف الثاني يتبنى رؤية أكثر ديناميكية. فهو ينظر إلى هذه العلاقات على أنها مورد استراتيجي يستثمر لتحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استدامة العلاقات. بذلك، يتكامل التعريفان ليبرز دور رأس المال العلائقي في تعزيز الأداء المؤسسي، سواء أكان ذلك من خلال إدارة المعرفة، أم من خلال بناء علاقات طويلة الأمد ذات تأثير استراتيجي.

الدراسة التي أجراها CABRITA و BONTIS عن تأثير رأس المال الفكري على الأداء البنكي للبنوك البرتغالية أظهرت النتائج نفسها المتحصل عليها في البنوك الكندية والماليزية. فالأبعاد الثلاثة تتداخل فيما بينها، بشكل مباشر أو غير مباشر، وترفع رأس المال الفكري، وبالتالي زيادة في أداء المؤسسة. ذلك أن رأس المال البشري التأثير الأكبر عن رأس المال الهيكلي 0.755 و من رأس المال العلائقي (0.391 بشكل مباشر و 0.306 بشكل غير مباشر) عن طريق رأس المال الهيكلي بمجموع 0.697.

يؤثر رأس المال الهيكلي بـ 0.431 على الأداء، في حين يؤثر رأس المال العلائقي بـ 0.291.

أما رأس المال العلائقي فهو يعدل إيجابا العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة بـ 0.047، ويعدل إيجابا العلاقة بين رأس المال الهيكلي والأداء بنسبة 0.033. وقد استنتج (MIGHELI, 2013, pp. 223-231) خلال أبحاثه المتعلقة برأس المال العلائقي والربحية والوصول للأموال أن رأس المال العلائقي يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات الصغيرة وإمكانية وصولها إلى الائتمان. فقد أظهرت التحليلات أن المؤسسات التي تمتلك رأس مال علائقيا قويا تحقق أداء ماليا أفضل. ويرجع ذلك إلى تعزيز التعاون وتبادل الموارد بين الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم رأس المال العلائقي في تسهيل الوصول إلى الائتمان، وهو أمر بالغ الأهمية في الأسواق التي تعاني من محدودية توافر التمويل. فمن خلال بناء علاقات قوية مع مختلف المقرضين، تتمكن المؤسسات من توزيع المخاطر بشكل أكثر فعالية، ما يزيد من فرصها في الحصول على التمويل. كما يتيح رأس المال العلائقي للمؤسسات الانخراط في ترتيبات لمشاركة المخاطر. إذ يؤدي تنوع مصادر التمويل إلى تعزيز الاستقرار المالي ويحفز الجهات المانحة على مراقبة أداء المؤسسات بشكل أدق، ما قد يساهم في تحسين إدارتها المالية.

علاوة على ذلك، يساهم بناء رأس المال العلائقي في تعزيز الثقة والتعاون بين مختلف الأطراف، بما في ذلك الموردون والزبائن والمؤسسات المالية، ما يحد السلوك الانتهازي ويعزز بيئة عمل تعاونية تقوم على تحقيق الأهداف المشتركة.

كما أن وجود رأس مال علائقي قوي يمكن المؤسسات من تعديل العقود بسهولة وفقا لمتغيرات السوق، ما يعزز استدامة العلاقات التجارية ويضمن توافق جميع الأطراف مع أهدافها طويلة الأمد.

وبذلك، لا يقتصر دور رأس المال العلائقي على تحسين الربحية وتوسيع فرص الائتمان فحسب، بل يشكل أيضا عاملا حاسما في بناء الثقة، وتعزيز التعاون، وتحقيق المرونة في التعاملات التجارية، ما يعزز قدرة المؤسسات على الصمود والمنافسة في بيئات السوق الصعبة.

ويؤكد (COLLIN & HITT, 2006, pp. 147-148) على أن تطوير رأس المال العلائقي يعد عنصرا مهما في تعزيز نقل المعرفة الضمنية بين الأطراف، ما يساهم في تحسين الخبرات، وتحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز الأداء العام. وتؤدي الثقة دورا محوريا في هذه العملية، إذ تساهم في فتح قنوات التواصل وتشجع الشركاء على تبادل المعرفة دون الخوف من الاستغلال، خاصة في البيئات متعددة الثقافات التي قد تشهد سوء تفاهم بسبب الاختلافات الثقافية. كما يعتمد النقل الفعال للمعرفة على استعداد الأطراف لمشاركة المعلومات، إذ يؤدي تبادل الرؤى والخبرات إلى تكوين بيئة أكثر غنى تدعم التعلم والابتكار، وهو أمر بالغ الأهمية عند التعامل مع المعرفة الضمنية المعقدة والمعتمدة على السياق.

ومن ناحية أخرى، فإن الحد من النزاعات بين الشركاء يساعد في الحفاظ على بيئة تعاونية، إذ يمكن للنزاعات أن تعيق تدفق المعلومات وتضعف الثقة، ما يؤثر سلبا على عملية نقل المعرفة. كذلك، فإن المؤسسات التي تنجح في تطوير رأس المال العلائقي تستطيع

استثماره لتحقيق ميزة تنافسية، إذ يتيح لها النقل الفعال للمعرفة الضمنية التميز في السوق والاستجابة بمرونة أكبر للتغيرات.

وأخيراً، يسهم تعزيز رأس المال العلائقي في تحسين الأداء التنظيمي، إذ يمكن للمؤسسات، من خلال تحسين قدراتها على نقل المعرفة، تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة أكبر والتكيف مع ضغوط المنافسة، ما يعزز نجاحها المستدام. وبذلك، يصير تطوير رأس المال العلائقي ضرورة استراتيجية تعتمد على بناء الثقة، وتعزيز تبادل المعلومات، وتقليل النزاعات، لتحقيق التفوق في بيئة الأعمال التنافسية.

بشكل عام فإن تسيير رأس المال العلائقي مع الزبون يعود على المؤسسة بمنافع يمكن إجمالها فيما يلي :

أولاً، الاحتفاظ بالزبائن: عندما تكون للبنك علاقات قوية ومستدامة، يصير من الصعب على زبائنهم التوجه للمنافسين، نظراً للاستثمارات الكثيرة في العلاقة. فالزبائن المرتبطون بشكل وثيق بالبنك والملتزمون به يميلون إلى البقاء واستخدام خدمات البنك بشكل مستمر، وهذا يعزز، بالنسبة للبنك، فرص بقاء الزبائن ويحد من خطر فقدانهم.

ثانياً، رضا الزبائن: عندما يشعر الزبائن بأن البنك يهتم بمصالحهم ويقدم لهم تجربة إيجابية وخدمة عالية الجودة، يزيد مستوى رضاهم. ويمكن أن يؤدي رضا الزبائن إلى تعزيز الولاء والتوصية الإيجابية، وبالتالي يمكن للبنك الاستفادة من الترويج الإيجابي وجذب المزيد من الزبائن.

ثالثاً، تحسين الكفاءة والاستفادة من المعرفة : عندما تكون للبنك علاقات قوية، يمكن له تحسين كفاءة عملياته وتخصيص الموارد بشكل أفضل. يمكن استخدام المعرفة المتحصلة عليها من الزبائن لتحسين عمليات الاتصال والتسويق وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل.

رابعاً، التكيف مع تغيرات السوق: يمكن أن يساعد رأس المال العلائقي البنك على التكيف مع التغيرات في السوق البنكية. عندما تكون للبنك شبكة قوية من العلاقات، يمكنه الحصول على معلومات قيمة عن توجهات الزبائن وتغيرات السوق، وبالتالي يمكنه تعديل استراتيجياته وتلبية احتياجات زبائنه بشكل أفضل.

رغم الأهمية البالغة لرأس المال العلائقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، إلا أن تطبيقه الفعلي يصطدم بجملة من التحديات الجوهرية، تتطلب فهماً دقيقاً وحلولاً مبتكرة. فرأس المال العلائقي يعد أحد الأصول غير المادية مما يجعل عملية قياسه بالصعوبة بما كان. ويرجع ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة معتمدة، إضافة إلى الطبيعة الذاتية للمتغيرات المكونة له كالثقة والولاء وجودة التواصل. هذه العوامل يصعب ترجمتها إلى بيانات كمية دقيقة، مما يفتح المجال لتفاوت التقديرات بين المؤسسات.

فعلى سبيل المثال، كيف يمكن لبنك ما أن يقيم قيمة العلاقة مع زبون يمتلك حسابات متعددة الخدمات لكنه قليل التفاعل؟ هنا أظهرت دراسة (BONTIS, CIAMBOTTI, PALAZZI, & SGRO, 2018) أن المؤسسات تعتمد على مؤشرات غير

مباشرة مثل تكرار التعاملات لقياس رأس المال العلائقي، وهو ما قد يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة.

لمعالجة هذه الإشكالية، يوصي الباحث بتطوير نماذج هجينة تجمع بين المؤشرات الكمية مثل معدل الاحتفاظ بالزبائن والمؤشرات النوعية مثل نتائج استطلاعات رضا الزبائن.

أيضا يمثل الاعتماد المفرط على العلاقات الشخصية مع عدد محدود من الزبائن يؤدي لتركيز المخاطر. فغياب أحد الأطراف الرئيسية، مثل استقالة مدير علاقات مهم، قد يؤدي إلى اضطراب مفاجئ يؤثر سلبا على استقرار المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي العلاقات الوثيقة إلى التغاضي عن الأخطاء أو تفضيل شركاء أقل كفاءة بدافع المحاباة، مما ينعكس سلبا على الأداء العام.

وقد أظهرت دراسة- (KALE, SINGH, & PERLMUTTER, 2000, pp. 217-232) (233) أن الاعتماد المفرط على العلاقات الشخصية مع الموردين أو الزبائن الرئيسيين ينطوي على مخاطر جسيمة، لاسيما عند تغير الكوادر البشرية، حيث قد تؤدي مغادرة الموظفين الرئيسيين إلى فقدان علاقات عمل كاملة، كما هو الحال في القطاع البنكي الذي يشهد انتقال الزبائن لمؤسسات أخرى تتبع للموظفين المغادرين. وفي مواجهة هذه التحديات، يلعب رأس المال العلائقي القائم على الثقة المتبادلة والإدارة الفعالة للنزاعات دورا محوريا في تمكين الشركات من تحقيق هذا التوازن الدقيق، حيث يسهل تبادل المعلومات في الوقت المناسب ويسهم في خلق بيئة آمنة لتبادل المعرفة. كما يشكل رأس المال العلائقي درعا واقيا ضد السلوكيات الانتهازية للشركاء، مما يمكن الشركات من الاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية، خاصة في القطاعات التي تشهد تحولات تكنولوجية متسارعة.

لتقليل هذه المخاطر، يوصى بتنوع شبكة العلاقات بحيث لا يعتمد البنك على زبون أو مورد واحد. كما ينصح بتوثيق المعرفة العلائقية عبر إنشاء قواعد بيانات تفاعلية وتطوير برامج تدريبية لنقل المعرفة بين الأفراد، بما يضمن تحويل العلاقات الشخصية إلى أصول مؤسسية دائمة.

2- إدارة العلاقة

على غرار التسويق بالعلاقات، فإن لإدارة علاقات الزبائن تعريفات متعددة. فقد عرفها (PARVATIYAR & SHETH, 2002, p. 05) بكونها إدارة علاقات الزبائن بكونها استراتيجية شاملة تهدف إلى اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء شراكات استراتيجية معهم لتعظيم القيمة المقدمة لهم وللمؤسسة. تعتمد هذه الإدارة على تكامل وظائف

التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن وسلسلة التوريد لتحقيق كفاءة وفعالية أعلى في تقديم تجربة متميزة للزبون.

أما (PAYNE & FROW, 2004, p. 527) فإعتبروا إدارة علاقات الزبائن بأنها مقاربة تهدف إلى إنشاء علاقات مع زبائن مستهدفين بدقة وتطويرها وتعزيزها لأجل تعظيم قيمة الزبون. وترتبط إدارة علاقات الزبائن عادة باستعمال تكنولوجيا المعلومات لوضع استراتيجيات العلاقات التسويقية.

في السياق نفسه توصل (PAYNE & FROW, 2005, p. 168) من خلال أبحاثهما إلى إحصاء 12 تعريفاً يمكن إجمالها في ثلاثة محاور: يتعلق المحور الأول بعملية وضع حلول تكنولوجية محددة. ويتعلق الثاني بسلسلة من الحلول التكنولوجية المدمجة. أما المحور الأخير فيتعلق بمقاربة كلية لتسيير العلاقة مع الزبون لإنشاء قيمة لأصحاب المصالح.

وانطلاقاً من ذلك توصل PAYNE و FROW للتعريف التالي : إدارة علاقات الزبائن هي مقاربة استراتيجية تهدف إلى إنشاء قيم أكثر لأصحاب المصالح، من خلال تطوير العلاقات المناسبة مع زبائن محددين وتقسيم محدد. فهي تجمع قدرات الاستراتيجية العلائقية والتكنولوجيات المعلوماتية لإنشاء علاقات طويلة الأجل مربحة مع الزبائن وباقي أصحاب المصالح.

يبرز هذا التعريف البعد الاستراتيجي والتكنولوجي لإدارة علاقات الزبائن. فهي لا تقتصر على مجرد استخدام أدوات تقنية، بل تشمل تخطيطاً استراتيجياً يهدف إلى بناء علاقات مستدامة مع فئات محددة من الزبائن. كما يشير إلى أن هذه العلاقات ليست محصورة بين المؤسسة وبين الزبائن فقط، بل تشمل جميع الأطراف ذات الصلة مثل الموردين والشركاء والمستثمرين، ما يعزز قيمة المؤسسة على المدى الطويل.

ذلك أن إدارة علاقات الزبائن لا تقتصر على إدارة البيانات وتحليلها، بل تمتد إلى كيفية استثمار هذه البيانات لبناء علاقات مربحة تعود بالنفع على المؤسسة وأصحاب المصالح الآخرين. وهذا يتطلب استراتيجية واضحة وتقنيات متقدمة لضمان التفاعل الفعال مع الزبائن، وتقديم حلول تلبي احتياجاتهم بشكل مستدام.

يؤكد (PAYNE & FROW, 2005) أن إدارة علاقات الزبائن تطبق على مستويات أربعة وهي المستوى التكنولوجي، ومنه البرامج المعلوماتية المحددة أو المدمجة، والمستوى العلائقي المرتكز على معلومات الزبائن، والمستوى التنظيمي وهو الإجراء المتمحور حول رضا الزبون، والمستوى الاستراتيجي وهو التقارب الحقيقي بين الزبون وبين المؤسسة.

ويعرّف ZABIN و SAWHNEY 2001 إدارة علاقات الزبائن بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن، باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء في اتصال دائم مع الزبون (الطائي و العبادي، 2008، صفحة 197).

إذن، فإن إدارة علاقات الزبائن تحسن إمكانية استعمال المعلومات والبيانات لأجل فهم الزبائن، والإنشاء المتبادل للقيمة معهم. ويتطلب هذا التكامل المتعدد للإجراءات والأفراد والعمليات والإمكانيات التسويقية، التي صارت ممكنة بفضل المعلومات والتكنولوجيات والتطبيقات.

أما (ZABLAH, BELLENGER, & JOHNSTON, 2004, p. 281) فعرّفوا إدارة علاقات الزبائن على أنها عملية مستمرة تتضمن تطوير معلومات السوق والاستفادة منها بغرض بناء محفظة علاقات مع الزبائن والمحافظة عليها تعظيماً للربح.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن هناك اختلافاً في تقديم تعريف إدارة العلاقة مع الزبون وفقاً للتوجه تقني أو استراتيجي أو تنظيمي، غير أن الاتفاق بين الكتاب هو أن الركيزة الأساس لإدارة علاقات الزبائن هي العلاقة بين الأطراف.

غير أنه يوجد اتفاق بين الكتاب حول مكونات إدارة علاقات الزبائن، والتي تتضمن أربع نقاط هي:

- التركيز على الزبائن: من خلال تقديم قيمة مضافة لهم من خلال الشخصية والمعاملة التفضيلية والمعاملة لفائدة.

- إدارة المعرفة: إذ يكون الهدف الأساس هو جمع المعلومات عن الزبائن وتحليلها وتحويلها إلى معلومات هادفة.

- تنظيم إدارة علاقات الزبائن: وهي البيئة التي تعمل ضمنها إدارة علاقات الزبائن، ومنها البنى التحتية.

- التجهيزات الحديثة وتكنولوجيات إدارة علاقات الزبائن: وهي التقنيات التكنولوجية المستعملة للحصول على المعلومات.

وأظهرت الدراسة التي أجراها (SIN, TSE, & YIM, 2005) تقارباً من حيث تأثير كل مكون على إدارة علاقات الزبائن. إذ نجد التركيز على الزبون بنسبة 0.841، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن بـ 0.841، وإدارة المعرفة بـ 0.751، وتكنولوجيات إدارة علاقات الزبائن بـ 0.731.

غير أن عملية وضع المقاربة العلائقية تخضع لعملية تحديد الأهداف، وأن إدارتها لا تخلو من بعض التفاعلات السلبية، وهي النقاط التي سنتطرق إليها أدناه.

3- مستويات وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون :

تعتبر إدارة العلاقات مع الزبائن من الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم، بما يساهم في تعزيز الولاء وتحقيق الاستفادة. في هذا الإطار، يمكن تقسيم إدارة العلاقة مع الزبون إلى ثلاثة مستويات رئيسية: التكنولوجي، العلائقي، والاستراتيجي، وكل مستوى يساهم في بناء علاقة متكاملة مع الزبائن وفقا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. كما أن هناك أهدافا متعددة تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية.

3-1- المستويات

وفقا لـ PEELEN و آخرون 2009 يمكن تطبيق إدارة علاقات الزبائن على مستويات ثلاثة:

أولا، المستوى التكنولوجي : من أجل مشروع محدد يتم إدماج حلول متعددة. ونقصد هنا استعمال قواعد البيانات والتكنولوجيات الحديثة للمعلومة والاتصال.

ثانيا، المستوى العلائقي : يهدف للضم أفضل للزبائن من خلال إنشاء قاعدة معرفية تسمح بتحديد أهمية متزايدة للزبون وتقديمها. فيمكن للعلاقة أن تتعمق وتمتد في الوقت.

ثالثا، المستوى الاستراتيجي : نعني به تقاربا حقيقيا متبادلا بين المؤسسة وبين الزبون. تمتلك المؤسسة هنا معطيات ويمكنها التواصل بسهولة مع الزبون، والزبون يطلع على بيانات المؤسسة (المخزونات، آراء الزبائن، متابعة الطلب).

لا يمكن تحقيق فعالية هذه الإدارة إلا من خلال تكامل هذه المستويات بطريقة ديناميكية تضمن تدفق البيانات وتحليلها وتحويلها إلى قرارات استراتيجية موجهة نحو الزبون. يعتمد هذا التكامل على آلية تغذية راجعة تبدأ من جمع البيانات التشغيلية عبر أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون وتقنيات تتبع سلوك الزبائن (المستوى التكنولوجي)، مروراً بتحليل هذه البيانات لاستخلاص المعرفة وبناء ملفات زبائن ذكية (المستوى العلائقي)، وصولاً إلى توظيف هذه المعرفة في صياغة القرارات الاستراتيجية وتصميم برامج الولاء وتطوير العروض الشخصية (المستوى الاستراتيجي). وقد أكدت الدراسات الحديثة أهمية هذا النهج التكاملي؛ إذ بين تقرير (BODACK, 2021) المعد لصالح MCKINSEY & COMPANY أن التحول الفعال من البيانات إلى القيمة يتطلب بنية تحتية رقمية متكاملة، إلى جانب قدرات تحليلية ذكية ورؤية استراتيجية متمحورة حول تجربة الزبون، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والربحية.

(HANNU, HEIKKI, & HANNU, 2013, p. 595) من جهتهم، أكدوا أنه بدلا من الاستخدام الأحادي لبيانات الزبائن، الذي كان سائدا، تفتح مشاركة البيانات فرصا كبيرة لخلق قيمة مشتركة بين المؤسسات والزبائن، مما يعزز تكامل المستويات الثلاثة لإدارة علاقات الزبائن: التقني، العلائقي، والإستراتيجي. فالبيانات الزبائن تكتسب معنى

جديدا عندما تستخدم لصالح الزبائن، حيث يصبح الدور الفني لتقنيات البيانات أكثر وضوحا في تنظيم وتوزيع المعلومات.

فعلى المستوى التقني، يجب على إدارة علاقات الزبائن أن تعالج بشكل أفضل الاستخدامات الممكنة لبيانات الزبائن لصالح الزبون. إن البيانات التي تُجمع عبر الأنظمة التقنية (مثل أنظمة إدارة علاقات الزبائن والتقنيات الحديثة) ينبغي أن تستخدم ليس فقط لتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، بل أيضا لتزويد الزبائن بمعلومات قيمة تساعدهم في تعزيز تجاربهم وتحقيق منافعهم.

أما على صعيد المستوى العلائقي فلا يجب أن يتجاهل الدور الجديد لبيانات الزبائن الأنشطة التقليدية لإدارة علاقات الزبائن، مثل تقسيم السوق وتحديد الزبائن الأكثر ربحية، بل يجب أن يعمل على توسيع هذا الإطار. من خلال تبني تقنيات مبتكرة لتحليل بيانات الزبائن،

ومن الناحية الإستراتيجية، لا ينبغي أن تقتصر البيانات على مساعدة المؤسسة في تحسين عملياتها الداخلية فقط، بل يجب أن تستخدم بشكل استراتيجي لتوفير مزيد من القيمة للزبائن. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات توظيف هذه البيانات في بناء برامج ولاء فعالة أو تقديم عروض مخصصة تتناسب مع احتياجات كل زبون، مما يؤدي إلى تحسين استراتيجيات التفاعل والربحية على المدى الطويل.

من خلال تحويل التركيز من الاستخدام الداخلي لبيانات الزبائن إلى استخدامها الخارجي، يعزز إطار إدارة علاقات الزبائن من تكامل هذه المستويات الثلاثة (التكنولوجي، العلائقي، الإستراتيجي)، مما يفتح المجال لفرص جديدة للتفاعل مع الزبائن وتعزيز العلاقات المستدامة، وبالتالي تحقيق نتائج استراتيجية مستدامة ومربحة للجميع.

وقد كشف تقرير (BODACK, 2021) المعد لصالح MCKINSEY & COMPANY أن إدارة الثروات شهدت تحولا كبيرا بفضل التطورات التكنولوجية، حيث أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على التحليل الدقيق للبيانات البنكية والذكاء الاصطناعي في عملية تخصيص خدماتها تحقق نتائج متميزة. فمن خلال استخدام هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات تقديم استشارات استثمارية مدعومة بالبيانات تلأئم اهتمامات كل زبون ومرحلة حياته، مما يساهم بشكل كبير في رفع مستويات رضا الزبائن وزيادة القيمة الدائمة لهم. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث أن الأتمتة وتوحيد تقنيات الذكاء الاصطناعي عبر كافة مراحل الاستثمار يساعد في تحسين العوائد وتحقيق معدلات نجاح أعلى.

وبرغم الفوائد العديدة التي تقدمها هذه التقنيات، يؤكد التقرير أنه يجب التأكيد على أن الذكاء الاصطناعي لا يحل محل التفاعل الإنساني، بل يعزز فعاليته. فالذكاء الاصطناعي يمكن أن يمكن مديري العلاقات من تقديم توصيات دقيقة ومخصصة استنادا إلى تحليل شامل لمجمل البيانات الخاصة بكل زبون، مما يساهم في تقديم القيمة الصحيحة في اللحظة المناسبة ومن خلال القناة الأنسب.

2-3- أهداف ادارة العلاقة مع الزبون

يرى (HANNU, HEIKKI, & HANNU, 2013, p. 594) أن اهداف ادارة العلاقة مع الزبائن ارتبطت بالتطور التاريخي للمفهوم.

في أوائل التسعينيات، واجهت المنظمات تحديات كبيرة في إدارة الكميات الهائلة من بيانات الزبائن. هنا تمحورت جهود المؤسسات حول تطوير حلول تقنية تهدف إلى تحسين إدارة التفاعل بين الطرفين. تميزت هذه المرحلة بخصائص رئيسية مثل إدارة مراكز الاتصال ودعم خدمة الزبائن. وكان الهدف الأساسي هو تحسين عمليات الخدمة وزيادة كفاءة المبيعات، حيث اعتبرت إدارة العلاقات حلاً تقنياً بحتاً.

مع منتصف التسعينيات، ظهرت المرحلة الثانية التي ركزت على تنظيم بيانات الزبائن لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. شهدت هذه الفترة ظهور مفاهيم جديدة مثل التخصيص الجماعي والتسويق الفردي، مما أدى إلى تحول في خصائص النظم لتشمل تحسين الخدمات والمبيعات بشكل أكثر تخصيصاً. وتتميزت هذه المرحلة باعتبار إدارة العلاقات أداة تشغيلية، تهدف إلى تقليل تكلفة التفاعل وزيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن وتحسين تجربة الزبون من خلال تمكين البيانات.

أما المرحلة الثالثة (2000-2010) فقد مثلت نقلة نوعية في التعامل مع بيانات الزبائن، حيث أصبحت تعتبر أصولاً استراتيجية للمؤسسة. اتسمت هذه المرحلة بخصائص تكامل كافة أقسام المؤسسة وتوحيد قنوات الاتصال، حيث تحولت إدارة العلاقات من مجرد أداة إلى استراتيجية. وهدفت هذه الرحلة إلى تحقيق خفض التكاليف وزيادة الإيرادات والتنبؤ بسلوك الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تمكين المؤسسات من الاستفادة المثلى من البيانات.

في المرحلة الرابعة (من 2010 حتى الآن)، حدث تحول جذري في النظرة إلى بيانات الزبائن، حيث أصبحت تعتبر مورداً للزبون نفسه وليس للمؤسسة فقط. تميزت هذه المرحلة بظهور إدارة العلاقات الاجتماعية والاستفادة من إدارة العلاقات خارج نطاق المؤسسة وتعزيز تفاعلات الزبائن مع بعضهم البعض. واتسمت هذه المرحلة بالتركيز على المشاركة في خلق القيمة والتجارب، بهدف أساسي يتمثل في خدمة الزبائن ودعم خلق القيمة لهم وتمكينهم من المشاركة الفعالة في العملية التسويقية.

و إجمالاً تهدف هذه الإدارة لما يلي:

أولاً، تحسين رضا الزبون وولائه للمؤسسة: أكد KOTLER أن الرضا هو الإحساس بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء الخدمة بتوقعاته. ويوضح ZEITHAML أن الحكم بالرضا من عدمه ناتج عن مقارنة توقعات الزبون بخصوص جودة الخدمة بأداء الخدمة الفعلية وجودتها اللتين يقيّمهما الزبون، بواسطة بعض الأبعاد منها الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الثقة والتوكيد (بنين، 2021، صفحة 352).

من خلال إدارة علاقات الزبائن بشكل فعال، يتم تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، ما يزيد الرضا. عندما يحدث ذلك فإن الزبون يكون أكثر رغبة في البقاء واستعمال خدمات المؤسسة، وسيكون مصدرا للتوصية.

ثانياً، تسليم القيمة للزبون: إن القيمة كما يراها KOTLER وآخرون هي الفرق بين ما يتحصل عليه الزبون من منافع نتيجة استعماله السلع والخدمات وبين ما تحمله من تكاليف من أجل الحصول عليها.

ثالثاً، تعظيم قيمة الزبون: وذلك من خلال تقديم خدمات مالية شخصية مبتكرة. يشمل ذلك توفير حسابات بنكية متنوعة، وبطاقات إئتمانية متنوعة، وتمويل المشاريع الشخصية، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة والموثوقة. فعندما يواجه الزبون مشكلة ما، ينبغي لإدارة علاقات الزبائن أن تكون متاحة لتقديم الحلول.

إن تعظيم قيمة الزبون في البنك تتطلب اتخاذ عدة إجراءات و تبني استراتيجيات فعالة، منها : توفير تجربة للزبائن من خلال تسهيل التفاعل، وتخصيص الخدمات البنكية وفقاً لاحتياجات الزبائن، والتواصل الفعال، وتزويد الزبائن بمعلومات مهمة حول الخدمات البنكية، ووضع برامج الولاء مع ضرورة تثقيف الزبائن حول الخدمات المالية وكيفية الاستفادة منها، وفي الأخير دراسة الشكاوى ومعالجتها وتوفير حلول سريعة قد تصل للتعويض.

- استهداف شريحة الزبائن المربحة: وذلك من حيث أن إدارة علاقات الزبائن تقدم بيانات ومعطيات لمتخذي القرار. ومن خلال الاطلاع عليها ودراستها يمكن تحديد الشرائح المربحة التي تولد أرباحاً عالية وتحديد احتياجاتها ومتطلباتها، فيتم تخصيص الموارد وتقديم خدمات تبعا لهذا التصنيف.

رابعا، تحسين الأداء المالي: أظهر (SIN, TSE, & YIM, 2005, p. 1279) من خلال دراستهم التي أجروها عن 215 مؤسسة، منها 59 بنكا و33 مؤسسة تأمين، أن إدارة العلاقات التسويقية تؤثر بمقدار 0.421 على الأداء المالي للمؤسسات وأن الأداء المالي للمؤسسات يؤثر بمقدار 0.950 على العودة إلى المبيعات و 0.935 على العودة إلى الاستثمارات.

خامساً، تحسين الأداء التسويقي: أظهر (SIN, TSE, & YIM, 2005, p. 1279) أن إدارة العلاقات التسويقية تؤثر بمقدار 0.754 على الأداء التسويقي للمؤسسات، وأن الأداء التسويقي للمؤسسات يؤثر بمقدار 0.652 على الثقة و 0.867 على الرضا.

من الملاحظ هنا، أن نسبة تأثير إدارة علاقات الزبائن أكبر في الأداء التسويقي منها في الأداء المالي للمؤسسات.

على أهمية إدارة العلاقة مع الزبون، إلا أنه لا ينبغي للمؤسسات أن تهمل الجانب السلبي منها، لاسيما أثناء تطبيقه، وهي النقاط التي سنشير إليها أدناه.

4- التفاعلات السلبية من الزبائن

أثناء تطبيق الاستراتيجية يمكن أن تنشأ تفاعلات سلبية يتعامل معها الزبون بأشكال مختلفة. ومن هذا المنطلق تم تحديد ممارستين يمكن أن يكون لهما أثر سلبي. سنهتم أولاً بالممارستين ثم نتطرق إلى أسباب التفاعلات السلبية.

أ- الممارسات المعنية:

أولاً، التقنيات التجارية: عالج الكثير من الأبحاث موضوع العلاقات المرتكزة على الارتباط، والعلاقات المرتكزة على الحواجز، التي يمكن أن يكون لها أثر على الثقة وعلى تطوير العلاقة (مقاربة سبق شرحها).

ثانياً، المعاملة التفضيلية (préférentiel) و لفائدة (en faveur) و الشخصية:

يتميز BUTORI 2010 و BUTORI و PEZ 2012 بين المعاملة التفضيلية والمعاملة لفائدة. إذ يختلف كل منهما من حيث الأسس والمعايير التي تمنح الامتيازات للزبائن وفقاً لها.

تقدم المعاملة التفضيلية لبعض الزبائن استناداً إلى سلوكهم السابق والحالي، وذلك وفق إجراءات محددة وواضحة، وفي إطار تعاقدية يحدد سلفاً كيفية الاستفادة منها. تكون هذه الامتيازات موحدة لجميع الزبائن الذين يستوفون الشروط المحددة، ما يجعلها نظاماً شفافاً وقابلًا للتكرار.

أما المعاملة لفائدة، فتتمتع بصفة تمييزية وغير تعاقدية. إذ تقدم المؤسسة بعض الامتيازات بعيداً عن تلك المحددة في العقود الرسمية. لا تخضع المؤسسة هذه الامتيازات لمعايير معلنة، كما أنها ليست ملزمة بطبيعة منحها أو تكرارها أو شروطها. وبالتالي، تختلف عن المعاملة التفضيلية في أنها مرنة وغير مقيدة، إذ تعتمد على قرارات آنية تتخذها المؤسسة وفقاً لظروف معينة أو استراتيجيات خاصة بالحفاظ على الزبائن.

و يميز (Pez & Volle, 2010) بين نوعين من الشخصية:

- الشخصية النفعية (Utilitaire) أو الاقتصادية وهي تعتمد على التوحيد. إذ يتم تكييف المنتج أو الخدمة وفقاً للطلب لتلبية احتياجات الزبائن بأفضل طريقة ممكنة. يشمل ذلك استراتيجيات مثل الاتصال المباشر، بالإضافة إلى تقديم تخفيضات أو عروض خاصة لا تتاح لجميع الزبائن.

- الشخصية الرمزية: تهدف إلى تعزيز التفاعل الاجتماعي مع الزبون من خلال استراتيجيات تواصل متميزة. تبدأ هذه العملية من أبسط أشكال الاتصال، مثل التواصل المباشر، وتمتد إلى مبادرات أكثر اهتماماً، مثل إرسال بطاقات التهنئة بعيد الميلاد. ويتمثل جوهرها في إظهار اهتمام خاص بالزبون عبر اللمسات الشخصية، مثل حسن الاستقبال، تقديم المنافع، النقاش الودي، واللباقة في التعامل. كما يستخدم توظيف المعلومات

الشخصية، كتواريخ الميلاد، ليس لأغراض نفعية، بل وسيلة للتقدير والاعتراف بقيمة الزبون.

من جانبهم، ركز كل من (PEZ, BUTORI, & CHAABANE, 2017, p. 05) على الآثار السلبية الناشئة عن استعمال برامج الولاء بشكل مكثف على الحالة النفسية للزبون، ومنها الندم على الشراء (بعد الشراء)، وعدم الراحة في العلاقة كمتغيرات وسيطة بين الضغط الممارس من خلال البرامج وبين الاستقرار النفسي للزبون. إذ استنتجوا أن الضغط الممارس يرفع الإحساس بالندم بعد الشراء بقيمة 0.52، وعدم الراحة في العلاقة بقيمة 0.41، ويضعف الاستقرار النفسي بقيمة -0.2.

ب- أسباب التفاعلات السلبية:

يمكن تقسيم الأسباب التي يمكن استظهارها لشرح التفاعلات السلبية من جانب الزبائن إلى ثلاثة: أولاً التطفل في خصوصية الزبون من خلال الاستعمال غير المناسب لمعلوماته الشخصية. وثانياً مخالفة نظرية الأدوار، أو عدم احترام المعايير السلوكية المنتظرة. وأخيراً أسر الزبون من خلال تفعيل حواجز الخروج من العلاقة.

أولاً، الإستعمال الواسع للبيانات الشخصية: إن الاستعمال الواسع لتكنولوجيات المعلومة والاتصال لا يمكن فقط من تسجيل كم هائل من المعلومات، ولكن يسمح بشخصنة التفاعلات حول الزبائن، وهي الشخصنة التي يمكن أن يراها الزبون تطفلاً. ذلك أن سعي المؤسسة لإنشاء علاقات حميمة، من خلال استعمال معلومات شخصية، يعد خطأ وتجاوزاً عند البعض.

ثانياً، مخالفة نظرية الأدوار وعدم احترام المعايير السلوكية: في إطار العلاقة، لا يحدد الزبون توقعات بخصوص ما سيتحصل عليه من خدمات فقط، ولكنه يبحث أيضاً عن طبيعة العلاقة التي يسعى لتطويرها مع المؤسسة. ومن ثم، فإن الرضا يتحدد من خلال مقارنة ما هو منتظر بما تم الحصول عليه.

فإذا كانت الممارسات العلائقية متعارضة مع ما يرغب فيه الزبون، فسيكون لها أثر سلبي. ومن أجل ذلك يرى (Pez & Volle, 2010) أن إرسال بطاقة عيد ميلاد أو أمنيات للزبون، من خلال المعلومات التي تحوزها عنه المؤسسة، يمكن أن يعدّ الزبون خارج الموضوع وخارج توقعاته.

ثالثاً، أسر الزبون من خلال تفعيل حواجز الخروج: يؤكد (COLGATE & LANG, 2001, pp. 333-334) أن حواجز الخروج من العلاقة الأكثر أهمية تتمثل في الاستثمارات العلائقية، وتكاليف التغيير، المالية أو النفسية، بالإضافة إلى مدى توفر البدائل وجاذبيتها.

ويعتقد N'GOALA 2010 أنه ينبغي للبنوك أن تعيد إعطاء زبائنهم الحرية، من خلال التقليل من حواجز الخروج، والسعي، بدلاً من ذلك، لتدعيم الروابط الحسية بين

الأطراف. ذلك أن العلاقات الدائمة ليست بالضرورة مربحة، فزبائن البنوك يمتلكون حسابات ولكنها غير مفعلة، والاستثمار هنا يكون سلبيا.

ج- آليات التفاعل:

بينما يقدر بعض الزبائن المعاملة التفضيلية أو الاستفادة من مزايا معينة، فإن آخرين يرفضونها ويظهرون حساسية أكبر تجاهها، ما قد يضعف ثقتهم بالمؤسسة ويؤثر سلبا على صورتها لديهم BUTORI 2012 و PEZ .

كما أوضح PEZ و VOLLE 2010 أن الزبون الذي يتلقى جهودا علائقية، مثل الشخصنة الرمزية، قد يرى في تقديم هدية محاولة للتحكم به. إذ تسعى المؤسسة إلى إضفاء مشاعر متبادلة أو إحساس بالالتزام تجاهها. وتتمثل مظاهر التفاعلات السلبية للزبائن في الاستجابة النفسية ومقاومة المستهلك.

أولا، التفاعل النفسي : يتفاعل الأفراد مع محاولات الرقابة على سلوكهم وتهديد حريتهم في الاختيار بأخذ وضعية الانسحاب أو الرفض.

يكون التفاعل تبعا للتأثير السلبي المقيد للحرية الفردية و يترجم بمقاومة التأثير.

مثلا، يمكن لمراحل الشخصنة الرمزية أن تنشئ تفاعلات للزبائن (سلوك الرفض أو الهروب)، لأنه قد يتولد شعور لدى الزبون بفقدان الرقابة على استعمال المؤسسة لبياناته الشخصية، فيعدّ هذه الممارسات تطفلية PEZ 2010 و VOLLE

عندما ينشئ البائع شعورا بالتهديد لحرية الزبون، فإن ذلك سيقود الزبون إلى الشك في نزاهة البائع و مصداقيته وإحسانه، وبلطف واحد نزع الثقة منه نتيجة رفض الالتزام المطلوب.

ثانيا، المقاومة : أظهرت دراسة (BUTORI & PEZ, 2012, pp. 48-49) حول الممارسات التفضيلية المتمثلة في تقديم خبزتين للزبون بدلا من واحدة خلال اقتنائهم الأولى، أنه على الصعيد الوجداني، تساءل 42% من العينة عن الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى اختيارهم. وكون 30% مشاعر شك تجاه المؤسسة، واعتقد 13% أن المؤسسة تريد من ذلك دفع الزبون لاقتناء أشياء إضافية، في حين وصف 19% ذلك بأنه محاولة لإخفاء عيب ما.

أما على الصعيد الحسي فنجد أن 51% من الزبائن أعلنوا عن رضاهم وأن 31% ظهرت لديهم نية سلبية عن المؤسسة، في حين أحس 13% بعدم الارتياح، وشك 17% في العملية.

وأظهرت الدراسة أن صورة المؤسسة لدى الزبائن الذين تقبلوا الفكرة أكثر إيجابا من غيرهم ممن كونوا صورة سلبية، وأن نيتهم في إعادة الشراء أكبر.

و كمحاكاة على ذلك، وفي إطار القطاع البنكي، فإن تقديم حسابات مجانية أو تزويدها بمبالغ أو تخفيض الفائدة على القروض أو الزيادة في فائدة الودائع تدخل ضمن هذا الإطار.

و بحسب BUTORI & PEZ، فإن المعاملة التفضيلية لها سلبيات إذا ما تم منحها أثناء اللقاء الأولي و يمكن لنتائجها أن تكون تحت ثلاثة أشكال مختلفة:

- التجنب : الذي يستبعد المعاملة التفضيلية فقط ويتم المبادلة. والهدف الأساس هو تجنب الوقوع في حالة انتظار رد الفعل بمثله.

- الرفض : استبعاد كل أشكال التعامل مع المؤسسة.

- القبول الانتهازي : يقصد به الزبائن الذين يستغلون الامتيازات التي تمنحها المؤسسة دون أن يعترفوا لها بالصنيع لأنهم يربطونها بالتقنيات التسويقية (نزعة الأفراد الذين لديهم توجه تبادلي).

مع مرور الوقت يكون الزبون تجارب، وهذه الأنواع الثلاثة من الاستجابة تصير أوتوماتيكية بالنسبة إليه.

بعيدا عن هذه الآثار السلبية التي يمكن أن تظهر على أنها نتائج للاستراتيجية العلانقية ، توجد أيضا حالات هجينة يمكن لها أن تتمها.

إتضح من خلال هذا المطلب أن التسويق بالعلاقات لم يعد مجرد توجه اختياري، بل أصبح ضرورة استراتيجية في بيئة بنكية تتسم بتصاعد المنافسة وتزايد توقعات الزبائن.

لقد تم استعراض أهمية هذا النوع من التسويق باعتباره مدخلا يركز على بناء علاقات طويلة الأمد بدلا من التركيز على المعاملات القصيرة والآنية، مما يعزز من ولاء الزبون ويخفض من تكاليف الاستقطاب.

كما تناول التحليل إدارة العلاقة بوصفها عملية مستمرة تتطلب تخطيطا وتنفيذا دقيقا لتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ورضى الزبائن. وتم التطرق إلى مستويات وأهداف إدارة العلاقة، والتي تختلف باختلاف درجة تفاعل الزبون وأهميته الإستراتيجية.

كما لم يغفل المطلب عن التفاعلات السلبية التي قد تصدر عن الزبائن، والتي تمثل تحديا حقيقيا للمؤسسات البنكية، مما يستوجب التعامل معها باحترافية للحفاظ على استقرار العلاقة واستمراريتها. وعليه، فإن تنامي الاهتمام بالتسويق بالعلاقات وإدارته يعكس تحولا عميقا في فلسفة التسويق البنكي، من منطق البيع إلى منطق بناء القيمة المشتركة، بما يعزز من مكانة المؤسسة وثقة زبائنها على المدى الطويل.

في ختام هذا المبحث، يتضح أن هناك زيادة ملحوظة في الاهتمام بالتسويق بالعلاقات في قطاع البنوك. وتعود هذه الزيادة إلى عدة أسباب مهمة، منها الرغبة في الاستفادة من رأس المال العلائقي، والتغيرات في سلوك الزبائن. إذ يتطلب اليوم تفاعلا أكثر شخصية وتجربة فريدة ومخصصة. يعد التسويق بالعلاقات وسيلة فعالة لتحقيق ذلك. ذلك أنه يمكن للبنوك تخصيص الخدمات والمنتجات وفقا لاحتياجات الزبائن الفردية وتفضيلاتهم.

يعد واقع المنافسة الشديدة في قطاع البنوك، هو أيضا، سببا مهما. إذ تسعى البنوك جاهدة للحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد. تساعد استراتيجية التسويق بالعلاقات على بناء روابط قوية وثابتة مع الزبائن، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء والتحفيز على البقاء مدة أطول.

تدعم التكنولوجيا المتقدمة، من جهتها، إدارة علاقات الزبائن. فتحليلات البيانات والتسويق الرقمي يوفران وسائل فعالة للتفاعل مع الزبائن وتحسين تجربتهم.

بناء على هذه الأسباب، يمكن القول إن التسويق بالعلاقات صار له دور مهم في قطاع البنوك. يعمل هذا النهج على بناء الثقة والولاء وتعزيزهما لدى الزبائن، مسهما في تحقيق ميزة تنافسية قوية للبنوك في السوق البنكية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، تم استكشاف ماهية العلاقة والتسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن. أثبتت الدراسات والأبحاث أن فهم طبيعة العلاقة والزبون العلائقي يساهم في توجيه الجهود التسويقية للمؤسسة نحو الفئات المربحة. تؤدي إدارة علاقات الزبائن، من جهتها، دوراً حاسماً في نجاح استراتيجيات التسويق بالعلاقات، إذا ما تم استعمالها بالشكل الصحيح. تم تعريف التسويق بالعلاقة على أنه نهج يركز على بناء العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتعزيزها، بدلاً من التركيز على الصفقات الفردية.

تبين أن التسويق بالعلاقات يتطلب توجيه جهود مستمرة لفهم احتياجات الزبائن ورغباتهم، وتقديم قيمة مستدامة لهم. وهنا يأتي دور إدارة علاقات الزبائن، التي توفر أدوات وتقنيات لجمع بيانات الزبائن وتحليلها، وتوفير خدمة مخصصة وشخصية وتعزيز الارتباط بين الزبون وبين المؤسسة.

واحدة من أهم فوائد تكامل التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن هي زيادة رضا الزبائن والولاء. عن طريق تحسين تجربة الزبون وتلبية احتياجاته وتوقعاته، يمكن للمؤسسة بناء علاقة قوية مع الزبون وزيادة فرص الاحتفاظ به زبونا دائماً. وبالتالي، تزيد فرص المؤسسة في زيادة المبيعات وتعزيز العائد المالي.

علاوة على ذلك، يوفر التكامل بين التسويق بالعلاقات وبين إدارة علاقات الزبائن رؤية قيمة للمؤسسة. من خلال تحليل بيانات الزبائن والتفاعل المستمر معهم، يمكن للمؤسسة تحسين استراتيجياتها التسويقية وتحديد الفرص الجديدة للنمو والتوسع. كما يمكن للمؤسسة الاستفادة من التوجيهات الخاصة بالزبائن لتطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات الداخلية.

في النهاية، يتبين أن التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن يعملان معاً بوصفهما أداتين قويتين لتحقيق التفوق التنافسي في سوق الأعمال. من خلال تكامل الجهود والتركيز على بناء علاقات قوية مع الزبائن، يمكن للمؤسسات تحقيق نجاح مستدام وتعزيز مكانتها في السوق.

الفصل الثاني : مضامين نظرية للثقة في العلاقة البنكية

تمهيد

تعد الثقة أحد العوامل التي تؤثر بشكل كبير في حياة الفرد والمجتمع، فهي تمثل الركيزة الأساس للعلاقات الصحية والناجحة. ونظرا لأهميتها البالغة، حظيت الثقة باهتمام واسع في مجالات متعددة، بما في ذلك المجال البنكي، أين تؤدي دورا بارزا في بناء العلاقات وتدعيمها.

تشير الدراسات إلى أن الثقة كانت محور عدة تخصصات أكاديمية. فقد أحصيت 800 مقالة ما بين 1966 و 2006 تناولت موضوع الثقة، نشرت في مجلات متخصصة بالموارد البشرية والمناجمت، ما يمثل نسبة 24.4% من مجموع المقالات، مقابل 22.4% من مجموع المقالات التي تناولت التسويق، و 15.3% من مجموع المقالات المرتبطة بالاستراتيجيات، و 9.8% من مجموع مقالات علم النفس بنسبة اجمالية بلغت 71.9%.

للإشارة فإن مجموع مقالات الموارد البشرية، التسويق، الإستراتيجيات و مقالات علم النفس بلغت على التوالي 8.4، 7.5، 8.8، 4.2 % (TARA, 2009, p. 73). تعكس هذه الإحصائيات الاهتمام الواسع بالثقة عبر مقاربات متعددة، ما يبرز الحاجة إلى استكشاف هذه المقاربة لفهم أعمق لمفهوم الثقة وتطبيقاتها المختلفة.

يختلف تعريف الثقة وتفسيرها باختلاف المدارس الفكرية والمقاربات العلمية، ما يجعل دراسة هذه المقاربات ضرورة منهجية لضبط المفهوم وتحليل أبعاده المتعددة. فمن خلال استعراض المقاربات المختلفة، يمكن اكتساب رؤية أوسع حول طبيعة الثقة وأشكالها والعوامل المؤثرة في بنائها، فضلا عن التحولات التي تطرأ عليها بمرور الزمن.

إلى جانب ذلك، يعد فهم مقاربات الثقة مدخلا ضروريا لتحليل دورها في العلاقات المؤسسية، لاسيما في القطاع البنكي، مادامت تؤثر في سلوك الزبائن واتخاذ قراراتهم المالية. وعليه فإن دراسة بناء الثقة في المجال البنكي تتطلب التطرق إلى العوامل المساهمة في تكوينها، والتي تعرف بسوابق الثقة. وهي مجموعة من المحددات التي تؤثر في مستوى الثقة، سواء أكان ذلك على الأفراد أم على المؤسسات (المبحث الأول).

هذه السوابق لها آثار عدة على مستوى الثقة. عندما يكون مستوى الثقة عاليا، يعزز العلاقات ما يسهم في بناء التعاون وتعزيز الفرص وزيادة الإنتاجية والإبداع، بالإضافة إلى أنه يسهم في الحد من التوتر والصراعات وتعزيز الاستقرار العام.

يتم اللجوء إلى طرق وأدوات متنوعة لقياس الثقة كالاستبانات والمقابلات ودراسات الحالة، يضاف إليها التفاعلات الاجتماعية وتجارب الزبائن السابقة (المبحث الثاني).

المبحث الأول : مدخل عام عن الثقة

تعد الثقة من المفاهيم التي تدرج في عدة مجالات، منها العلاقات بشتى أنواعها. إذ أنها تؤدي دورا حاسما في تعزيز التواصل وبناء العلاقات المستدامة والنجاح الفردي والجماعي.

لعل مقاربات الثقة من الأدوات المهمة التي تساعد في فهم طبيعة الثقة، وكيفية تشكلها وتطورها. تسهم هذه المقاربات في إلقاء الضوء على عوامل تكوين الثقة وأسسها وعناصرها.

توضح مقاربات الثقة مجموعة من النظريات المفسرة لطبيعة الثقة وأهميتها في العلاقات الشخصية والمؤسسية والتنظيمية. تركز هذه المقاربات على مفاهيم، مثل الاعتماد والتنبؤ والتصورات والتوقعات والمخاطر والتعاون والتواصل. كل مقاربة تقدم وجهة نظر فريدة ومفهوما معينا للثقة، وتعطي تفسيراً لعملية تكوينها وتأثيرها على العلاقات الشخصية والأداء المؤسسي.

من خلال فهم مقاربات الثقة، يمكننا أن نستفيد من هذه المعرفة لتعزيز الثقة في العمل وبناء علاقات مستدامة وفاعلة في الحياة الشخصية والمهنية (المطلب الأول). كما يمكننا أن نحسن فهمنا لطبيعة الثقة ونوعها (المطلب الثاني).

المطلب الأول : مقاربات الثقة

تعددت المقاربات والدراسات المتعلقة بالثقة، وهو ما يعكس أهمية هذا المفهوم في العلاقات الإنسانية والمؤسسية. تقدم لنا هذه المقاربات رؤى مختلفة حول طبيعة الثقة والعوامل المؤثرة فيها. ولعل من بين أهم الأسباب التي تبرز أهمية الإطلاع عليها، نجد الفهم الجيد لكيفية تكوين الثقة وتطويرها، ما يساعدنا على بناء علاقات أفضل، وتحقيق نتائج أكثر إيجابية، و تحسين العمل الجماعي وإدارة المؤسسات بشكل أفضل.

1- المقاربة النفسية للثقة

كان مجال علم النفس من أول المجالات التي اعتنت بمفهوم الثقة في إطار العلاقات الشخصية. إذ يرى DEUTSCH أن الثقة الشخصية عنصر أساس لبناء التعاون بين الأطراف وتطوره، وكان أول باحث يضع تصورا للعلاقة بين الثقة وبين المخاطر من جهة وبين الحساب من جهة أخرى ويوضحه.

يؤكد DEUTSCH أن عامل الشك هو العنصر الأساس لنشوء الثقة وتطورها، وبذلك عرفها انطلاقاً من الخصائص الفردية، لاسيما شخصية الأفراد، ومن الوضعيات التي يمكن أن تدرج في إطار إعداد العلاقة وضعها.

يشير (DEUTSCH, 1958, p. 266) إلى أن الثقة اختيار غير عقلاني، تكون من خلاله الخسائر المنتظرة أكبر من المكاسب المتوقعة. أي أنه يتوقع أنه في حال قلب الوضعيات (الأرباح المتوقعة أكبر من الخسائر المنتظرة) لا يمكن الحديث عن الثقة مادام هذا السلوك سلوكاً رشيداً.

في هذا الإطار، تعد الثقة خياراً غير عقلاني، يقوم الفرد، وفقاً له، باتخاذ خيار مع أنه لا توجد دلائل قوية تدعم نجاحه أو تحقيقه. وعلى العكس من ذلك، هناك احتمال كبير لحدوث خسارة مقابل احتمال الربح المتوقع.

عندما يتخذ الفرد قراراً معتمداً على الثقة، فإنه يعتمد بشكل كبير على الحظ أو الأمل، دون أن يأخذ في الحسبان الأدلة والبراهين أو الحقائق الواقعية. يقوم الفرد في إطار الثقة بالمخاطرة والاستثمار في فرصة دون تقييم دقيق للمخاطر المصاحبة لقراره أو نتائجه المحتملة، وهو ما يعني أن الشخص الذي يضطر في الاعتماد على الثقة، قد يواجه خسارة أكبر مما يتوقع.

وفي بعض الأحيان، قد يكون للثقة دور إيجابي في تحقيق النجاح، خاصة عندما تكون مدعومة بمعرفة ودراية، وتقييم للمخاطر والفرص. ومع ذلك، فإن الثقة العشوائية، أو اللاعقلانية، قد تكون مضرّة وتزيد احتمال الخسارة المحتملة.

غير أن هذا الطرح المقدم يقودنا للتساؤل حول الحد الفاصل بين الثقة و المخاطرة، هنا يرى الباحث أن الثقة والمخاطرة مفهومان متلازمان لكنهما غير متطابقين. فبينما

تشير الثقة إلى الاعتقاد الإيجابي بنزاهة وقدرة الطرف الآخر (كإيمان الزبون بجدية البنك في حماية أمواله)، فإن المخاطرة تمثل التقدير الموضوعي لاحتمالية النتائج السلبية (كخسارة جزء من الاستثمار). وتكمن الفروق الجوهرية في أن الثقة تنبع من التصورات الذاتية تجاه نوايا الطرف المقابل، بينما تقاس المخاطرة بواسطة تحليل كمي للعوائد والتكاليف.

في الواقع البنكي، قد يثق العميل التام في بنكه (لسمعته الطيبة) لكنه يرفض منتجا استثماريا محفوفًا بالمخاطر، مما يثبت استقلالية المفهومين. كما أن ارتفاع مستوى الثقة يخفف من الإحساس بالمخاطرة لكنه لا يلغيها، إذ تبقى المخاطرة واقعا موضوعيا بينما الثقة انحيازًا نفسيًا. هذا التمييز حاسم في تصميم السياسات البنكية، حيث تتطلب إدارة الثقة تعزيز الشفافية والموثوقية، بينما تتطلب إدارة المخاطرة تحليلات مالية دقيقة. يرى (ROTTER, 1967, p. 651) أن الثقة الشخصية هي تصور فرد أو مجموعة، أنه يمكن الاعتماد على الكلمة أو الوعد اللفظي أو المكتوب المقدم من فرد آخر أو مجموعة. يعني ذلك أن الثقة تنشأ عندما يكون لدى الأفراد التصور أو الاعتقاد بأنهم يمكنهم الاعتماد على الوعود المنطوقة أو المكتوبة التي يمنحها إياهم أفراد آخرون.

في أساسها، تعد الثقة اعتقادًا أو اعتمادًا على تلك الوعود اللفظية أو المكتوبة التي يعتقد أنه سيلتزم بها الأشخاص أو المجموعات الأخرى. فهي إذن توقع للسلوك المستقبلي الصادق والملتزم بالكلمة المعطاة.

مع ذلك، ينبغي أن نلاحظ أن الثقة ليست مطلقة، وقد تختلف من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى، تتأثر بمستوى التجارب السابقة، وسمعة الأفراد أو المجموعات.

ويعد (JOHNSON-GEORGE & SWAP, 1982, p. 1306) الثقة رغبة في المخاطرة. وهذا يعني أنها تتعلق بالاستعداد والقدرة على تحمل المخاطر أو المجازفة في مواجهة المواقف أو القرارات المختلفة.

عندما يكون لدى الفرد ثقة، فإنه يشعر بالاطمئنان وبالقدرة على التعامل مع المخاطر وتحمل النتائج التي قد تكون إيجابية أو سلبية. إذا كان الفرد مستعدًا لاتخاذ الخطوات اللازمة ومواجهة المخاطر، فهذا يعكس وجود الثقة في القدرات الشخصية أو المهنية له أو للشريك.

ومع ذلك، ينبغي أن نلاحظ أن الثقة ليست بالضرورة دون تقييم أو تحليل. فمن المهم أن يكون الزبون قادرًا على تقييم المخاطر بشكل مناسب، وعدم الانجرار نحو اتخاذ قرارات عشوائية أو غير مدروسة بسبب الثقة الزائدة. قد يكون هناك خطر في اتخاذ القرارات المستندة فقط إلى الرغبة في اختبار الحظ أو تحمل المخاطر دون وجود تقييم وتحليل دقيق للمعلومات والظروف المحيطة.

وعرّف KEE و KNOX 1970 الثقة بأنها الاستعداد للتعرض لأعمال الطرف الآخر، انطلاقاً من الأمل في استكمال أفعال الطرف الذي يقدم ثقته، بغض النظر عن قدرة هذا الأخير على مراقبة الطرف الآخر أو السيطرة عليه (BENAMOUR, 2000, p. 120)

يعني هذا أن الثقة تتعلق بإيمان الشخص بقدرة الآخرين على القيام بما يعدونه به أو يتوقعه منهم، بغض النظر عن قدرته على المراقبة أو السيطرة عليهم.

في هذا السياق، يكون الشخص مستعداً لتحمل المخاطر أو العواقب المحتملة للثقة التي وضعها في الشخص الآخر.

على سبيل المثال، قد يكون لدى الزبائن ثقة في مقدم الخدمة، ويكونون مستعدين للتعامل مع الأفراد بناءً على أفعالهم والتزاماتهم، بغض النظر عن قدرتهم على رصد كل خطوة يقومون بها أو السيطرة الكاملة عليها.

ينبغي أن نلاحظ هنا أن الثقة في هذا السياق لا تعني العمى التام أو الاستسلام للأمور. قد تتطلب الثقة الوعي بالمخاطر المحتملة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لحماية مصالح الزبون، والتصرف على النحو المناسب عند الحاجة.

ينبغي أن يكون للثقة أيضاً أساس قوي، وأن تمارس في سياقات وعلاقات صحيحة ومتوازنة. إذ تكون الثقة بين الأفراد بشكل متبادل، وبناءً على توازن الاحتياجات والتزامات الجانبين.

أما (SCHLENKER, HELM, & TEDESCHI, 1973, p. 419) فيرون أن الثقة هي القدرة على الاعتماد على معلومة متحصل عليها من فرد بخصوص الحالات البيئية غير المؤكدة، وعلى النتائج في وضعيات محفوفة بالمخاطر.

عندما تكون الثقة، فإن الفرد يؤمن بصحة المعلومة التي قدمها الشريك وفي دقتها، ويعتمد عليها لاتخاذ القرارات أو لتبني التصرفات في وضعيات تنطوي على مخاطر. وبغض النظر عن عدم التأكد الكامل من المعلومات أو النتائج المترتبة عنها، فإن الزبون يميل إلى الاعتماد على المعلومة المتاحة واتخاذ سلوك وفقاً لها.

ومن الأمثلة على ذلك، قد تكون هناك حاجة للثقة في المعلومات التي يتم توفيرها بخصوص الحالات البيئية غير المؤكدة، مثل التوقعات الجوية، والتقارير البيئية، والنشرات الاقتصادية. ومع ذلك، ينبغي أن ننوه أن الثقة ليست بديلاً للتقييم أو للتحليل الدقيق، عن طريق مصادر معلومات إضافية أو استشارة خبراء.

وحسب المقاربة النفسية للثقة، فإن الثقة خصائص شخصية ثابتة نسبياً (الميل للثقة)، وهو ما يعني درجة قابلية الفرد على وضع الثقة في الآخرين بشكل عام، وليس من خلال عملية معينة مع الشريك.

يرتبط هذا الاستعداد، أو الميل لوضع الثقة، بتجارب الأفراد وشخصياتهم وثقافتهم. ونتيجة لذلك، تختلف الثقة حسب الأشخاص، وتتأثر خاصة عندما لا يتعارفون بينهم أو يتعارفون بشكل سطحي. هذا المتغير النفسي عادة ما يأخذه الكتاب النفسيون وعلماء التفسير بالاعتبار (MAYER, DAVIS, & SCHOORMAN, 1995, p. 715)

من هنا فإن الميل للثقة يعبر عن درجة استعداد الفرد للوثوق بالآخرين وتصرفاتهم. قد يكون لدى بعض الأشخاص ميل قوي للثقة نحو الآخرين بسهولة وبسرعة، حتى في بداية العلاقة، قبل أن يثبتوا أو يبرهنوا عن جدارتهم بالثقة. وعلى الجانب الآخر، قد يكون لدى بعض الأشخاص ميل ضعيف للثقة، ما يعني أنهم يحتاجون إلى وقت وإلى أدلة قوية .

يمكن أن تكون الخصائص الشخصية المرتبطة بالميل للثقة ثابتة نسبياً في طبيعتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الثقة قابلة للتطوير والتغيير على مر الزمن. وقد يتأثر الميل للثقة بالخبرات السابقة والعلاقات الشخصية والتعلم والبيئة التي ينشأ فيها الفرد.

ركزت العلوم النفسية - الاجتماعية، من جهتها، على الثقة تجاه الفرد آخذة بعين الاعتبار السمات السلوكية. ومن هنا فقد عرف الكتاب LARZELER و HUSTON 1980، LEWICKY و BUNKER 1995 الثقة بأنها تصورات لسلوك الآخر خلال العمليات، وقيمونها على أساس السمات الفردية. فالثقة إذن تعني الاعتقاد بأن شريك التبادل موثوق به وصادق للغاية، وترتبط بخصائص مثل النزاهة، المسؤولية، التعاون، الاهتمام والإحسان (BENAMOUR, 2000, p. 121).

إن القول إن الثقة هي "تصورات لسلوك الآخر خلال العمليات"، يشير إلى أنها تعتمد على الاعتقادات والتصورات التي يشكلها الزبون في ذهنه حول كيفية سلوك الشخص الآخر خلال العمليات والتفاعلات.

عندما يتعامل الزبون مع شخص ما، فإنه يقوم بتجميع المعلومات والملاحظات حول تصرفات الشريك وأفعاله وطريقة تعامله. هذه المعلومات تشكل أساساً لتكوين تصور شخصي عن سلوكه المستقبلي. إذا لاحظ الزبون أن الشخص قام بتصرفات صادقة وموثوقة في الماضي، فقد يزيد ذلك ثقته في قدرته على القيام بذلك في المستقبل أيضاً. على العكس، إذا كان لدى الزبون تجارب سلبية سابقة تتعلق بتصرفات غير موثوقة أو غير صادقة، فقد ينخفض مستوى الثقة الذي يوليه لهذا الزبون.

بالتالي، يمكن بحسب الباحث عدّ الثقة على أنها "تصورات"، لأنها تستند إلى ملاحظات وتجارب سابقة وتوقعات حول سلوك الشريك في المستقبل. فهي نوع من التقييم الشخصي

الذي يعتمد على المعلومات المتاحة وتعتمد على وجهة نظر شخصية وتجارب فردية تتشكل في ذهن الفرد ويؤثر على تفاعلاته وعلاقاته.

بناء على ما قدمته المقاربة النفسية للثقة، من خلال التركيز على الخصائص الفردية للزبون، وعلى ميله لوضع الثقة انطلاقاً من تصورات شخصية وتجارب سابقة، يتضح أن الثقة تمثل تجربة نفسية متجذرة في شخصية الفرد وسماته. ومع ذلك، لا يمكن حصر فهم الثقة في بعدها النفسي الفردي فقط، إذ أن العلاقات البنكية والاقتصادية والاجتماعية تفرض النظر إلى الثقة من منظور أوسع يشمل السياق الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والجماعات.

لذلك، تمثل المقاربة الاجتماعية للثقة امتداداً منطقياً للمقاربة النفسية، حيث تركز على التفاعلات الاجتماعية والعلاقات البنكية التي تتجاوز المستوى الفردي، وتبحث في كيف يمكن للسمات السلوكية والاعتمادات المتبادلة بين الأطراف، بالإضافة إلى القواعد التنظيمية والثقافية، أن تشكل مستوى الثقة لدى الزبائن. هذه الانتقالية تسمح بالجمع بين فهم ميل الأفراد للثقة كما قدمته المقاربة النفسية، وبين فهم الظروف الاجتماعية والمؤسسية التي تدعم أو تعرقل بناء الثقة، مما يوفر أساساً متيناً لدراسة الثقة في سياق العلاقة بين البنك والزبون بشكل شامل.

2- المقاربة الاجتماعية للثقة

إن الثقة عند علماء الاجتماع ظاهرة مؤسسية عامة مرتبطة بأسس وبقوانين اجتماعية. فهم يدرسون الثقة على مستوى المجتمع، خلافاً للنفسانيين الذين يدرسونها على مستوى أقل وهو مستوى الفرد أو الجماعات في بعض الأحيان. هذا يعني أنه، وبشكل عام، تهتم المقاربة النفسية (أو النفسانية) بالجوانب الداخلية والفردية التي تؤثر في الثقة، في حين أن المقاربة الاجتماعية تهتم بالجوانب الخارجية والاجتماعية التي تؤدي دوراً في تكوين الثقة بين الأفراد وتعزيزها على مستوى المجتمع.

عندما يشير علماء الاجتماع إلى أن الثقة هي ظاهرة مؤسسية، فإنهم يعنون أن الثقة ليست محصورة في العلاقات الفردية فقط، بل هي تتعلق أيضاً بالهيكل والمؤسسات الاجتماعية الأوسع، مثل الأسرة والمجتمع والمؤسسات الحكومية والمؤسسات الأخرى. فالثقة تؤدي دوراً حاسماً في بناء شبكة للعلاقات والتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة للشركاء.

يؤكد علماء الاجتماع أن الثقة تتداخل مع المفاهيم المعنوية والاجتماعية. فالثقة ليست مجرد اعتقاد فردي بأن الآخرين صادقون، بل تشمل أيضاً القيم والمعايير الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد والمجتمع. فالثقة تعتمد على النزاهة والمسؤولية والتعاون والاهتمام، وتتطلب احترام القيم والمبادئ الأخلاقية المشتركة.

ويصنف علماء الاجتماع الثقة في خانة الخصائص الشخصية الثابتة (HUFF & KELLEY, 2003, p. 82) ، وهو عكس ما ذهب إليه أصحاب المقاربة النفسية وفقا لما تم شرحه سابقا. المقاربة الاجتماعية الأكثر شمولية هي التي قدمها BARBER 1983 من خلال تعريفه بأن الثقة تصور إنساني أساس لديمومة العلاقات الاجتماعية وفعاليتها. فالثقة تسمح للفرد بتحمل تعقيدات المحيط التي يجابهها وبالتحكم في المخاوف (BENAMOUR, 2000, pp. 122-123)

يقترح BARBER الفصل بين ثلاثة أنواع من التصورات :

أولا، تصور مرتبط بمتابعة بعد اجتماعي: يتعلق هذا التصور بثقة الفرد في العلاقات الاجتماعية المبنية على التواصل والتفاعل المستمر. يتم تطوير هذا التصور من خلال تجارب الفرد مع الآخرين والتعرف على طبيعة العلاقة ومدى احترام الالتزامات.

بالنسبة للبنوك، يتوقع الزبون أن تكون هناك علاقة ثقة متبادلة. يتعلق ذلك بجودة الخدمة المقدمة والتواصل الفعال. إذا تم بناء علاقة قوية وثقة مع الزبون، فسيكون لديه الثقة في أن البنك سيعمل على حماية مصالحه وتلبية احتياجاته المالية.

ثانيا، تصور مؤسس حول المهارات التقنية للمتدخلين الاجتماعيين في إطار إتمام مهامهم: يشير هذا التصور إلى ثقة الفرد في قدرة المتدخلين الاجتماعيين ومهاراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. يتعلق هذا التصور بقدرة المتدخل الاجتماعي على توفير الدعم والمشورة المناسبة والتعامل مع قضايا الأفراد أو المجموعات المستهدفة وتحدياتهم. بمعنى أن يتوقع الزبون أن يكون لدى موظفي البنك المهارات اللازمة لتوفير الخدمات المالية المطلوبة. ينبغي أن تكون لديهم القدرة على تقديم المشورة المهنية والمساعدة في اتخاذ القرارات المالية الصائبة، يضاف إليه التصور بقدرة الموظفين على تطبيق أفضل الممارسات المهنية في مجالهم.

ثالثا، تصور مرتبط باحترام الالتزامات أي تفضيل وضع فوائد الطرف الآخر قبل الفوائد الذاتية: يتعلق هذا التصور بالثقة في أن الأفراد سيتصرفون بنزاهة وأمانة وسيعملون لمصلحة الآخرين والمجتمع بشكل عام. يتطلب هذا التصور احترام الالتزامات والنية الحسنة لتعزيز مصلحة الجميع. هنا يتوقع الزبون أن تتمتع البنوك بالنزاهة والمصداقية في تعاملها المالي، يتضمن ذلك احترام الالتزامات المالية والتعاقدية المتعلقة بالزبائن وتوفير منتجات وخدمات عادلة وشفافة. كما يتوقع الزبون أن يتم وضع مصالحته في المقام الأول مع تجنب أي ممارسات غير أخلاقية.

أظهر (HUFF & KELLEY, 2003, p. 81) أن الثقة في المؤسسة مرتبطة بالبعد الثقافي للشعوب التي تتقبل وتفتح و تتعاون بسهولة. ذلك أن الثقافة تؤثر بشكل كبير على مستوى الثقة من خلال:

أولا، القيم والمعتقدات: تشكل الثقافة قيم الفرد ومعتقداته وتوجهه في التعامل مع الآخرين. إذا كانت الثقافة تشجع على الصداقة والتعاون والتسامح، فمن المحتمل أن يكون

هناك مستوى أعلى من الثقة بين الأفراد. وعلى الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة تشجع على الشك والانغلاق والتنافسية المفرطة، فقد يكون هناك مستوى أقل من الثقة.

ثانيا، السلوك والتصرفات: تؤثر الثقافة على سلوك الأفراد وطريقة تعاملهم مع الآخرين. في بعض الثقافات، قد يتمتع الأفراد بالصدق والمصادقية ويتعاونون بشكل فعال، ما يؤدي إلى زيادة المستوى العام للثقة. أما في ثقافات أخرى، قد يكون هناك تفاوت كبير في السلوك والتصرفات، ما يؤثر على مستوى الثقة.

ثالثا، الاتصال: تتأثر طريقة الاتصال بالثقافة وتؤثر في المستوى العام للثقة. هناك ثقافات تشجع على التواصل المفتوح والصريح، فيكون هناك فهم أفضل وتبادل معلومات أكثر، ما يعزز الثقة بين الأفراد.

رابعا، التاريخ والتجارب السابقة: يؤدي التاريخ والتجارب السابقة للشعوب والمجتمعات دورا في بناء ثقة الفرد. إذا كان هناك تاريخ سابق للتعاون والنجاح والثقة بين أفراد المجتمع، فقد يؤدي ذلك إلى بناء مستوى عال من الثقة في المستقبل. وعلى الجانب الآخر، إذا كانت هناك تجارب سلبية أو نزاعات تاريخية، فقد يكون هناك تأثير سلبي على مستوى الثقة.

ويعتقد بعض علماء الاجتماع أن الثقة تصور عام معمم ROTTER 1967 ; 1980,1971 و REMPEL HOMLES و ZENNZ 1985 أكثر منها نزعة نحو الثقة. فقد عرفها Rotter 1980 بأنها تصور اجتماعي معمم لفرد أو لمجموعة حول إمكانية الاعتماد على كلمات الآخرين ، وعودهم المكتوبة والمنطوقة (GATFAOUI, 2005, p. 16).

هذا يعني، أنه عندما تكون لدينا ثقة في الآخرين، فإننا نعتقد أنه بإمكاننا الاعتماد على ما يقولونه وما يعدون به من التزامات. يعد هذا التصور اجتماعيا لأنه ينطوي على توقعات واعتقادات فيما يتعلق بالآخرين جماعة أو فردا.

تعني الثقة، بوصفها تصورا اجتماعيا معمما، أنها تمتد إلى العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد أو المجموعات في المجتمع بشكل عام. فهي ليست مقتصرة على الثقة الشخصية في فرد معين فحسب، بل يتم التعامل مع الثقة العامة التي يمكن أن يشعر بها الأفراد تجاه الآخرين بناء على تجاربهم وثقافتهم.

وبشكل محدد، يعد الاعتماد على الكلمات والوعود المكتوبة والمنطوقة من قبل الآخرين جزءا محوريا في تصور الثقة.

ويعرّف (REMPEL, HOLMES, & ZANNA, 1985, p. 96) الثقة بأنها توقعات عامة مرتبطة باحتمال تحقيق الفرد للظواهر المستقبلية في الاتجاه الصحيح. هذا معناه أنه عندما يتمتع الفرد (أو المجموعة) بالثقة، فإنه يعتقد أن لدى الشريك القدرة على المضي قدما وتحقيق الأهداف التي يسعون إليها معا. يترتب على ذلك التوقع أنهم سيكونون

قادرين على مواجهة التحديات والصعوبات والتغلب عليها، وأنهم سيعملون باتجاه الأهداف والتطلعات المستقبلية.

عندما يثق الزبون في بنك معين مثلاً، فإنه يعتقد أن البنك سيعمل بطرق صحيحة ومبتكرة لتلبية احتياجاته المالية، وبأنه سيحافظ على أمواله وسيقدم له الخدمات البنكية المناسبة. كما يثق الزبون في قدرة البنك على تطوير الخدمات والابتكارات المستقبلية التي تلبى احتياجاته المالية.

يعتقد FUKAYAMA 1995 أن المعايير التي تستند عليها الثقة يمكن أن تخص قيماً عميقة مثل العدالة، وتضم أيضاً قواعد مهنية (BENAMOUR, 2000, p. 123). من خلال تضمين مفهوم العدالة، يعني FUKAYAMA أن الثقة تعتمد على الاعتقاد في أن الأفراد أو المؤسسات سيتصرفون بطرق منصفة، وسيحترمون حقوق الآخرين وتعاملهم بالمساواة. فالعدل يعد أساساً هاماً لبناء الثقة في العلاقات الاجتماعية.

وتعني إشارة FUKAYAMA إلى أن الثقة تستند أيضاً إلى قواعد مهنية، أن الأفراد أو المؤسسات ينبغي لهم أن يتبعوا معايير وأعراف مهنية في سلوكهم وأدائهم. قد يكون لدى المؤسسات مدونة أخلاقية أو قواعد تنظيمية محددة تضمن السلوك الأخلاقي والمهني الصحيح، عندما يلتزم الأفراد أو المؤسسات بهذه القواعد والمعايير، يزيد ذلك من ثقة الآخرين في قدرتهم على تحقيق الأهداف والتعامل بشكل مسؤول ومهني.

العدل والمساواة هما مفهومان مهمان في سياق البنك. ومن الأمثلة التوضيحية عن ذلك نجد:

- **منح القروض:** يتعلق الأمر بمنح القروض والتمويل للزبائن بناء على معايير عادلة ومتساوية. ينبغي أن يتم تقييم طلبات القروض بناء على القدرة على السداد والمخاطر المحتملة، بدلاً من أي تفضيلات. كما ينبغي أن يكون لدى جميع الزبائن فرصة متساوية للحصول على التمويل بناء على قدرتهم الفعلية.

- **الفوائد والرسوم:** يتعلق الأمر بتحديد معدلات الفائدة والرسوم بطريقة عادلة وشفافة لجميع الزبائن. ينبغي أن يكون لدى الزبون الفرصة نفسها للاستفادة من الفوائد المنصفة، وأن يتم تطبيق الرسوم بشكل عادل ومتساو على جميع الزبائن، دون تفضيل أحد على آخر.

- **الخدمات البنكية المتاحة:** يتعلق الأمر بتوفير مجموعة واسعة من الخدمات البنكية لجميع الزبائن، بغض النظر عن خلفياتهم أو دخلهم. ينبغي أن يتمكن الزبون من الوصول إلى الحسابات البنكية والقروض والبطاقات الائتمانية، وغيرها من الخدمات المالية المتاحة بالفرصة نفسها وبشروط متساوية.

- **الاستجابة للشكاوى والاعتراضات:** يتم التعامل مع الشكاوى والاعتراضات من الزبون بطريقة عادلة وفعالة. ينبغي أن يتم احترام حقوق الزبون، وتقديم الإجراءات اللازمة لحل

المشكلات، وتقديم تعويض عن أي أذى أو ضرر ناجم عن سوء الخدمة أو التصرف غير العادل.

أما (ADRI WA J VAN & GUSTAV, 2014, p. 142) فيريان أن الثقة تركز على أربعة عناصر في العلوم الاجتماعية، وهي :

أولاً، الفرد الواضع لثقته: يعني هذا أن الزبون الذي يتعامل مع البنك يضع ثقته في المؤسسة البنكية وخدماتها. ويعتمد ذلك على سمعة البنك في تقديم الخدمات المالية والاستجابة لاحتياجات الزبائن.

ثانياً، الطرف الموثوق به: يشير هذا إلى المؤسسة البنكية نفسها والأفراد الذين يعملون فيها. إذ ينبغي للبنك وموظفيه أن يظهروا التزاماً بمعايير الأمان والمهنية في تعاملهم مع الزبون.

ثالثاً، احترام ما تم الاتفاق عليه: يتعلق هذا بالالتزام بما تم الاتفاق عليه بين البنك وبين الزبون، مثل شروط القرض. إذ ينبغي للبنك أن يلتزم بهذه الشروط، وأن يقدم الخدمات المالية بمصداقية وشفافية.

رابعاً، السياق: ينبغي أن يتم توفير بيئة موثوقة وآمنة للزبائن، مثل حماية البيانات الشخصية والمعلومات المالية، وتوفير الحماية من الاحتيال البنكي.

تشير الأدبيات أيضاً وفقاً إلى (KOOMSON, I; KOOMSON, P; ABDUL-MUMUNI, A, 2023) إلى أن الثقة الاجتماعية تُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الشمول المالي، إذ تساهم في تسهيل عمل الأسواق المالية الرسمية. يُقصد بالثقة الاجتماعية وفقاً للكاتب شعور الأفراد العام بأن الآخرين جديرون بالثقة، وهو ما يدفعهم إلى استخدام الخدمات المالية الرسمية بدلاً من اللجوء إلى مصادر غير رسمية.

أظهرت الدراسات المتعددة التي اعتمد عليها (KOOMSON, I; KOOMSON, P; ABDUL-MUMUNI, A, 2023) و GHOSH 2021 , XU2020 أن ارتفاع مستوى الثقة الاجتماعية يعزز امتلاك الحسابات البنكية واستخدامها، ويقلل من تأثير ضعف المؤسسات أو هشاشة البنية التحتية. كما أن الثقة تلعب دوراً خاصاً في الدول النامية، حيث يفضل الأفراد في كثير من الأحيان الاعتماد على الأصدقاء أو العائلة في حالات الطوارئ، أو الاحتفاظ بأموالهم في المنازل عندما تكون الثقة في المؤسسات المالية منخفضة.

عند تحليل هذه التعاريف، يرى الباحث أن الثقة في المقاربة الاجتماعية تحمل طابعاً مؤسساتياً واضحاً، حيث لا تقتصر على العلاقات الثنائية، بل تنشأ ضمن أطر جماعية وتنظيمية. كما أنها ذات طبيعة معمّمة، لا تتأسس فقط على التجربة الشخصية، بل تستند إلى أنماط من السلوك المتوقع في المجتمع ككل.

إلى جانب ذلك، تتميز الثقة ببعدها الأخلاقي الذي يربطها بالعدالة، والصدق، واحترام القواعد، وهو ما يمنحها دوراً تنظيمياً في المجتمع، إذ تساهم في تسهيل التعاون وتقليل حالة

عدم اليقين، مما يجعلها أداة فاعلة في ضبط السلوك الاجتماعي وتنظيم العلاقات داخل المؤسسات.

انطلاقاً من هذه الخصائص، يقدم الباحث تعريف نظري جامع للثقة وفق المقاربة الاجتماعية، على النحو الآتي:

الثقة، وفق المقاربة الاجتماعية، هي تصور مؤسساتي ومعمم، يتأسس على توقعات اجتماعية متبادلة بين الأفراد والجماعات، بخصوص التزام الفاعلين باحترام القيم والمعايير الأخلاقية في سياقات مؤسساتية محددة. وهي بذلك تشكل إطاراً ضرورياً لاستمرار العلاقات الاجتماعية مما يجعلها أداة حاسمة لضبط السلوك الاجتماعي وتنظيم العلاقات. وفي هذا الإطار، تصبح الثقة الاجتماعية مدخلاً لا غنى عنه لفهم كيفية انتقال الثقة إلى المجال الاقتصادي، حيث يتم تحويل هذه التوقعات والقيم إلى سلوكيات قابلة للقياس والتقييم، تعنى بضمان التزامات الأطراف وحماية المصالح المالية واستمرارية التبادلات الاقتصادية. بهذا، تمهد الثقة الاجتماعية الطريق أمام المقاربة الاقتصادية، التي ترى في الثقة أداة عملية لتعزيز كفاءة الأسواق وتقليل المخاطر المرتبطة بالمعاملات المالية.

3- المقاربة الاقتصادية للثقة

بالنسبة لـ (WILLIMSON, 1993, p. 484) ، فإن النظرية الاقتصادية للثقة تركز أساساً على التفكير الحسابي العقلاني. ذلك أن الثقة الشخصية تخص فقط العلاقات غير التجارية التي حصرها WILLIMSON في مجالات محددة، مثل: العلاقات العائلية والأصحاب والحب.

ويرى WILLIMSON أن لفظ الثقة غير مناسب لوصف العلاقات التجارية، التي تهدف بالدرجة الأولى لتعظيم الربح، والبحث عن الفعالية في التبادل. فشخصيات الأفراد وأحاسيسهم لا تكون حاضرة، بل بالعكس، توجد رقابة كاملة على أفعال الأطراف.

أكدت أبحاث (JANASEN, MOSCH, & VAN DE CRUIJSEN, 2014, p. 03) أن الثقة في العلاقة مع البنوك تفقد بناءً على محددات أحصاها، أهمها التعويضات. ففي كثير من الحالات تكون الفوائد المرغوب في تحصيلها هي المصدر الأول لفقدان الثقة ، تليها التأثيرات السلبية للاتصال، خصوصاً ما يتعلق بتوزيع الأرباح وإنتاج المعلومات، ثم التدخلات الحكومية ومنها التأمين، وأخيراً التجارب السلبية مع القطاع البنكي خلال الأزمات موافقاً بذلك مبادئ المقاربة الاقتصادية

أيضاً، تم ملاحظة تراجع كبير في مستوى الثقة في البنوك والمؤسسات المالية لدى الأمريكيين قبل حتى الانهيار المالي لسنة 2009، حيث انخفضت من 40 % في سنة 1976 إلى 30 % سنة 2000، وصولاً إلى 19 % سنة 2008 (USLANER, 2010, p. 116)، وهي أكبر نسبة تراجع من بين جميع المجالات، باستثناء الثقة في الجيش التي سجلت زيادة خلال الفترات نفسها. وبعد الأزمة المالية، كشفت صحيفة "نيويورك تايمز"

أن 29% فقط الأمريكيين يعتقدون أن الإصلاحات التي باشرت بها إدارة الرئيس "باراك أوباما" في القطاع البنكي ستعود بالفائدة على جميع الأمريكيين، وأن 59% منهم أكدوا أنها ستعود بالفائدة على البنوك وحدها دون تحقيق منفعة عامة (USLANER, 2010, p. 119).

تظهر هذه الأرقام كيف تأثر الأزمات المالية على رؤية الزبائن للمؤسسات البنكية، ما يبرز أهمية اعتماد سياسات تعزز الشفافية والاستقرار، مثل رفع مستوى جودة الخدمات، و التمسك بالحوكمة الجيدة، وتعزيز التواصل الفعال مع الزبائن والثقة.

و بالرجوع للتفكير الحسابي العقلاني فإنه يعرف بكونه وضعية تكون فيها الأطراف واعية بالنتائج المختلفة و احتمالات الحوادث. فتقوم بأفعال لتقليل المخاطر وزيادة الفوائد. ولا يلتزم الفرد بالمعاملات إلا عندما تكون الأرباح محددة سلفا ويختار - في حال الممكن- الشريك الذي له الفوائد الأكثر أهمية بالنسبة له. فالأطراف، في مثل هكذا معاملات، لهم فهم واسع للعلاقة التعاقدية التي يكونون عضوا فيها، ويسيرونها بطريقة محسوبة، وذلك بتحديد السعر والمخاطر والضمانات المدرجة في وقت واحد (GATFAOUI, 2005, p. 24)

وعلى أهمية المجال الاقتصادي، إلا أنه لا يمكن تجاهل العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في العلاقات التجارية. فالثقة الشخصية التي أغفلها WILLIMSON هي في نظر الباحث بالأهمية بما كان في بناء العلاقات التجارية الناجحة، حيث يمكن أن تؤثر على مستوى التعاون والالتزام والتفاعل بين الشركاء.

إن التفرقة بين العلاقات التجارية وبين العلاقات الشخصية أمر صعب. فالعلاقات الشخصية قد تؤثر في العلاقات التجارية، والعكس صحيح أيضا، طالما أن الأفراد الذين يعملون معا في سياق تجاري قد يطورون علاقات شخصية تستند على الثقة والاحترام المتبادل. لهذا يعد الاهتمام بالعواطف والمشاعر جزء مهما في العلاقات بشكل عام، بما في ذلك العلاقات التجارية. فمع أن الهدف الرئيس للعلاقات التجارية هو تحقيق الربح وزيادة الفعالية، إلا أن العواطف والمشاعر لها دور بارز في إشراك الأفراد وتدعيم العلاقات وبناء الثقة.

وعلى الرغم من التباين الجوهرى بين المقاربة النفسية و الإقتصادية في تفسير طبيعة الثقة. حيث تنظر المقاربة الاقتصادية WILLIAMSON للثقة كحساب عقلائي يقوم على تقييم التكاليف والمنافع، تؤكد المقاربة النفسية DEUTSCH أنها تنطوي على مخاطرة لا عقلانية حيث يقدم الفرد على الثقة رغم عدم وجود ضمانات كافية. هذا التعارض يبرز إشكالية أساسية في فهم الثقة: هل هي قرار عقلائي محسوب أم غير عقلائي؟ في الواقع، يرى الباحث أن الثقة تتطور من مرحلة لا عقلانية تعتمد على الحدس والانطباعات الأولية إلى مرحلة عقلانية تقوم على تقييم الأداء والالتزامات. في السياق البنكي، يفسر هذا التكامل بين المقاربات سبب ثقة الزبائن في البنوك الكبرى ذات التاريخ الطويل (بعد عقلائي) بينما قد يثقون في بنوك جديدة بناء على توصيات شخصية أو

انطباعات ذاتية (بعد لا عقلاني). وبالتالي، فإن الفهم الشامل للثقة في العلاقة بين البنك والزبون يتطلب التوفيق بين البعدين: المؤسساتي (الضمانات والشفافية) والفردية (التجارب الشخصية والمشاعر)، مما يجعل الثقة سلسلة متصلة تتفاعل فيها العوامل الموضوعية والذاتية بشكل متكامل.

بشكل عام، ينبغي أن يتم ضمان توازن بين التفكير الحسابي العقلاني والعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية لفهم الثقة وتحليلها في العلاقات التجارية. هذا التوازن يسهم في فهم أكثر شمولاً للعلاقات التجارية، ويسمح بوضع استراتيجيات فعالة لبناء الثقة.

تظهر المقاربة الاقتصادية للثقة كيف تتحول التصورات والتوقعات الفردية و المجتمعية إلى سلوكيات اقتصادية قابلة للقياس، تؤثر على قرارات الأطراف في الأسواق وتقليل المخاطر المالية، سواء على مستوى المعاملات الفردية أو على مستوى المجتمعات. ومع ذلك، لا تقتصر أهمية الثقة على البعد المالي أو الاقتصادي فقط، بل تمتد لتشمل إدارة العلاقات والموارد داخل المؤسسات. هنا تأتي المقاربة التسييرية لتكمل هذا الفهم، إذ تركز على كيفية تنظيم الثقة داخل المؤسسات، وتعزيز الالتزام، وضمان الامتثال للمعايير والعمليات الإدارية. بهذا، تصبح الثقة جسراً يربط بين الفعالية الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، مما يتيح فهمها كعنصر مركزي في نجاح العلاقات البنكية على حد سواء.

4- المقاربة التسييرية للثقة: تنقسم الثقة في مجال علوم التسيير إلى قسمين

الأول بين المؤسسات بعتبارها كيانات والثانية داخل المؤسسة أي بين المؤسسة ككيان و موظفيها :

أ- الثقة بين المؤسسات: بدأت دراسة الثقة في مجال علوم التسيير خلال الثمانينيات، لاسيما في مجال العلاقات بين المؤسسات. وقد ركز الكتاب على مسألة الثقة في إطار التعاون 1990 POWELL, RING و 1994 VAN (BENAMOUR, 2000, p. 126).

تؤدي الثقة، في إطار التحالفات بين المؤسسات، دوراً بارزاً. ويرى (GULATI, 1995, p. 91) في هذا السياق أن الثقة نوع من التوقع الذي يخفف الخوف من أن شريك التبادل يمكنه التصرف بشكل انتهازي. عندما تثق المؤسسات فيما بينها، تكون لديها توقعات إيجابية بشأن سلوكها وقدرتها على الاستجابة بشكل مناسب ونزيه.

ويخفف هذا التوقع الإيجابي الخوف والقلق المرتبطين بالتعاون والتبادل. فعلى سبيل المثال، عندما تكون للمؤسسة ثقة في الشريك التجاري، فإنها تعتقد أنه سيتعامل معها بنزاهة وسيحترم الاتفاقيات والالتزامات. ويعرّف (HOSMER, 1995, pp. 392-393) الثقة بأنها توقع من شخص أو مجموعة أو مؤسسة لسلوك شخص آخر أو مجموعة أو

مؤسسة أخرى، في مسعى مشترك أو تبادل اقتصادي، في ظل ظروف الضعف والاعتماد على الطرف الآخر. وذلك لغرض تسهيل التعاون بين الطرفين، ما يؤدي إلى مكاسب مشتركة.

في هذا السياق، تؤدي الثقة دورا حيويا في تحقيق النجاح. عندما تكون هناك ثقة بين الأطراف، فإنه يمكن للمؤسسات التعامل مع بعضها البعض بمزيد من الصدق والشفافية، وهذا يعزز فرص النجاح المشترك وتحقيق الأهداف المشتركة.

على العكس من ذلك، في ظل غياب الثقة، يمكن أن تتعطل العلاقات التجارية، فيصير من الصعب التعاون وتحقيق التفاهم بين الأطراف.

في مثل هذه الحالات، قد يظهر عدم الثقة على شكل قلة الاستثمار، وقلة التعاون، وزيادة التكاليف والمخاطر للأطراف المتعاملة. لذلك، تمثل الثقة أساسا مهما في بناء العلاقات التجارية القوية، وتسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والازدهار المشترك للأطراف في المسعى المشترك.

للثقة، أيضا، دور بارز خلال عملية التفاوض. إذ لها دور حاسم من خلال بناء بيئة تفاوضية ملائمة، وتشجيع الشفافية والصدق، والالتزام بالوعود، وبناء العلاقات الشخصية. عندما تتوفر هذه العناصر، يتحسن مستوى التواصل والتعاون بين المؤسسات، ويتم تعزيز فرص التوصل إلى اتفاقات مثمرة وناجحة.

يرى الباحث أن للثقافة دور في بناء الثقة بين المؤسسات، فهما، معا، عنصران أساسان للنجاح والتعاون في سياق الأعمال.

تتأثر الثقة بين المؤسسات بالثقافة السائدة ضمنها. إذ تشكل الثقافة المؤسسية مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تحكم سلوك المؤسسة وتوجه علاقتها مع الآخرين. إذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع على الشفافية والنزاهة والتعاون، فإنها تسهم في بناء الثقة بين المؤسسات، وتعزز التفاهم والاحترام المتبادل والقدرة على التفاوض وحل المشكلات بشكل فعال.

بالمثل، إذا كانت الثقافة المؤسسية تتميز بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيير، فإن ذلك يؤثر في مستوى الثقة بين المؤسسات ويعزز التعاون والشراكات القوية.

بالتالي، يمكن القول إن الثقة بين المؤسسات وثقافتها مترابطان وتتأثران بعضهما ببعض. فالثقافة المؤسسية تعزز الثقافة وتعزز التعاون والشراكات الناجحة، في حين أن الثقافة المؤسسية تشكل أساسا لمستوى الثقة وتوجه علاقات المؤسسة مع الآخرين.

ب- الثقة داخل المؤسسة : كان للثقة داخل المنظمات نصيب من اهتمام الكتاب. من هؤلاء ZAND 1972 الذي ركز على دور الثقة في حل المشاكل التنظيمية، ويظهر أن الفرد أو المجموعات التي تمتلك مستوى عاليا من الثقة يمكنها حل المشاكل بطريقة

فعالة، خلافا للأفراد أو للمجموعات التي يكون فيها مستوى الثقة أقل. فتكون هنا الأهداف أكثر وضوحا، وتبادل المعلومات أكثر فعالية، والتأثير المتبادل مربحا للطرفين والرقابة بينهما أقل.

يعد ZAND الثقة رغبة شخص في زيادة ضعفه في مواجهة شخص آخر حين لا يمكن للسلوك أن يراقب (ZAND, 1972, p. 231). يشير زيادة الضعف أو العرضة للتأثير هنا إلى استعداد الفرد للتعرض للتأثيرات السلبية أو الاستغلال من قبل شخص آخر داخل البيئة المؤسسية.

ينبغي أن نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى وجود نقاط ضعف في البيئة الداخلية للمنظمات. إذ يمكن للأفراد أن يستغلوا تلك النقاط للحصول على مزيد من السلطة أو التأثير على حساب الآخرين. بالتالي، فإنه من الأهمية توفير بيئة عمل صحية ومتوازنة تحقق العدالة والشفافية وتحمي الأفراد من الاستغلال أو التأثير السلبي.

مثال ذلك، قد يكون الموظف -أ- هو مسؤول في قسم مالي يتعامل مع المعاملات المالية الحساسة، و بجانبه، يكون زميل له موظف آخر في البنك. ومع أن هذا الزميل ليس مسؤولا مباشرا في قسم المالية، إلا أن لديه وصولا إلى بعض المعلومات الحساسة والحصول على صلاحيات لا يمكن التحكم فيها.

بناء على التعريف السابق، يمكن للموظف الأول أن يزيد من ضعفه أمام زميله الذي لا يمكن التحكم في سلوكه، من خلال تقديم معلومات حساسة أو موافقة على معاملات مشبوهة. يمكن للموظف الثاني أن يستغل هذا الضعف لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة للبنك، مثل الاحتيال المالي أو التلاعب بالأرقام لمصلحته الشخصية.

درس DRISCOLL 1978، من جهته، أثر الثقة على الرضا في إطار اتخاذ القرار داخل المؤسسة، و بين كيف أن الثقة التي يضعها العمال تجاه متخذي القرار لها أثر إيجابي على الرضا العام للمنظمة. يظهر DRISCOLL، أيضا، أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار والتطابق بين المشاركة المرغوبة وبين المشاركة المتحصل عليها لهما الأثر الكبير في رفع مستوى الثقة الداخلية.

استند DRISCOLL على أبحاث GAMSON 1968 للتعريف بالثقة. ويرى أنها اعتقاد الفرد أن ملاك القرار ينتجون نتائج ملائمة لفائدة الآخرين دون أي ضغط منه (DRISCOLL, 1978, p. 44). فعندما يثق الفرد في ملاك القرار، يعتقد أنهم سيتخذون الخيارات والقرارات الصائبة التي تحقق المصلحة المشتركة دون تعريضه لأي ضغط أو إجبار.

هنا يشعر الفرد بالأمان والطمأنينة عندما يعتقد أن قرارات المسؤولين تأخذ في الاعتبار مصلحته وتساهم في تحسين حياته وتحقيق أهدافه. ومع ذلك، ينبغي أن نلاحظ أن

الثقة ليست مجرد اعتقاد فقط، بل تتطلب أيضا تجارب وتفاعلات إيجابية تؤكد هذا الاعتقاد.

من جهتهم، ركز 1995 MAYER و SCHOORMAN و DAVIS ، MCALLISTER 1995 على العلاقات بين زملاء العمل، مع التفرقة بين الثقة التقنية والثقة المعنوية (سنتطرق إليها فيما بعد). وأظهر (MCALLISTER, 1995, p. 25) أهمية الثقة في العلاقات الشخصية، مع التفرقة بين الثقة المعنوية والثقة الحسية وتحديد العناصر المؤثرة في تطورها وتأثير كل منها على السلوك. أما (MAYER, DAVIS, & (SCHOORMAN, 1995) فقد ركزوا على الخصائص الفردية للشركاء المؤدية إلى الثقة.

بالنسبة لـ (CUMMINGS & BROMILEY, 1996, p. 303) ، فإن الثقة اعتقاد فردي أو مشترك أن فردا أو مجموعة من الأفراد :

- يبذلون جهدا صادقا للقيادة مرتبطا بالالتزامات الضمنية أو الصريحة. يمكن أن يكون هذا الاعتقاد فرديا إذا كان يستند إلى تجارب وتفاعلات الفرد الشخصية مع الآخرين. على سبيل المثال، إذا كان الفرد يعمل في فريق ويلاحظ أن زملاءه يتبعون التزاماتهم بصدق ويبذلون جهودا جادة في القيادة، فقد يكتسب الثقة الفردية في قدراتهم القيادية.

بالنسبة للثقة المشتركة، يمكن أن تتكون من خلال التفاعلات والتجارب المشتركة بين مجموعة من الأفراد. على سبيل المثال، إذا كانت المجموعة تعمل سوية مدة طويلة، وتشهد جهودا صادقة للقيادة والالتزام بالتزاماتها المشتركة، فقد يؤدي ذلك إلى تكوين الثقة المشتركة بين الأعضاء.

- يكونون صادقين مهما كان التفاوض الذي سبق الالتزام. يشير هذا إلى الاعتقاد في صدق الفرد وأمانته، بغض النظر عن المفاوضات السابقة أو المحادثات الواقعة. يمكن للثقة الفردية أو المشتركة أن تتأسس على أساس النزاهة والأخلاق والتصرفات السابقة للفرد أو المجموعة، وليس فقط على أساس الاتفاقيات السابقة.

- لا يحصلون على امتيازات مبالغ فيها من الآخرين، حتى عندما يكون هناك إمكانية للانتهازية. يعكس هذا الاعتقاد المبادئ الأخلاقية والمسؤولية في التصرف، والتزام الفرد أو المجموعة بالسلوك العادل والشفاف.

بناء على ما سبق يتضح أن الثقة عنصر أساس في نجاح العلاقات داخل المؤسسات وخارجها، فهي تسهم في تعزيز التعاون، وتقليل المخاطر، وتحقيق الأهداف المشتركة. في سياق العلاقات بين المؤسسات، تهدف الثقة إلى تبديد المخاوف المرتبطة بالسلوك الانتهازي وتعزيز بيئة تفاوضية قائمة على الشفافية والالتزام، ما يسهل بناء شراكات استراتيجية ناجحة. كما تتأثر الثقة المؤسسية بشكل مباشر بثقافة المؤسسة، إذ يمكن للثقافة التنظيمية الداعمة للنزاهة والتعاون أن تعزز مناخ الثقة المتبادلة بين المؤسسات.

أما على المستوى الداخلي، فإن الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة تؤثر بشكل كبير في الأداء التنظيمي. فهي تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة فعالية تبادل المعلومات. فالثقة داخل بيئة العمل تقلل الحاجة إلى الرقابة المكثفة، وتشجع على الالتزام الطوعي بالقيم المؤسسية، ما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل وتعزيز الإنتاجية.

وفقا للمقاربة التسييرية، يرى الباحث أنه يمكن تعريف الثقة على أنها اعتقاد راسخ، فردي أو جماعي، في نزاهة وكفاءة الطرف الآخر، سواء أكان مؤسسة أو فردا، يرافقه استعداد لتحمل درجة معينة من المخاطرة، في ظل توقعات إيجابية بخصوص التزام هذا الطرف بما هو متفق عليه، حتى في ظل ضعف الرقابة أو غياب الضمانات الصريحة.

وتتجلى أهمية الثقة في قدرتها على تعزيز التعاون، تقليل التكاليف، تسهيل التفاوض، وتحقيق الأهداف المشتركة داخل أو بين المؤسسات، كما أنها تتأثر بشدة بالثقافة التنظيمية السائدة، التي يمكن أن تدعم أو تقوض بنية الثقة على المدى الطويل.

بينما تركز المقاربة التسييرية على تنظيم الثقة داخل المؤسسات وضمان التزام الأفراد والموارد بالمعايير والعمليات الإدارية، تأتي المقاربة التسويقية لتكمل هذا الإطار من منظور العلاقة مع الزبون. إذ تهتم الأخيرة بكيفية ترجمة الثقة المؤسسية والإدارية إلى تجارب إيجابية للزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية. بمعنى آخر، تتحول الثقة من كونها أداة داخلية لضبط الأداء وإدارة المخاطر، كما هو الحال في المقاربة التسييرية، إلى عنصر فعال لتحسين التواصل مع السوق، وتعزيز رضا الزبائن، وزيادة الاستفادة من فرص النمو التجاري. وبهذا، تعد الثقة جسرا يربط بين الإدارة الداخلية والقدرة التسويقية على جذب الزبائن والمحافظة عليهم.

5- المقاربة التسويقية للثقة: يمكن التمييز بين عدة جوانب في المقاربة

التسويقية:

أ- الثقة في مجال التسويق الصناعي: تكون الثقة حاضرة في الوسط الصناعي، وتجعل من الصعب على المنافسين تعويض المورد الحالي. بالإضافة إلى تعميم مفهوم الوقت المناسب، فإن الاعتقاد بمصداقية المورد ووعوده ذو أهمية. وعند مستوى معين، لا تسمح الثقة في المؤسسات بخفض تكاليف التشغيل للتبادل، فقط، ولكنها تسمح أيضا بتجاوز الفروق على المدى القصير، وتجعل المؤسسة توفن بأن هذه الفروق سيتم التكفل بها وتصحيحها وستقود للفائدة على المدى الطويل.

بذلك، تكون الثقة محددا لاستمرار العلاقات الصناعية. إذ تسمح بتحفيز التكييفات المتبادلة الخاصة بكل مؤسسة، ومجال اختيار الموردين، فترفع، بشكل غير مباشر، احتمال الالتزام المستقبلي للزبون (GUIBERT, 1999, p. 05).

يعتقد SCHURR 1995 و OZANNE أن الثقة هي عنصر أساس لنجاح التفاوض (GUIBERT, 1999, p. 04). فقد أظهر أنها تؤدي إلى تفاعلات تكاملية متميزة بسلوك

التعاون، موجهة لإرضاء أهداف الطرفين، وأن المستوى المتدني للثقة بين أطراف التبادل يؤدي إلى تبادلات وتفاعلات تتميز بسلوك تنافسي.

يرى BUTTLER 1995 أنه ، في إطار التفاوض، يتم الحصول على الثقة من خلال تقاسم المعلومة و المساعدة المقدمة للحصول على الفوائد الخاصة. وفي السياق نفسه، فإن البحث عن الفوائد الخاصة مستقل عن الثقة (GUIBERT, 1999, p. 04). عندما تشارك الأطراف في عملية التفاوض، قد تكون لديها مصالح متناقضة فتسعى لتحقيق فوائد خاصة بها. وفي هذا السياق، يمكن أن تؤدي الثقة دورا مهما في تحقيق هذه الفوائد. فعندما تكون ثقة في الطرف الآخر، يمكن للأطراف المفاوضة أن تشعر بالاطمئنان والراحة في مشاركة المعلومات وتقديم المساعدة، ما قد يزيد من فرص الحصول على الفوائد الخاصة التي تسعى إليها.

ويشير هذا التعريف، أيضا، إلى أن البحث عن الفوائد الخاصة يمكن أن يكون مستقلا عن وجود الثقة. فقد تسعى الأطراف لتحقيق الفوائد الخاصة، بغض النظر عن مستوى الثقة في الطرف الآخر. قد يتم ذلك من خلال الاستفادة من المواقف القوية، أو استغلال القدرات الفردية، أو استخدام القوة والتأثير لتحقيق الأهداف الخاصة.

يمكن القول إن الثقة والبحث عن الفوائد الخاصة قد يتربطان في سياق التفاوض، لكنهما ليسا بالضرورة مترابطين تماما. قد يتطلب التفاوض بناء ثقة في الطرف الآخر لتحقيق الفوائد المرغوبة، ولكن في بعض الحالات، يمكن أن يتم البحث عن الفوائد الخاصة بشكل مستقل عن وجود الثقة.

ساهمت أبحاث (Swan, Trawick, & Silva, 1985) في فهم كيفية كسب ثقة الزبون في إطار العلاقة زبون/بائع في الوسط الصناعي . فقد عرفوها بأنها اعتقاد المستهلك أن ما يقوله البائع أو يعد بالقيام به موثوق به، وهذا في وضعية غياب مصداقية هذا البائع التي يمكن أن ينشأ عنها مشاكل للمستهلك (Swan, Trawick, & Silva, 1985, p. 203).

توصل SWAN, TRAWICK و SILVA للحكم بضرورة أن يشعر البائع الزبون بأنه يمكن الاعتماد عليه ، وأنه نزيه ومؤهل ، وأن لديه توجهها للزبون (يضع فوائد الزبون قبل فوائده) وأنه محبوب / صديق (Swan, Trawick, & Silva, 1985, p. 204) .

من جهته أكد (GUIBERT, 1999, p. 06) أن الثقة تسمح بتخفيف مقاومة الشريك، وتقديم قيمة أفضل للمستهلك النهائي، وتكاليف أقل. فالثقة تعدل بالدرجة الأولى الإحساس بالتبعية، وتؤثر إيجابيا على تصورات السلوك في مجال التعاون والرقابة والتأثير.

ويرى SAKO 1992 أن الثقة عبارة عن معتقدات بشأن الطرف الآخر، أو تصور، وأنه يمكن أن تأخذ ثلاثة أشكال مختلفة (GUIBERT, 1999, p. 06):

أولاً، ثقة التزام أو إرادة جيدة : تنشأ من الاعتقاد أن المؤسسة تفعل أكثر مما هو مطلوب.

ثانياً، ثقة تعاقدية : تنشأ من الاعتقاد أن المؤسسة الأخرى تحترم المعايير الأخلاقية العامة، مثل احترام الوعود أو الخصوصية.

ثالثاً، ثقة مهنية : تنشأ من الاعتقاد في مهارات المؤسسة الأخرى.

في العلاقة بين مؤسستين، ترتبط الثقة بشكل خاص بالدعم من الجانب الآخر، وبتوافق الأهداف بين المؤسسات، والتوافق الثقافي، ونظام الاتصال وعمر العلاقة.

عندما تكون هناك ثقة بين مؤسستين، يكون دعم متبادل بينهما. يعني ذلك أن كل مؤسسة تعتمد على الأخرى وتعطيها الدعم اللازم في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها. يمكن أن يأخذ هذا الدعم العديد من الأشكال، مثل المساعدة المادية، والمشورة، وتبادل الموارد، والتعاون في المشاريع المشتركة، وغيرها.

يؤدي التوافق بين المؤسستين دوراً مهماً في بناء الثقة. يتعلق التوافق هنا بتطابق الأهداف والقيم والرؤى بين المؤسستين. عندما يكون هناك توافق في الأهداف والتوجهات، يصير من السهل أن تثق المؤسسات ببعضهما في البعض وأن تثق في قدرتهما على العمل المشترك بفعالية.

للاتصال الجيد دور مهم في بناء الثقة بين مؤسستين. ينبغي أن يكون هناك نظام فعال للاتصال وتبادل المعلومات بينهما. ينبغي أن يتمتع الطرفان بقنوات اتصال فعالة ومفتوحة، تمكنهما من التواصل والتفاهم بشكل جيد. إذا كان هناك تواصل فعال، يمكن للمؤسستين أن تبني الثقة وتعززاها عبر تبادل المعلومات وتوضيح التوقعات والاحتياجات وحل المشكلات المشتركة.

كما يمكن أن يكون عمر العلاقة بين المؤسستين عاملاً مهماً في بناء الثقة. عادة ما تتطور الثقة بمرور الوقت وتعمق العلاقة. عندما تستمر العلاقة مدة طويلة، وتمر بتحديات وتجارب مشتركة، يصير من السهل للمؤسستين أن يثق بعضهما ببعض، وبقدرتهما على مواجهة التحديات والحفاظ على العلاقة.

غير أن الثقة بين الأفراد لا تنتقل حتماً إلى المستوى المؤسساتي. فهذا الانتقال يرتبط بشكل كبير بثبات المؤسسات القانونية والسياسية والاجتماعية وأفراد واجهة المؤسسة، وهي النقطة التي سنتطرق إليها لاحقاً.

ب- الثقة في مجال التوزيع

مع أن الثقة كانت جوهر التفكير في التسويق الصناعي، إلا أنها لم تحظ بالأهمية نفسها في التوزيع. ذلك أنها لم تدرس في هذا المجال إلا في بداية 1989، حين تم إدراجها في إطار العلاقة منتج- موزع (GUIBERT, 1999, p. 06).

تساءل (KUMAR, 1996, p. 94) في دراسته عما إذا كانت المؤسسات، في إطار العلاقة مع تجار التجزئة، تتحصل على المزيد من الفوائد من بناء علاقات الثقة مع الشركاء، بدلا من استغلال نفوذها. وأكدت نتائج الدراسة ذلك. فالتجار الذين وثقوا في المؤسسة المصنعة كانوا أكثر التزاما بالعلاقة بنسبة 12%، وكانوا أقل احتمالا للبحث عن مصادر بديلة للتوريد بنسبة 22%، وحققوا أداء أعلى للمؤسسة مقارنة بالتجار الذين لم يثقوا فيها. كما أظهرت النتائج أيضا أن التجار الذين لديهم مستوى عال من الثقة في المؤسسة المصنعة يولدون 78% مبيعات أكثر من الذين لديهم مستوى منخفض.

و في إطار القنوات التسويقية، أكد (GEYSKENS, STEENKAMP, SCHEER, & KUMAR, 1996, p. 310) على أن الثقة تكون عندما يؤمن الشريك بنزاهة الشريك الآخر وإحسانه.

ج- الثقة في مجال في اشتراء المنتجات واسعة الاستهلاك وفي الخدمات و في سلوك المستهلك:

في مجال الالتزام بالعلامة التجارية درس (SIRIEIX & DUBOIS, 1999, p. 03) دور الثقة في العلامة التجارية، من أجل الفهم الجيد للروابط بين الرضا وجودة المنتج أو الخدمة. ومن هنا قدم الكاتبان التعريف التالي : الثقة هي الإيمان في العلامة التجارية، وهي توجد حتى قبل نية اتخاذ قرار الشراء.

بمعنى أنه عندما يتعامل الأفراد مع البنوك، فإن الثقة تكون عنصرا حاسما في عملية اختيار البنك أولا واستخدام خدماته ثانيا. قبل أن يتخذ الشخص قرارا بفتح حساب بنكي أو الحصول على قرض من بنك ما، يمكن أن تكون الثقة في هذا السياق مبنية على عوامل مختلفة، مثل تاريخ البنك، والخدمات البنكية التي يقدمها، وسرعة استجابته لاحتياجات الزبون.

ورغم توسيع نطاق الوصول إلى الحسابات البنكية، إلا أن الاستخدام الفعلي للمنتجات المالية يبقى محدودا في غياب الثقة في المؤسسات المالية. فالثقة كما يراها (KOOMSON, I; KOOMSON, P; ABDUL-MUMUNI, A, 2023) تُعد عاملا حاسما في انتقال الأفراد من مجرد امتلاك حساب إلى الاستفادة النشطة من خدمات مثل الادخار، القروض، الدفع الإلكتروني، وغيرها.

تشير الأدلة إلى أن الأفراد الذين يثقون بالبنوك، وبخاصة بالبنوك العامة وبالجهات التنظيمية مثل البنوك المركزية، يكونون أكثر استعدادا لاستخدام الخدمات المالية الرسمية. وتُعزز هذه الثقة حين يشعر الأفراد أن النظام المالي خاضع لرقابة صارمة ويعمل وفق قواعد عادلة.

بالمقابل، ضعف الثقة في البنوك يدفع البعض إلى تجاهل حساباتهم البنكية أو التوجه نحو جهات غير رسمية، حتى وإن كانت أقل أمانا أو أكثر تكلفة. كما أن استقرار النظام المالي وتنظيمه الجيد يعززان هذه الثقة، مما ينعكس مباشرة على تعميق الشمول المالي.

من جانب آخر، يكون الزبون متحفظا أثناء تعامله الأولي مع العلامة التجارية، ويبحث عن مختلف الضمانات. ومع تطور الثقة، تكون للعلامة التجارية سمعة جيدة من حيث أنها تقدم المنتجات ذات الجودة والخدمات الممتازة. يشير هذا أنه أثناء طرح منتجات جديدة تحمل نفس العلامة، فإن الزبون لن يكون بحاجة إلى البحث عن ضمانات أو معرفة مزيد من المعلومات قبل الشراء.

أما BLOY 1996 فيرى أن الثقة في العلامة التجارية لا تعدو كونها سمعة يصادق عليها الطرف الثاني، في إطار العلاقات طويلة الأمد، وترتبط بالعلاقات الخاصة بين الزبون وبين المؤسسة، متميزة بذلك عن سمعة أو صورة العلامة التجارية اللتين تكونان مشتركتين (SIRIEIX & DUBOIS, 1999, p. 03). بمعنى عندما يتعامل الزبون مع علامة تجارية مدة طويلة ويبني علاقة قوية معها، فإن الثقة تتشكل بين الطرفين. تستند هذه الثقة إلى التجارب السابقة الإيجابية، وإلى تلبية العلامة التجارية توقعات الزبون واحترامها لالتزاماتها ووعودها. وبمرور الوقت، يكتسب الزبون الثقة في قدرة العلامة التجارية على تقديم المنتجات أو الخدمات ذات الجودة المتميزة.

يميز هذا التعريف بين الثقة في العلامة التجارية وبين صورتها العامة. فصورة العلامة التجارية تشمل الانطباع العام الذي يكون لدى الناس عن العلامة والصورة التي تروج لها المؤسسة من خلال الإعلانات، ولكن الثقة تتعلق بالعلاقة المباشرة بين الزبون وبين العلامة التجارية، وبالتجربة الشخصية التي يعيشها الزبون مع المنتجات أو الخدمات المقدمة.

على سبيل المثال، قد يكون لدى المؤسسة علامة تجارية مشهورة وصورة جيدة في السوق بشكل عام، ولكن لا يعني ذلك أن كل الزبائن سيكونون واثقين منها تماما. الثقة تتشكل بناء على التجارب الشخصية والعلاقة المباشرة بين الزبون وبين العلامة التجارية.

عرف GURVIEZ 1999 الثقة في العلامة التجارية بأنها افتراض المستهلك أن العلامة التجارية، بوصفها كيانا مجسدا، ملتزمة بالتصرف بشكل متوقع ومتوافق مع

توقعاته، وبالحفاظ على هذا التوجه على المدى الزمني (GURVIEZ & KORCHIA, 2002, p. 59).

يعكس هذا التعريف فكرة الثقة في العلامة التجارية بشكل عام، ويعد الثقة في العلامة التجارية افتراضاً من المستهلك، إذ يتوقع المستهلك أن العلامة التجارية ستلتزم بالتصرف بشكل متوقع ومتوافق مع توقعاته، وهذا يشمل الرغبة في المحافظة على هذا التوجه على المدى الزمني.

تعتمد الثقة في العلامة التجارية على سمعة العلامة وتاريخها، وتجارب المستهلك السابقة معها، والتواصل والتفاعل المستمرين معها. يمكن للثقة أن تنشأ من خلال تقديم المنتجات ذات الجودة العالية والخدمة الممتازة، والالتزام بالوعود والقيم التي تمثلها العلامة التجارية.

مثلاً، قد يختار الزبون بنكاً معيناً لأنه يثق في سمعته وسجله المالي القوي. يفترض الزبون أن البنك سيوفر له حسابات آمنة ويحافظ على سرية معلوماته المالية، ويتوقع أيضاً أن البنك سيقدم خدمات عالية الجودة مثل القروض.

علاوة على ذلك، يتوقع الزبون أن البنك سيحافظ على هذا الاتجاه على المدى الزمني، يعني ذلك أن الزبائن يثقون في قدرة البنوك على تلبية احتياجاتهم المالية في المستقبل، والاستمرار في تقديم الخدمات بطريقة تتوافق مع توقعاتهم.

بشكل عام، يعتمد الزبون على الثقة في البنوك للحفاظ على أمواله وتلبية احتياجاته المالية. تكون الثقة مبنية على سمعة البنك، وتاريخه المالي، وقدرته على الالتزام بوعوده، وتقديم الخدمات المطلوبة بشكل مستمر على المدى الطويل. ومع ذلك، ينبغي ملاحظة أن الثقة في العلامة التجارية قد تختلف من شخص إلى آخر، وقد تتأثر بعوامل مثل التجارب الشخصية وتوصيات الآخرين.

د- الثقة في المجال الإلكتروني:

في مجال التسويق الإلكتروني، عرف (CHOUK & PERRIEN, 2004, p. 76) الثقة في المواقع الإلكترونية التجارية بأنها متغير نفسي يترجم بتصور الزبون أن المنتج الإلكتروني لن يستغل هشاشته و سيضي بالتزاماته.

تعد الثقة في المواقع الإلكترونية، مثلاً، مؤشراً مهماً للسلوك المستقبلي للمستخدم أو للزبون. عندما يكون للمستخدم ثقة في الموقع الإلكتروني، فإنه من المرجح أن يستمر في استخدامه واشتراء المنتجات منه في المستقبل. هذا ينبع من اعتقاده بأن الموقع سيوفر له تجربة إيجابية وسيتعامل معه بنزاهة ومصداقية.

بالإضافة لذلك يؤكد CHOUK و PERRIEN أن محددات الثقة أربعة: أولها مرتبط بالموقع الإلكتروني (جودة تقديم المنتج، الأمان، إجراءات طلب السلعة، جودة التصفح). وثانيها المؤسسة (السمعة والشهرة ووجود محل غير افتراضي). وثالثها عوامل

متعلقة بالطرف الآخر (التوصية من قريب وشهادة متصفحين آخرين وشهادة من هيئة خارجية والتعاون مع مواقع معروفة). ورابعها عوامل مرتبطة بالزبون (الخطر المصاحب للاشتراء والتعرف على الموقع....).

في الختام يمكن القول إن الثقة في المقاربة التسويقية تتنوع حسب المجال، وتؤدي دورا محوريا في تحديد استمرار العلاقات وتحفيز الالتزام بين الأطراف. في التسويق الصناعي، تعد الثقة عاملا حاسما في العلاقات بين الموردين والمشتريين. فهي تؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل وتعزيز الاستقرار في التبادل التجاري. كما تؤثر الثقة في المفاوضات، إذ تسهم في خلق تفاعلات تعاونية بدلا من التنافسية، وتعزز مشاركة المعلومات بين الأطراف.

أما في قنوات التوزيع، فإن بناء الثقة بين الشركات والموزعين يحقق فوائد أكبر من استغلال النفوذ. فقد أظهرت الدراسات أن التجار الذين يثقون في المؤسسة المصنعة يكونون أكثر التزاما وأقل بحثا عن بدائل، ما يؤدي إلى مبيعات أعلى. في المقابل، تعد الثقة في العلامة التجارية عنصرا محوريا في بناء الولاء في سياق العلامات التجارية وسلوك المستهلك، إذ تؤدي التجارب الإيجابية المتكررة إلى تقليص الحاجة إلى ضمانات إضافية عند تقديم منتجات جديدة.

تأخذ الثقة أشكالا مختلفة وفقا لسياقها، إذ يمكن أن تكون التزامية (تجاوز المطلوب)، أو تعاقدية (احترام المعايير الأخلاقية)، أو مهنية (الاعتقاد في كفاءة المؤسسة).

يتضح من خلال ما سبق أن الثقة لم تعد مجرد عنصر مكمل في العلاقات التسويقية، بل أضحت ركيزة محورية تبنى عليها استراتيجيات التسويق الحديثة، سواء في السياقات الصناعية أو في مجال توزيع المنتجات والخدمات أو في سلوك المستهلك. فقد أكدت الأدبيات أن الثقة تساهم في تقليص مخاطر التبادل، وتعزيز التعاون، وتحقيق منافع مشتركة بين الأطراف، كما تشكل حافزا للالتزام الزبون على المدى الطويل.

ويرى الباحث أن الثقة لا تبنى فقط على أساس سلوك المؤسسة أو التزاماتها التعاقدية، بل تتجذر أيضا في التفاعلات الإنسانية اليومية بين المؤسسة وزبائنها. فالثقة هي حصيلة خبرات تراكمية، تبدأ من الانطباع الأولي، وترسخ مع مرور الوقت من خلال التزام المؤسسة بالوفاء بوعودها، والشفافية، واحترام تطلعات الزبون، وهذا ما يجعلها أحد المحركات الأساسية لبناء علاقات تسويقية متينة ومستدامة.

كما يرى الباحث أن المقاربات التي ركزت على الثقة في الوسط الصناعي، رغم أهميتها، لا تكفي لفهم أبعاد الثقة في السياق البنكي، إذ إن الزبون الفردي يتأثر أيضا بعوامل نفسية وإدراكية تتجاوز العقلانية الاقتصادية، كالشعور بالأمان والانتماء والتقدير. من هنا، فإن أي استراتيجية تسويقية فعالة يجب أن تدرج الثقة ضمن أهدافها الأساسية، لا كعنصر تابع، بل كميزة تنافسية تسعى المؤسسة إلى ترسيخها عبر كل نقاط الاتصال مع الزبون.

يمكن القول إن المقاربة التسويقية للثقة ركزت على العلاقة بين المؤسسة والزبون من منظور قيمة المنتجات والخدمات، وارتباط الثقة بسمعة المؤسسة وجودة أدائها وكفاءتها في تلبية احتياجات الزبائن. ومع ذلك، يفتح هذا التحليل الباب للنظر إلى الثقة

من منظور أوسع يتجاوز الأداء التسويقي ليشمل البعد الأخلاقي والقيمي، وهو ما تقدمه المقاربة الإسلامية. فالثقة في هذا الإطار لا تقتصر على التوقعات الاقتصادية أو المصلحة المادية، بل ترتبط بالالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ الشرعية التي توجه سلوك الفرد والمؤسسة، مما يجعلها أساساً متيناً لاستدامة العلاقات وتعزيز التفاعل الاجتماعي والاقتصادي بطريقة متوازنة وعادلة.

6- الثقة من منظور إسلامي

الثقة في الإسلام هي الاعتقاد والإيمان الصادق والثابت في صدق الله ورحمته وقدرته وعدله والقدرة على الاعتماد على الله في جميع جوانب الحياة. إضافة إلى ذلك، تشمل الثقة في الإسلام أيضاً الثقة بالرسول والأنبياء، وبما قاموا به وأوصوا باتباعه.

تتجاوز الثقة الجانب الروحي في الإسلام، وتشمل أيضاً العلاقات الاجتماعية. فهي تشمل الثقة بين الناس وتعزيزها عبر الصدق والأمانة والعدل والرحمة والإحسان في التعامل. تعني الثقة في الإسلام الاعتماد على الآخرين، ومواكبة الوعود والالتزام بها، والحفاظ على سرية المعلومات الموكلة، وعدم خيانة الأمانة.

وفي العمل التجاري، تؤدي الثقة دوراً حاسماً في التعامل والتبادل التجاري. يوصي الإسلام بالشفافية والنزاهة في المعاملات التجارية وعدم الغش أو التلاعب بالآخرين. وتعد المصادقية والأمانة وتحقيق العدل والمساواة بين الأطراف المتعاملة جزءاً من ثقافة الأعمال الإسلامية.

7- دمج مقاربات الثقة ضمن العلاقة بنك- زبون

من خلال تحليل الباحث لمفهوم الثقة، يمكن ملاحظة أنه اعتمد على عدة مقاربات نظرية تسويقية لدراسة هذا المفهوم. ويرجع ذلك إلى أن الثقة تُعتبر مفهوماً معقداً وشاملاً يصعب فصله أو تقليصه إلى بعد واحد فقط.

اعتمد الباحث في الدراسة على جميع هذه المقاربات بشكل متكامل لأنه أدرك أن الثقة لا يمكن أن تفهم أو تقاس من خلال بعد واحد فقط. الثقة في العلاقة بين البنك والزبون هي مزيج من العديد من العوامل التي تشمل المؤسسات والأفراد والسلوكيات والتنظيم. كل مقاربة من هذه المقاربات تسهم في توضيح جزء من الصورة الكلية للعلاقة البنكية وبالتالي تمثل أساساً لفهم تطور الثقة عبر الوقت واستدامتها.

بعد استعراض مختلف المقاربات، تتضح جلياً نقاط التشابه بينها، والمتمثلة أساساً

في:

أولاً- الثقة خاصة فردية تختلف من شخص إلى آخر : كل فرد يمتلك نظرة فردية للثقة وطرق تقييمها. قد يتمتع أشخاص بثقة عالية تجاه الآخرين بشكل عام، في حين قد يكون لدى آخرين مستوى منخفض من الثقة ويحتاجون إلى وقت أطول لبنائها. فعند التعامل، ينبغي أن نكون واعين بهذه الاختلافات ونعمل على بناء الثقة بصورة تتناسب مع احتياجات كل فرد.

ثانياً- الثقة تصور شخصي : يعتمد تصور الثقة على التجارب الفردية التي يعيشها الشخص. كل فرد لديه تجارب ومواقف مختلفة في حياته يستند عليها لتشكيل وجهة نظره الشخصية بشأن الثقة. قد تكون هذه التجارب إيجابية أو سلبية وهي تؤدي دوراً في تشكيل تصور الثقة الفردي.

تستند الثقة على القيم والمعتقدات الفردية والمفاضلات الشخصية للثقة. قد يفضل البعض أن يكونوا متفائلين ويميلون للثقة بسهولة، في حين يمكن لآخرين أن يكونوا أكثر حذراً ويحتاجون إلى وقت أطول لبناء الثقة.

ثالثاً- الثقة ترتبط بوضعية خطر أو هشاشة: مهما كانت وضعية الشركاء، فإنهم بحاجة لاتخاذ قرارات في ظل مخاطر متنوعة سواء أكانت تجارية (الأسعار مثلاً)، أم استراتيجية (إطلاق منتج جديد)، أم تكنولوجية (القبول وكيفية الاستعمال). هذا بإضافة مخاطر عدم التحكم في المعلومة، و صعوبة التنبؤ في النتائج المستقبلية.

رابعاً- الثقة ترتبط برغبة شخصية أو بسلوك تجاه الشريك: تقوم تصرفات الشريك وتوجهاته بدور مهم في بناء الثقة لدى الفرد، كما أن الرغبة الشخصية للفرد في الثقة تؤثر على مدى استعداده للثقة بالآخرين.

إنطلاقاً مما سبق، يقترح الباحث نموذج متكامل متعدد الأبعاد يهدف إلى فهم وتفسير كيفية تشكّل الثقة، وكيفية تعزيزها واستدامتها. يعتمد النموذج على خمسة أبعاد رئيسية وفقاً للمقاربات السابقة تتفاعل بشكل ديناميكي لتؤثر في سلوك الزبون.

الجدول الموالي يوضح أبعاد النموذج المقترح للثقة

الجدول رقم 09 : نموذج الثقة العام.

البعد	العناصر	الدور
نفسى	- التصور الفردي للثقة (كيف يدرك الزبون مصداقية البنك). - الاستعداد الشخصي للثقة (الميل الفطري للثقة). الخبرات السابقة (الإيجابية أو السلبية مع البنوك). - السمات الشخصية (مثل القلق، الثقة العامة، أو تجنب المخاطر).	- يعد حجر الأساس لتشكيل الثقة، حيث يحدد المشاعر الأولية للزبون تجاه البنك. - يفسر لماذا قد يثق الزبون ببنك رغم سمعة مؤسساتية ضعيفة.

اجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> - الأعراف المجتمعية (مثل ثقافة الثقة في القطاع البنكي). - التوصيات من الأصدقاء أو العائلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يبرز تأثير "الرأي العام" على قرارات الزبون. - قد يتجاوز العقلانية الاقتصادية (مثال: اختيار بنك أقل كفاءة بسبب توصية مقربة).
اقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل التكاليف مقابل الفوائد (مثل رسوم الخدمات مقابل العوائد). - عقلانية الاختيار (الاختيار الأمثل بناء على المعلومات المتاحة). - تقييم المخاطر (مثل مخاطر الاحتيال أو عدم الاستقرار المالي). 	<ul style="list-style-type: none"> - يوفر إطاراً موضوعياً لاتخاذ القرار، خاصة للزبائن المهتمين بالمنفعة المادية المباشرة. - يفسر تحويل الزبائن إلى بنوك أخرى عند وجود عروض أفضل (حساسية السعر).
تنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - سياسات البنك الداخلية (مثل حماية البيانات، الشفافية). - كفاءة الموظفين وسلوكياتهم. - نظام إدارة الشكاوى والاستجابة السريعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يحدد مصداقية البنك كمؤسسة، حيث أن الإدارة الفعالة تعزز الثقة المؤسسية. - يشرح كيف قد تُفقد الثقة بسبب فساد إداري أو تعامل بيروقراطي.
تسويقي	<ul style="list-style-type: none"> - صورة و سمعة العلامة التجارية. - جودة الخدمة والقيمة المدركة. - استراتيجيات الإتصال (الإعلان) 	<ul style="list-style-type: none"> - يحول الأبعاد الأخرى إلى رسائل ملموسة للزبون (مثل حملات تسويقية تبرز الشفافية أو الخبرات الإيجابية) - يركز على بناء علاقات طويلة الأجل عبر تجارب متكاملة (مثال: برامج ولاء مخصصة)

المصدر: من إعداد الباحث.

بالاعتماد على النموذج العام المقدم والذي يجمع بين مختلف المقاربات (النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التنظيمية، والتسويقية)، يمكن فهم آلية تشكل الثقة في العلاقة بين البنك والزبون على نحو تراكمي، حيث تسهم فيه عدة أبعاد تتداخل وتؤثر في بعضها البعض. يبدأ الزبون بتصور شخصي نابع من تجاربه السابقة ومدى استعداده الفردي للثقة، وهو ما يشكل القاعدة النفسية للثقة. هذا التصور لا يتكون في فراغ، بل يتأثر بالمحيط الاجتماعي، حيث تلعب تجارب الآخرين وتوصياتهم والسياق المجتمعي دوراً مهماً في تقوية أو إضعاف هذا التصور. بعد ذلك، ينتقل الزبون إلى مستوى عقلائي يخضع فيه العلاقة إلى تقييم اقتصادي يأخذ بعين الاعتبار المخاطر والعوائد المحتملة، ضمن مقاربة منطقية

شبيهة بما طرحه نظريات الاقتصاد. وفي سياق العلاقة، يتفاعل الزبون مع الهيكل التنظيمي للبنك، بما في ذلك وضوح الإجراءات وشفافية المعاملات وكفاءة الموظفين، ما يعزز مصداقية المؤسسة في عينه. ثم تأتي التجربة التسويقية التي يخوضها الزبون مع البنك لتُحوّل هذه التفاعلات المتعددة إلى علاقة فعلية ومستدامة قائمة على الثقة.

ولتتكمّل هذه الآلية، يُضاف البعد الثقافي والديني باعتباره محددًا عميقًا ومؤثرًا في سلوك الزبون وتقييمه للثقة. فالثقة في السياق الثقافي الإسلامي، مثلاً، لا تُبنى فقط على أسس عقلانية أو تنظيمية، بل تركز أيضاً على القيم الدينية مثل الأمانة، الصدق، الوفاء بالعهد، والعدل، وهي قيم تُستمد من القرآن والسنة وتشكل مرجعية أخلاقية حاسمة في بناء الثقة مع المؤسسات، خصوصاً البنوك. فكلما التزمت المؤسسة المالية بهذه القيم، كلما زادت فرصتها في كسب ثقة الزبون في بيئة ثقافية تُعلي من شأن الالتزام الديني والأخلاقي.

وإنطلاقاً من النموذج المعروض وآليات تفاعله يطرح الباحث التعريف التالي للثقة :

"تمثل الثقة استعداداً نفسياً وشخصياً نابعا عن القيم والتجارب الذاتية، يدفع الزبون إلى تبني سلوك تعاوني تجاه البنك رغم وجود حالات من عدم اليقين أو المخاطر المحتملة، وذلك بناء على تقييمه لمدى كفاءة البنك أو موظفيه، احسانهم، ونواياهم الإيجابية و بين التجربة و التصورات المجتمعية ضمن سياقات تسويقية وتنظيمية تساهم في بناء علاقة مستدامة ذات جودة."

يتضح أن لمقاربات الثقة دوراً مهماً في تعزيز تواصل البنك مع الزبائن، ما يساهم في بناء روابط مستدامة. فعندما يشعر الزبائن بالثقة في البنك، يصيرون أكثر استعداداً للتفاعل معه والاستفادة من خدماته، ما ينشئ تجارب إيجابية تعزز ولاءهم.

وتوضح المقاربات التسويقية للثقة أن الثقة تتأثر بعوامل متعددة، مثل الاعتمادية، والمصداقية، والخبرة. ومن خلال الاستناد إلى هذه العوامل، يمكن للبنك تكيف استراتيجياته التسويقية وتوجيه جهوده لبناء الثقة لدى زبائنه وتعزيزها.

وبناء على ذلك، فإن الثقة لا تعد مجرد عنصر ثانوي في التسويق، بل تشكل الأساس لبناء علاقات متينة ومستدامة. لذا، فإن الاستثمار في فهم مقاربات الثقة وتطبيقها يمكن أن يساهم في تحقيق نجاح مستدام وزيادة التفاعل وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

المطلب الثاني : أنواع الثقة في العلاقة، تحليل تصنيفي ونقدي لدورها وتحدياتها في تعزيز العلاقة البنكية

تُعد الثقة حجر الزاوية في بناء العلاقات الإنسانية والمؤسسية على حد سواء، حيث تشكل الأساس الذي تقوم عليه التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية. وفي ظل التحولات

المتسارعة، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للثقة بوصفها متغيرا استراتيجيا يؤثر في نجاح المنظمات واستدامتها .

لقد تطور مفهوم الثقة ليصبح عامل حاسم في خلق القيمة التنافسية، خاصة في القطاعات التي تقوم على العلاقات الممتدة مع الزبائن كالقطاع البنكي. وتتنوع أشكال الثقة بتنوع السياقات التي تظهر فيها، إذ يمكن تصنيفها وفقا لمصادرها واتجاهاتها ودرجات قوتها وطبيعة الأطراف المتعاملة.

يهدف هذا المطلب إلى تقديم إطار مفاهيمي متكامل لأنواع الثقة، مع التركيز على الخصائص المميزة لكل نوع وآليات تكوينه. كما سيناقش التحديات العملية للتصنيفات. وسيعتمد العرض على الجمع بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مما يتيح للقارئ فهما شاملا لهذا المفهوم المحوري.

ستتناول الصفحات التالية تصنيفات الثقة الرئيسية، بدءا من الثقة المفتوحة والموجهة، مروراً بالثقة العمودية والأفقية، ووصولاً إلى الثقة الإدراكية والحسية. كما سيتم تحليل العوامل المؤثرة في فاعلية كل نوع، مع إبراز الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتدقيق.

1- أنواع الثقة

يعد فهم أنواع الثقة والاطلاع عليها أمرا بالغ الأهمية لكل من يعمل في مجال التسويق، مادامت الثقة تسهم في بناء وتعزيز الإلتزام و تطوير العلاقة.

بالاطلاع على أنواع الثقة المختلفة، يمكن للمسوقين تحديد الاستراتيجيات التسويقية الأكثر فعالية ووضعها، وبناء علاقات قوية مع الزبائن، وتعزيز وزيادة الولاء، وتقليل المخاطرة للزبائن.

أ- الثقة المفتوحة والثقة الموجهة (BENAMOUR, 2000, p. 161) :

الثقة المفتوحة هي ثقة تكون بشكل طبيعي ولا تحتاج إلى تأكيد أو تجارب محددة لتوجيهها نحو فرد معين أو مؤسسة محددة. وهي تخص الأفراد الأكثر استعدادا للثقة في بداية العلاقات، أي قبل أن يتم بناء ثقة موجهة (ثقة في القطاع البنكي ككل مثلا).

تعتمد الثقة المفتوحة على الطبيعة الإنسانية والاعتقاد العام في الصدق والنزاهة والتصرفات العامة للأفراد والمؤسسات. عندما يتقدم الزبون لفتح حساب في البنك أول مرة، قد تكون لديه ثقة مفتوحة تجاه البنك، بناء على سمعته الجيدة وشهرته المتميزة في السوق.

يعتقد الزبون أن البنك سيقدم خدمات مالية عالية الجودة ومعاملة عادلة ومتفهمة لاحتياجاته. هذه الثقة المفتوحة تستند إلى المعرفة العامة وتصور الزبون للبنوك عموماً.

بالمقابل، تتطلب الثقة الموجهة توجيهها نحو شخص معين أو مجموعة أو مؤسسة محددة. تتأسس الثقة الموجهة تبعاً لتجارب محددة ومؤكدة وعلاقات مستمرة. يحتاج الأفراد هنا إلى مؤشرات ودلائل واضحة وقوية تثبت لهم جدارة الشخص أو المؤسسة بالثقة.

قد تتضمن هذه المؤشرات الالتزام بالوعود والتصرفات السابقة والتوصيات الإيجابية من آخرين. فبناء الثقة هنا يتم خلال مدة زمنية وتفاعلات متكررة.

بعد التجربة الأولى للزبون مع البنك، ولاسيما إذا كانت ناجحة، قد تنشأ الثقة الموجهة تجاه هذا البنك بشكل أكثر تحديداً. إذا كان الزبون يتلقى خدمة ممتازة وملائمة من البنك، وتكون تجربته مرضية، فقد تزداد ثقته في البنك بناءً على هذه التجربة المباشرة.

يستند الزبون على الثقة الموجهة، ويقرر تبعاً لها الاستمرار في التعامل مع البنك وتوسيع نطاق الخدمات البنكية التي يتلقاها منه.

ب- الثقة العامة والثقة الخاصة

ارتأى (TARA, 2009, p. 66) تصنيف الثقة إلى ثقة عامة وثقة خاصة.

عندما يكون لدى شخص ثقة عامة في بنك معين، يعني ذلك أنه يعتقد أن هذا البنك هو مؤسسة مالية قوية وموثوقة، بغض النظر عن الظروف الخاصة مثل معدلات الفائدة الحالية أو الخدمات البنكية المحددة التي يقدمها البنك.

من جهتهما، يرى (LILJANDER & ROOS, 2002, p. 598) أن الثقة العامة تركز على سمعة المؤسسة.

بالنقيض، تكون الثقة الخاصة مرتبطة باعتقاد أو بتصور وضعيات خاصة، وأشياء معينة، تضم أفراداً ومنظمات. يمكن أن يتأثر هذا النوع من الثقة بشكل أكبر بالتجارب السابقة أو التوقعات المحددة للأداء. عندما يكون لدى شخص تجربة إيجابية سابقة مع موظف محدد في البنك، فإنه قد تكون لديه الثقة الخاصة بهذا الموظف، ويفضل التعامل معه مرة أخرى في المستقبل.

يكون التركيز هنا على العلاقة الشخصية والتجربة السابقة، بدلاً من الثقة العامة في المؤسسة بأكملها.

ج- الثقة العمودية والثقة الأفقية: (BENAMOUR, 2000, p. 162)

تكون الثقة عمودية عندما تنشأ في سياق العلاقة السلمية بين شخص يتبوأ مركزاً هرمياً أعلى (مثل الرئيس أو الإدارة العامة) وبين فرد أقل ترتيباً (مثل المرؤوسين أو الموظفين). يستند هذا النوع من الثقة إلى الاعتقاد بقدرة الشخص في الموقع الأعلى أو الأدنى على تحقيق الأهداف والإدارة بفعالية، وتوجيه العمل بنجاح . أما الثقة الأفقية فتكون عندما يكون تناظر في السلطة وتبادل للمعلومات بين الأفراد أو المؤسسات.

يرى BRETON و WINTROBE أن الثقة العمودية أكثر فعالية، لأنها تحسن المردودية. وعلى العكس، تكون الثقة الأفقية داخل المؤسسة أقل مردودية لأنها يمكن أن تؤدي إلى الانتهازية الجماعية من خلال تسهيل التقارب بين الأفراد ورفع مستوى المطالب الجماعية (GATFAOUI, 2005, p. 65).

تستند هذه العبارة إلى تصورات عامة، وقد يكون لها استثناءات. هناك العديد من العوامل والظروف التي يمكن أن تؤثر في فعالية الثقة العمودية والثقة الأفقية، ولكن لا يمكن تعميم هذه القاعدة على جميع السيناريوهات. ينبغي دائماً أن نأخذ في الاعتبار التحديات الفردية والسياقية المحددة عند تقييم تأثير الثقة على الأداء والإنتاجية في بيئة عمل محددة.

غير أنه من الأفضل هنا توجيه الاهتمام إلى إنشاء بيئة تنظيمية تشجع على الثقة بشكل عام، بغض النظر عن اتجاهها. يمكن تحقيق هذا من خلال إقامة علاقات مفتوحة ومبنية على الاحترام والشفافية، وتشجيع التواصل الفعال والتعاون بين الأفراد في جميع المستويات.

على الجانب الآخر، قد تكون الطبيعة الخاصة للمؤسسة والمتطلبات التنظيمية والثقافة المؤسسية هي التي تحدد أي التوجهين أكثر ملاءمة وفعالية في سياق معين.

د- الثقة بحسب الاطراف المتدخلة (BENAMOUR, 2000, pp. 162-163)

يمكن للثقة أن تنشأ بين شخصين أو عدة أشخاص، ويطلق عليها هنا اسم الثقة الشخصية، أو بين فردين داخل المؤسسة نفسها، سواء أكانت عمودية أم أفقية، فتكون شخصية داخل التنظيم. حظي هذا النوع من الثقة باهتمام بالغ من الكتاب إذ اشتمل على 45% من مجموع المقالات المنشورة بين 1966 و 2005 (TARA, 2009, p. 74).

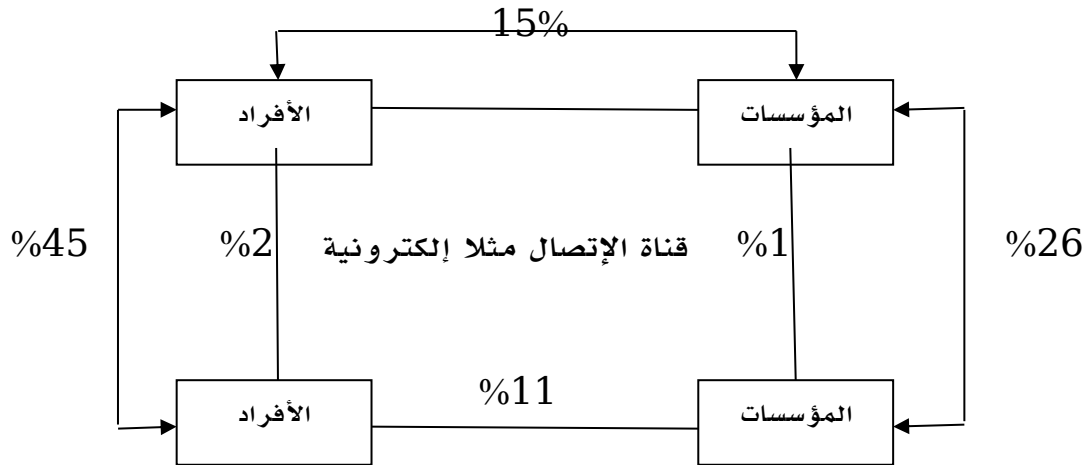
يمكن للثقة أن تكون بين مؤسستين، ويطلق عليها اسم الثقة بين المؤسسات وبلغت نسبة الاهتمام بها 27% من مجموع المقالات المنشورة بين 1966 و 2005 (TARA, 2009, p. 74).

نجد أيضا الثقة المؤسساتية التي تكون بين الزبون والمؤسسة بوصفها شخصا معنويا، وتمثل 15% من مجموع المقالات المنشورة بين 1966 و 2005 (TARA, 2009, p. 74).

وهناك نوع رابع هو الثقة في التجارة الإلكترونية. ويقصد بها مدى ثقة الزبون في البائع و مقدم الخدمة الإلكتروني (TARA, 2009, p. 74)

الشكل الموالي يوضح نسب الدراسات المرتبطة بالثقة حسب الأطراف المتدخلة فيها.

الشكل رقم 04: أنواع الثقة حسب المتدخلين



المصدر: (TARA, 2009, p. 75)

ه- الثقة التعاقدية والثقة التقنية والثقة العلائقية (MAKAOU, 2014, pp. 45-46)

تخص الثقة التعاقدية احترام الوعود المكتوبة والشفوية، وهي تنشأ من خلال الاعتقاد أن المؤسسة تحترم المعايير الأخلاقية العامة، من ضمنها احترام الوعود المقدمة أو الخصوصية. ويتأتى هذا النوع من الثقة من الآليات الرسمية كالعقود.

ترتكز الثقة التقنية كما حللها (MCALLISTER, 1995, p. 28) و (SAKO & HELPER, 1998, p. 388) على المعرفة، وهي ترتبط بنجاح التجارب السابقة، والتشابه، والمناخ التنظيمي، و على مدى قدرة الطرف الآخر على القيام بما وعد به وعلى الوفاء به (يطلق على هذا النوع من الثقة أيضا بالثقة الإدراكية).

أما الثقة العلائقية فهي المرتبطة بالمصادقية الظاهرة خلال التفاعلات السابقة، وينشأ عنها تصورات إيجابية تتطور من خلال التجارب. يركز هذا النوع من الثقة على شمولية الشريك، ويظهر عند التزام الأطراف أبعد من العقد، ويستجيب بشكل مفتوح لطلبات الشريك الذي يتجاوز الإطار الاقتصادي العادي.

و- الثقة القوية والثقة المتوسطة والثقة الضعيفة (GATFAOUI, 2005, pp. 69-70):

بالنسبة لـ (BARNEY & HANSEN, 1994, p. 175) تمثل الثقة مصدرا للميزة التنافسية، وهذا ضمن سياق محدد. وحدد الكاتبان ثلاثة أنواع منها: ضعيفة ومتوسطة وقوية.

تشكل الثقة الضعيفة ميزة تنافسية للآخرين فقط، عندما يستثمرون في آليات غير مكلفة للحفاظ على الثقة و لجلب الزبائن. هذا يعني أن الثقة الضعيفة تساعد على الحد من المخاطر للمنافس الذي ينبغي له الاستثمار بشكل كبير في إنشاء الثقة وصيانتها.

الثقة المتوسطة هي مصدر ميزة تنافسية فقط عندما يمتلك عدد قليل من المنافسين مهارات وقدرات خاصة، لاسيما إذا كانت تلك المهارات والقدرات محصنة ضد التقليد وبتكلفة منخفضة.

الثقة القوية هي مصدر للميزة التنافسية عندما تتوفر ثلاثة شروط :

- انخراط شخصين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات الجديرة بالثقة في عملية تبادل.

- عندما تكون الثقة بالشكل القوي نادرة نسبيا بين مجموعة من المنافسين.

- عندما تكون السمات الفردية والتنظيمية التي تؤدي إلى الثقة محصنة ضد التقليد وبتكلفة منخفضة.

وحدّد (WICKS, BERMAN, & JON, 1999, p. 107) ثلاثة أنواع من الثقة، حسب غلبة العاطفة أو العقلانية. ففي العلاقات ذات الثقة العالية، تعتمد المؤسسات بشكل كبير على الاعتقاد القائم على العاطفة والأحاسيس والقيم المشتركة بين الشركاء للحفاظ على علاقاتها، وتعتمد بشكل أقل نسبيا على التنبؤ العقلاني الذي يركز الزبون فيه على جمع المعلومات ومعالجتها، قصد توقع النتائج المحتملة لبعض الأحداث المستقبلية. يكون أساس هذه الثقة التفاعل الواسع، والمحبة المتبادلة، وتاريخ العلاقة بين الأطراف.

أما في العلاقات ذات الثقة المتوسطة، فنجد اعتمادا متوازنا بين الاعتقاد القائم على العاطفة والتنبؤ العقلاني.

أما في العلاقات ذات الثقة المنخفضة، فتعتمد المؤسسات في المقام الأول على التنبؤ العقلاني، على وجود بعض الاعتقاد القائم على العاطفة للأفراد. وهي ترتبط أيضا بنظام وقاية وعقوبات ردعية للحد من السلوك الانتهازي.

ز-الثقة الإدراكية والثقة الحسية والثقة السلوكية:

يميز Mc Allister 1995، في إطار العلاقة الشخصية بين العمال، بين نوعين من الثقة الشخصية داخل المؤسسة. الأولى إدراكية: إذ نختر من نضع فيهم ثقتنا ومن نحترمهم في ظروف معينة. ويرتكز اختيارنا هذا على ما نعهده أسبابا جيدة ويشكل دليلا على مدى جدارة الثقة (MCALLISTER, 1995, pp. 25-26)

من هنا نستنتج أن الثقة الإدراكية لها ثلاثة مكونات هي :

أولاً، الاختيار: إذ نتحكم في اختيار الأشخاص الذين نثق بهم ونحترمهم. قد نختر الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة أو الخبرة في مجال معين، أو الأشخاص الذين يظهرون سلوكا موثوقا به.

ثانياً، الظروف والسياق الذي نتعامل فيه: ربما نكون أكثر عرضة للثقة في بعض الظروف مقارنة بآخر، وربما يؤثر الوقت والموقف في قرارنا.

ثالثاً، الأسباب والدلائل: وهي تستند على نجاح التجارب السابقة والتشابه الاجتماعي.

أما الثقة الثانية فهي حسية تركز على عناصر ذاتية، مثل الأحاسيس والمشاعر التي تنشأ بين الأفراد مع الاعتقاد أنها متبادلة.

يترجم الانتقال من الثقة الإدراكية إلى الثقة الحسية الارتفاع في الثقة. غير أن هذا الانتقال لا يتم إلا إذا كانت الثقة الإدراكية موجودة. عندما تصير الثقة الحسية موجودة تختفي الثقة الإدراكية، وكلما كانت المبادلات متكررة كلما زادت الثقة الحسية مع مرور الوقت (GATFAOUI, 2005, p. 66). بمعنى أنه عندما ننقل من الثقة الإدراكية إلى الثقة الحسية، نرى تحولا من الثقة القائمة على التصورات إلى الثقة المبنية على الانطباعات والمشاعر الشخصية. يترتب على هذا التحول ارتفاع مستوى الثقة بين الأفراد.

عندما يقوم الزبون الجديد بزيارة بنك للتعامل معه، قد يتحصل في البداية على الثقة الإدراكية، استنادا إلى الأخبار التي سمعها عن البنك، وسمعة هذا البنك. ولكن هذه الثقة الإدراكية ليست قوية بما فيه الكفاية، لأنها قائمة على تقديرات واجتهادات.

لكن عندما يبدأ الزبون يتفاعل ويتعامل مباشرة مع الموظف، سيكتسب الانطباعات الحسية الجديدة حول طريقة تعامل الموظف وتصرفه، ومدى مساعدته ونزاهته في التعامل مع الزبون. إذا كانت هذه الانطباعات إيجابية، فقد تزداد الثقة الحسية لدى الزبون، ويكون أكثر ميلا للتعامل المستقبلي مع الموظف والبنك.

مع مرور الوقت وتكرار المبادلات والتعاملات مع الموظف والبنك، قد تصير للزبون ثقة حسية أكثر عمقا وتأثيرا، إذ ستكون هذه الثقة مبنية على الخبرة الفعلية والتجارب الشخصية.

ويرى (ADRI WA J VAN & GUSTAV, 2014, p. 143) أن الثقة تكون على ثلاث مستويات:

أولاً، الثقة الإدراكية عبارة عن تصورات لقدرة الطرف الآخر وإحسانه وشموليته. فهي الثقة التي تمنح الآخرين إياها استناداً إلى تصوراتنا عن قدرتهم على فهم الأمور وتحليلها واتخاذ القرارات.

يعتمد هذا النوع من الثقة (الثقة الإدراكية) على اعتقاد الزبون بأن الشريك لديه المعرفة والكفاءة اللازمتين لمواجهة التحديات والمواقف المختلفة.

ثانياً، الثقة الحسية التي تتميز بمركبين هما: الأحاسيس والأخلاق التي يتحلى بها الطرف الآخر. أي أنها تتميز باعتمادها على الانطباعات والمشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الزبون تجاه الشركاء. قد يكون ذلك مرتبطاً بمظهرهم الخارجي أو لباقتهم أو تصرفاتهم التي تظهر الأخلاق الكامنة لديهم.

يمكن لهذا النوع من الثقة أن يكون أقل استناداً إلى الحقائق والمعرفة الفعلية، وأكثر قابلية للتأثر بالانطباعات السطحية.

ثالثاً، الثقة السلوكية التي ترتبط بتطبيقها، بمعنى أنها تعتمد على التجربة الفعلية مع الشريك وملاحظة سلوكه وأفعاله. إذا كان الزبون قد واجه الشخص في مواقف مختلفة وأظهر هذا الشخص استجابات وتصرفات إيجابية وموثوقة، فقد تزايد الثقة السلوكية فيه. وعلى العكس، إذا لاحظنا سلوكاً غير موثوق أو غير ملتزم بالتصرف بنزاهة، فقد ينخفض مستوى الثقة السلوكية.

2- الثقة و الجدارة بالثقة

يؤكد ADRI WA J VAN و GUSTAV على ضرورة الفصل بين مفهوم الثقة وبين مفهوم الجدارة بالثقة. فالأولى شخصية متعلقة بتوقعات ومعتقدات والإيمان في الطرف الآخر، أما الثانية فهي موضوعية متعلقة بخصائص الطرف الآخر التي تجعله جديراً بالثقة.

ويرى (MAYER, DAVIS, & SCHOORMAN, 1995, p. 716) أن الجدارة بالثقة تجاه مانح الثقة تتكون من ثلاثة عناصر هي: الإحسان (هو مدى اعتقاد آخذ الثقة بأن مانح الثقة يريد القيام بأشياء مفيدة بعيداً عن محفزات الربح الشخصي) ، والشمولية أو التكامل (هي الاعتقاد بمدى التزام مانح الثقة بمجموعة من المبادئ المشتركة)، والقدرة (وهي مجموعة المهارات والخصائص التي تسمح لمانح الثقة بالحصول على تأثير في مجال محدد).

في جدارة الثقة، يتم التركيز على العناصر والعوامل التي تدعم بناء الثقة بين الأفراد أو المؤسسات، والتي يمكن أن تشمل القيم والمبادئ المشتركة، والنزاهة، والصدق، والأخلاق، والشفافية، والاحترام المتبادل، والالتزام بالوعود والاتفاقيات.

هذه الجوانب المعنوية تسهم بشكل كبير في بناء الثقة والحفاظ عليها في العلاقات الشخصية والمهنية والمؤسسية.

ولا يمكن فرض الثقة. فالفرد أو المؤسسة يتحصل عليها على أساس سلوكه الجدير بالثقة. ذلك أن الفرد يمكن اعتباره عاملاً رئيساً يؤثر في الثقة. بمعنى أن الثقة شعور ينبع من الداخل ويتم بناؤه على أساس الخبرات والتجارب والمشاعر.

يمكننا أن نستنتج بوضوح أن فهم أنواع الثقة ودراساتها في السياق البنكي هو أمر ضروري لتعزيز أداء البنوك، وتعزيز الثقة بينها وبين الزبون. فعندما نتعرف على أنواع الثقة، نكون قادرين على توجيه استراتيجيات البنوك وجهودها نحو تلبية الاحتياجات بشكل أفضل، وبناء علاقات أقوى مع الزبائن.

إن فهم ما إذا كانت الثقة موجودة بين الزبون وبين البنك نفسه، أو بين الزبون وبين أفراد واجهة البنك أو بين أفراد واجهة البنك، يمكن أن يوجه البنك في اتخاذ الإجراءات الصحيحة لتعزيز الثقة بين الجميع.

علاوة على ذلك، تبرز أهمية قياس الثقة في هذا السياق. فهي تمنح بيانات قوية تسهم في تحليل أثر أنواع الثقة ومستوياتها، ما يمكننا من تطوير استراتيجيات مستدامة وفعالة. هذا يسهم في بناء علاقات تجارية أقوى وأكثر استدامة مع الزبائن، وتحقيق النجاح.

3- تحليل نقدي لأنواع الثقة

رغم تنوع التصنيفات وتعدد الزوايا التي تناولت من خلالها هذا المفهوم، إلا أن هذه التصنيفات لم تجب بشكل واضح عن سؤال جوهري يتعلق بكيفية تفاعل هذه الأنواع معاً في الواقع البنكي المعقد. فعلى سبيل المثال، لا نجد شرحاً لكيف يمكن أن تؤثر الثقة العمودية، التي تنبع من الموقع في الهرم التسلسلي على ثقة الزبون، التي تُبنى على تقييم عقلائي لكفاءة المؤسسة أو الموظف. هل تُعزز الثقة في الإدارة العليا من قدرة الزبون على منح ثقته لاحقاً للموظف؟ أم أن ضعف الثقة الأفقية بين الموظفين قد ينعكس سلباً على إدراك الزبون لموثوقية المؤسسة ككل؟ هذه الأسئلة تبقى غائبة عن الطرح، مما يحد من قابلية هذه التصنيفات للتطبيق العملي ويجعلها أقرب إلى تصنيفات وصفية منفصلة، بدل أن تُشكل نموذجاً تفسيرياً ديناميكياً يمكن استخدامه لفهم واقع العلاقة البنكية وفك التداخل بين أبعادها. وهنا يأتي دور الجانب التطبيقي في دراستنا، حيث سنحاول من خلاله اختبار

مدى تفاعل هذه الأنواع من الثقة، وتحديد طبيعة الروابط التي قد تجمع بينها في السياق البنكي الجزائري، قصد الوصول إلى تصور أكثر تكاملا وشمولية لمفهوم الثقة في العلاقة.

تُعدّ الثنائية التي طرحها BENAMOUR 2000 بين الثقة المفتوحة والثقة الموجهة من التصنيفات التي تبرز تطور علاقة الثقة من العمومية إلى التخصيص. فالثقة المفتوحة، التي غالبا ما تنبني على تصورات اجتماعية أو سمعة عامة، تُعدّ مدخلا أوليا للعلاقة لكنها تحمل في طياتها خطورة الانخداع بالصورة النمطية للمؤسسة.

بالمقابل، الثقة الموجهة تتطلب تراكم خبرات فردية وتفاعلات مباشرة، ما يجعلها أكثر عمقا وصلابة. غير أن هذا النوع يظل صعب التكوين في بيئة متقلبة في علاقات العمل أو عندما تُفرض المؤسسة على الزبون دون وجود خيار بديل، كما هو الحال في بعض المؤسسات البنكية الجزائرية، هنا تبدأ العلاقة بالاعتماد على سمعة المؤسسة لا على التجربة الشخصية.

أما تصنيف الثقة العامة والخاصة الذي طوّره كل من TARA 2009 و LILJANDER و ROOS 2002، فإنه يُفيد في تحليل التمايز بين الثقة التي تنبع من صورة المؤسسة في المجتمع، وتلك التي تتشكل من تجربة الزبون الفردية.

ورغم أن الثقة العامة تعتبر وسيلة جذب أولي، إلا أنها لا تضمن استمرارية العلاقة في حال تبين للزبون أن التجربة لا ترقى إلى الصورة المتوقعة.

ومن جهة أخرى، فإن الثقة الخاصة التي تبنى على التفاعل المباشر مع موظف معين قد تؤدي إلى شخصنة العلاقة، مما يضعف بعدها المؤسساتي ويجعل العلاقة هشة عند غياب أو تغيير هذا الموظف، وهي حالة تتكرر في العديد من البنوك حيث يربط الزبون ثقته بشخص لا بالمؤسسة.

وفيما يتعلق بتصنيف الثقة العمودية والأفقية BENAMOUR 2000 و GATFAOUI 2005، فإنه يسلط الضوء على موقع الفاعلين في المؤسسة وعلاقتهم ببعضهم البعض.

الثقة العمودية غالبا ما تكون حاضرة في السياقات ذات البنية الهرمية، إذ تُبنى على أساس السلطة و موقع الفرد ضمن الهيكل التنظيمي، وهو ما يعكس واقع المؤسسات البنكية الجزائرية إلى حد بعيد.

إلا أن التركيز على هذه الثقة قد يؤدي إلى الحد من المبادرة والانفتاح داخل المؤسسة، في حين أن الثقة الأفقية القائمة على التفاهم بين الأقران تعزز روح الفريق، لكنها قد تواجه صعوبات في الانضباط والتنظيم دون وجود بنية مؤسساتية داعمة.

ومن التصنيفات التي تعطي بعدا وظيفيا لبناء الثقة، نجد التصنيف الذي توصل إليه TARA 2009 القائم على الثقة حسب الأطراف المتدخلة، إذ يُميز بين الثقة الشخصية، المؤسساتية، التنظيمية. هذا التصنيف يسمح بتفكيك العلاقة البنكية إلى مكوناتها الدقيقة،

وهو مفيد في فهم مصادر الثقة داخل المؤسسة وحولها. إلا أن تداخل هذه الأنواع في الواقع العملي قد يُصعّب من عملية التقييم الدقيق، خاصة إذا لم تكن لدى المؤسسة آليات واضحة لرصد كل بعد على حدة.

أما تصنيف 2014 MAKAOUI بين الثقة التعاقدية، التقنية، والعلائقية، فيقدم منظورا تكامليا يُراعي الجوانب القانونية، الكفائية، والعاطفية في العلاقة مع الزبون. وهو من التصنيفات المفيدة عند تصميم استراتيجيات لإرساء الثقة على عدة مستويات.

غير أن التركيز المفرط على الجانب التعاقدي قد يفرغ العلاقة من بعدها الإنساني، كما أن الاعتماد على الثقة التقنية دون دعمها بعلاقات شخصية قد يخلق انطبعا بالجمود المؤسسي، وهو ما يعد تحديا كبيرا للبنوك التي تعتمد على التكنولوجيا دون استثمار مواز في العلاقات التفاعلية مع الزبائن.

وفي إطار التناول الاستراتيجي، يُقدم كل من BARNEY و HANSSEN 1994 تصنيفا يركز على القوة التنافسية للثقة، بتحديد الثقة الضعيفة، المتوسطة، والقوية. ويميز هذا التصنيف بربطه المباشر بين درجة الثقة وندرته كميزة يصعب تقليدها. لكن رغم فائدته النظرية، إلا أن الانتقال من مستوى إلى آخر في الواقع العملي يبقى غامضا.

أخيرا، يمثل تصنيف 1995 MCALLISTER الذي يفرّق بين الثقة الإدراكية، الحسية، والسلوكية إحدى المحاولات الشاملة لفهم ديناميكيات الثقة من خلال مكوناتها المعرفية والعاطفية والعملية. ويمتاز هذا التصنيف بقدرته على تفسير سلوك الزبون من منطلق داخلي وخارجي في آن واحد، إلا أن تطبيقه الميداني يتطلب أدوات قياس دقيقة ومعايير واضحة، خاصة فيما يخص الثقة الحسية التي يصعب قياسها عبر الاستبيانات الكمية.

في ضوء ما سبق، يتضح أن كل تصنيف يسلط الضوء على بعد معين من أبعاد الثقة، ولا يمكن لأي منها أن يغطي بمفرده كامل تعقيدات العلاقة البنكية. لذلك، فإن الباحث مدعو إلى تبني مقاربة مركّبة تأخذ من كل تصنيف ما يخدم طبيعة البحث وسياقه المحلي.

4- العوامل المؤثرة في الثقة

يمثل بناء الثقة أساسا لتحقيق التعاون والنجاح في العديد من المجالات. ولهذا السبب يثير موضوع العوامل المؤثرة في الثقة اهتماما كبيرا بين الكتاب.

في هذا الإطار، سنسعى لتقديم تحليل شامل للعوامل المؤثرة في الثقة ونتائجها على العلاقات. كما سنتطرق إلى النتائج المحتملة للثقة، وسنبحث في كيفية تعزيزها ضمن سياقات مختلفة.

4-1- الثقة المؤسسية- الشخصية : هناك عدة عوامل تؤثر في إنشاء الثقة وتدعيمها وتطورها، وهي مرتبطة بالمؤسسة، وبأفراد واجهتها، وبالزبون، وبالعلامة التجارية، وبالعلاقة (CHOUK & PERRIEN, p. 02).

أ- العوامل المرتبطة بالمؤسسة

أولاً- سمعة المؤسسة

يعرّف (DONEY & CANNON, 1997, p. 37) سمعة المؤسسة بأنها الاعتقاد في أن شريك التبادل نزيه، وهو معني بفوائد الزبون.

لا يسمح لنا هذا التعريف المقدم بالتفرقة بين الثقة وبين السمعة. فهو يرتبط بالفكرة أن السمعة تعكس النزاهة والالتزام بفوائد الزبائن، وهذا صحيح. ذلك أن سمعة المؤسسة تتشكل على أساس كيفية تفاعل هذه المؤسسة مع زبائنها وكيفية تلبية احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم. إلا أن هناك فروقا جوهرية بين الثقة وبين السمعة. فالثقة تركز على الاعتقاد والإيمان بقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها والعمل بنزاهة وصدق، أما السمعة فتتعلق بالصورة الشاملة للمؤسسة، وكيفية تصور الأفراد لها، بناء على تصرفاتها وأدائها على مر الزمن.

تعكس السمعة الصورة الشاملة للمؤسسة في ذهن الأفراد. أما الثقة فترتكز على العلاقات الضدية والتفاعلات مع الأفراد، فهي تقدم صورة أدق.

يمكن أن يكون هناك تداخل بين العوامل التي تؤثر في الثقة وبين التي تؤثر في السمعة، مثل النزاهة والتفاني في تحقيق مصلحة الزبائن. كما يمكن أن تبنى الثقة وفي الوقت نفسه تبنى السمعة وتعزز كل منهما الأخرى.

يعرّف HERBIGET MILESWICS 1993 السمعة على أنها أحكام مجمعة تتشكل مع مرور الزمن، فهي مفهوم متطور يتزايد مع مرور الوقت (CHOUK & PERRIEN, p. 03). ذلك أن السمعة تتألف من مجموعة من الأحكام والتقديرات المجمعّة التي يشكلها الناس استنادا إلى تجاربهم الشخصية. تشمل هذه الأحكام عوامل مثل النزاهة، والجودة، والموثوقية، والأداء، والتفاعلات الإيجابية أو السلبية، وتجارب الزبون، وتقييمات الخبراء، والمعلومات المتداولة.

يمكن عد السمعة هنا بمنزلة أحد المكونات الرئيسة لبناء الثقة فعندما تكون للمؤسسة أو الفرد سمعة إيجابية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى بناء الثقة لدى الأفراد والزبون والشركاء.

تؤكد السمعة الإيجابية على التزام الشريك بالجودة والنزاهة والأخلاقيات، وهذا يساهم في تعزيز شعور الثقة لدى الآخرين .

وحدّد (NGUYEN & LABLANC, 2001, p. 228) الفرق بين صورة المؤسسة وبين سمعة المؤسسة:

فصورة المؤسسة هي الاعتقاد المكون في ذهن الأفراد حول المؤسسة، وترتبط بسلوكها ومادياتها منها الاسم، وتنوع المنتجات والخدمات. وهي تنقسم إلى قسمين: صورة وظيفية متعلقة بالخصائص المادية التي يمكن قياسها بسهولة، وصورة حسية تضم أبعادا نفسية تظهر كأحاسيس تجاه المؤسسة.

أما سمعة المؤسسة فهي مرتبطة بمصداقية المؤسسة من حيث أنها نتاج التجارب السابقة للمؤسسة مع الزبون .

يرى (BENAMOUR, 2000) أن الثقة والسمعة مفهومان مستقلان ولكنهما مترابطان. إذ ينظر أحيانا إلى الثقة على أنها جزء من السمعة، أي أن السمعة الإيجابية لفرد أو مؤسسة تتضمن تلقائيا الثقة بهما. غير أنه فصل بين المفهومين بقوله إن السمعة تعتمد على تراكم رأس مال معنوي، من خلال الاستثمار في الإعلانات، والعلاقات العامة، والتسويق، والتزام المؤسسة بوعودها. أما الثقة فتعكس علاقة أكثر تعقيدا تتطور مع الزمن، ولا يمكن اختزالها إلى مجرد أصل يمكن اشتراؤه أو بيعه.

ويعتقد (ANDERSON & WEITZ, 1989, p. 314) أن الفرد أو المؤسسة يضعان ثقتهما في الطرف الآخر، إذا كانت له سمعة في إطار السلوك التعاوني. بمعنى أن السمعة الجيدة شرط أساس لوضع الثقة، مادامت تؤدي دورا مهما في تشكيل الانطباع الأولي للأفراد أو المؤسسات.

تم قياس متغير السمعة عدة مرات في أدبيات التسويق . أما المقياس الأكثر شهرة واستخداما فهو الذي طوره (ANDERSON & WEITZ, 1989)، وتوصلا فيه للقول أن السمعة السلبية تؤثر في الثقة المؤسساتية وتؤثر في استمرار العلاقة. وقد أعاد باحثون آخرون استخدام هذا المقياس والتحقق من صحته في مجال التسويق مثل (DONEY & CANNON, 1997)، اللذين أكدا أن الثقة في المؤسسة تأتي عن طريق السمعة.

وقام باحثون آخرون بقياس الثقة عن طريق السمعة، ومنهم SMITH و BARCLAY 1997 و AHMED و آخرون 1998 (BENAMOUR, 2000, p. 397).

وترى (GATFAOUI, 2005) أن الأبحاث في مجال السمعة المؤسساتية، التي تعدّ السمعة سابقة للثقة، هي أبحاث حديثة. وتضيف الباحثة أن جميع الأبحاث التجريبية المتعلقة بتأثير السمعة على الثقة المؤسساتية أو الثقة بين المؤسسات أظهرت تأثيرا إيجابيا.

في حين يؤكد BLOY 1997 أن سمعة المؤسسة مرتبطة بالمعلومات المالية أو بالمعلومات المتعلقة بممارساتها التجارية، مثل سلوكها الأخلاقي واحترافيتها.

كما أظهرت دراسة أجراها (AL-JAMMAL AND AL-HAWARDEN (2021) أن كلا من خدمة الزبائن، وسمعة العلامة التجارية، وجودة الخدمة، والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية تؤثر إيجابيا على ولاء الزبائن، وأن الثقة تتوسط العلاقة بين هذه المتغيرات وبين الولاء. كما بينت الدراسة أن الزبائن الذين يشعرون بالرضا تجاه بنوكهم، ويُكوّنون رأيا إيجابيا عن علاماتهم التجارية، ويعتبرونها مؤسسات مسؤولة اجتماعيا، هم أكثر ميلا للثقة بها، وهذه الثقة بدورها تسهم في تعزيز ولائهم (KHANE, Z.U; RAMZAN, M; AHMED, B.M; MUDJAHID, M;, 2023, p. 655).

ثانيا، الاستثمارات الخاصة بالمؤسسة

يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات التي لا يمكن تحويلها إلى علاقة أخرى. أي أن هناك بعض الاستثمارات التي تكون فريدة للمؤسسة وللزبون ولا يمكن نقلها أو استبدالها بعلاقة أو باستثمار آخر. فالاستثمارات الخاصة ترفع درجة الارتباط وفقا لنظرية الالتزام، ما يعني أن الزبون سيصير أكثر اعتمادا عليها لضمان استمرار العلاقة. كما تجعل كلفة تغيير المؤسسة مرتفعة . وكلما كانت الاستثمارات متميزة، زادت صعوبة التعويض لأنها تبين رغبة الشريك في الاستمرار في العلاقة وفقا لنظرية التكاليف.

ويرى (GEYSKENS, STEENKAMP, & KUMAR, 1998) أن الاستثمارات داخل قنوات التسويق تؤدي دورا حاسما في بناء الثقة بين الشركاء، وذلك من عدة أوجه:

أولاً، التأثير الإيجابي على الثقة: ترتبط الاستثمارات التي يقوم بها أعضاء القناة، مثل الموارد المالية والوقت والجهد، بشكل إيجابي بالثقة. ويعكس استثمار أحد الأطراف في العلاقة التزاما وموثوقية، ما يعزز مستويات الثقة بشكل كبير.

ثانياً، الاستعداد للاستثمار: تؤثر الثقة بشكل مباشر على استعداد الأطراف للاستثمار. فعندما يثق الشركاء بعضهم ببعض، يكونون أكثر ميلا لتخصيص الموارد للمبادرات المشتركة، لعلمهم أن استثماراتهم ستقابل بالتقدير والمثل، ما يؤدي إلى حلقة إيجابية تعزز العلاقة.

ثالثاً، الدور الوسيط للثقة: تعمل الثقة وسيطا بين الاستثمارات والنتائج المختلفة. إذ تشير الدراسات إلى أن الثقة تؤدي دورا وسيطا في تأثير عوامل، مثل عدم اليقين البيئي، والاعتماد على كل من الرضا والتوجه طويل الأجل والتواصل بهما، ما يعني أن فوائد الاستثمارات غالبا ما تتحقق من خلال الثقة المتبادلة بين الشركاء.

رابعاً، الحد من النزاعات: يمكن أن تسهم الاستثمارات في الحد من النزاعات العلائقية. فعندما يكون الشركاء مستعدين للاستثمار بعضهم في بعض، فإن ذلك يعزز بيئة تعاونية تقلل من سوء الفهم والخلافات.

خامساً، التوجه طويل الأجل: تؤدي الاستثمارات إلى تعزيز التوجه طويل الأجل في العلاقات، وهو أمر ضروري لتحقيق النجاح المستدام. إذ تدفع الثقة المدعومة بالاستثمارات

الشركاء إلى التركيز على الفوائد طويلة الأجل، بدلا من المكاسب قصيرة المدى، ما يحسن جودة العلاقة بشكل عام.

ثالثا، حجم المؤسسة

لا يتعلق الأمر هنا بالحجم الفعلي للمؤسسة و لكن بحصتها في السوق وتعقيدها التنظيمية. ذلك أن حصة السوق المرتفعة تركز على عدد الزبائن الذين وضعوا ثقتهم في المؤسسة. فالبنوك التي تحقق حصة كبيرة في السوق عادة ما تكون قد حازت على سجل طويل من تقديم الخدمات المالية بمصداقية واستدامة. هذا التاريخ يمكن أن يكون مؤشرا على الثقة التي تحظى بها هذه البنوك من قبل زبائنها والأفراد.

إن ارتفاع حصة البنك في السوق يمكن أن يعكس التفضيل العام للزبائن نحو خدمات هذا البنك، ويمكن أن يكون ذلك بسبب الجودة والتنوع في الخدمات المقدمة، أو سهولة الوصول إلى فروع البنك أو منصاته الرقمية.

بالنسبة للعديد من الزبائن، يمكن أن تكون حصة السوق الكبيرة مؤشرا على الاستقرار المالي للبنك. فوجود حصة كبيرة في السوق يمكن أن يشير إلى تواجد قاعدة كبيرة من الزبائن والدوائع، ما يمكن أن يساعد في تعزيز استقرار البنك.

ويرى (SMITH & BARCLAY, 1997) أن حجم المؤسسة يؤثر في الثقة في العلاقات التجارية بعدة طرق. إذ تعمل الفروق التنظيمية، والأفق الاستراتيجي، وسلوك الثقة على تحديد مستوى الثقة بين الشركاء. غالبا ما تواجه الشركات الكبيرة تحديات بسبب بنيتها البيروقراطية وتعقيد عملياتها، ما قد يؤدي إلى سوء الفهم وعدم التوافق في الأهداف والدوافع، وبالتالي إلى التأثير في مستويات الثقة.

تظهر الأبحاث أن الفروق التنظيمية تفسر بين 8% و 20% من تباين أبعاد الثقة مثل النزاهة، الدوافع، الكفاءة. إذ يمكن أن يكون لهذه الأبعاد تأثير مختلف في الشركات الكبرى مقارنة بالصغرى، نظرا لاختلاف استقرارها وسمعتها.

علاوة على ذلك، فإن الأفق الاستراتيجي طويل المدى للمؤسسات الكبرى قد يؤدي إلى فجوة في التوقعات والثقة بين الشركاء، لاسيما إذا كانت الشركات الأصغر ذات أهداف أقصر مدى.

أما حيث السلوك، فإن المؤسسات الكبيرة قد تعتمد على سلوك ثقة أكثر تحفظا. إذ يسعى ممثلوها لفهم تعقيدات الهياكل التنظيمية للشركاء. لذا، مع أن حجم المؤسسة ليس العامل الوحيد في تحديد مستوى الثقة، إلا أنه يؤثر في آليات بناء الثقة والحفاظ عليها في العلاقات التجارية.

وبيّن (DONEY & CANNON, 1997) أن حجم المؤسسة له أثر إيجابي على الثقة بين المؤسسة وبين الزبون.

رابعاً، الطابع الانتهازي للمؤسسة:

نشير هنا إلى السعي المستمر لتحقيق المكاسب السريعة والفوائد الفورية دون مراعاة العواقب طويلة الأجل، أو الأثر السلبي على العلاقات. هذا السلوك الانتهازي يمكن أن يؤثر بشكل كبير في الثقة.

يمكن أن يكون هذا الانتهاز ظاهرياً أو باطنياً يتجلى بغياب الالتزامات التعاقدية أو عدم تحقيق التزام معنوي.

وأعدّ (GUNTHER, 2016) تقريراً بناءً على مقابلات هاتفية أجريت بين 5 أوت و21 سبتمبر 2014. وشملت المقابلات 1366 شخصاً تتراوح أعمارهم بين 50 عاماً وأكثر في الولايات المتحدة الأمريكية، تناولت عدة مواضيع مثل العلاقة مع البنك الرئيس، الممارسات البنكية الحالية، الثقة في البنوك، الاستغلال، والرعاية المالية.

وتوصل التقرير إلى أن واحداً من كل اثنين من المستجوبين كان ضحية أو مستهدفاً للاستغلال المالي. وأن أكثر من 60% من الضحايا فوق 50 عاماً، وكانوا ممن هم أكثر ميلاً للثقة في مؤسساتهم المالية، بناءً على كيفية تعاملها مع الاستغلال المالي، مقارنة بـ 41% في عام 2014.

أيضاً أكثر من 92% من البالغين فوق 50 عاماً أبدوا رغبتهم في تدريب مؤسساتهم المالية لموظفيها على التعرف على الاستغلال المالي، مقابل 85% في 2014. الغالبية العظمى من المستجوبين يميلون لاستخدام مؤسسات مالية اتخذت خطوات مثبتة لمنع الاستغلال.

خامساً، التجارب السابقة للمؤسسة

بالرجوع إلى التفاعلات الحاصلة بين أطراف التبادل، فإن التجارب السابقة تسهم إلى حد بعيد في تحسين الثقة وتطويرها، لاسيما بالعودة إلى المعايير المعتمدة في قياس الثقة بين الشركاء. ذلك أنه يمكن التنبؤ بسلوك الشريك المستقبلي، ما يؤدي إلى تحسين وقت الاستجابة وتقديم ردة فعل فورية، من خلال تمكن البنك من تقليص وقت معالجة الطلبات، والاستجابة للاستفسارات، وتقديم خدمات شخصية مستندة إلى تفاصيل سابقة عن تفضيلات الزبون واحتياجاته. ويتأتى ذلك بدراسة سجلات التفاعلات والتعاملات السابقة. ومن جانب آخر فإن ثبات العلاقة و تطورها خلال الزمن يعني تجاوز النزاعات بين الأطراف.

في هذا الإطار توصل كل من (SIRIEIX & DUBOIS, 1999) و (Swan, 1985) إلى أن التجارب السابقة بين الشركاء تؤثر إيجاباً على الثقة المؤسساتية.

سادسا، الرضا عن النتائج السابقة

إذا كان هناك شعور بالرضا حول النتائج السابقة، فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الثقة. أما في حالة العكس، فسيؤدي ذلك إلى إحساس الشريك بأن الطرف الآخر ينتهز منه دون مقابل، ما يجعله في وضعية استغلال، وهو ما يضعف الثقة.

الرضا والثقة مفهومان مترابطان في جودة العلاقة. يرى THURAN 1997 و KLEE أن الرضا يسبق الثقة، في حين يقترح GANESAN 1994 أن الرضا الناتج عن التفاعلات السابقة يؤدي إلى الثقة، لكن نتائجهم لم تؤكد ذلك، على عكس BENDAPUDI و BERRY 1997. من جهة أخرى، يعد DRISCOLL 1978، و ANDERSON و NARUS 1990، و ANDALEEB 1996، و SMITH و BARCLAY 1997 الرضا نتيجة للثقة وليس عاملا سابقا لها. كما يرى SIRIEIX و DUBOIS 1999 أن الرضا يمكن أن يكون نتيجة للثقة وأحد عوامل تعزيزها، لكنهم أثبتوا تجريبيا فقط تأثيره كنتيجة (BENAMOUR, 2000, p. 152).

يعد كل من الرضا والثقة عنصرين أساسيين في العلاقات بين المؤسسات وبين الزبائن، لكنهما يختلفان في الطبيعة والتأثير.

فالرضا هو تقييم نفسي قصير المدى يتشكل بعد تجربة معينة، مثل استخدام منتج أو التفاعل مع خدمة، ويعتمد على مدى تطابق التوقعات مع الأداء الفعلي. كما أنه يتغير بسرعة بناء على التجربة الأخيرة، ولا يضمن باستمرار العلاقة.

في المقابل، تعكس الثقة اعتقادا طويل المدى في موثوقية الطرف الآخر والتزامه بالمصلحة المشتركة. إذ تتطور تدريجيا عبر تفاعلات متكررة وإيجابية، ما يؤدي إلى توقعات إيجابية حول سلوك المؤسسة في المستقبل، بغض النظر عن التجربة الأخيرة.

وبناء على ذلك، فإن الفرق الجوهرى بين المفهومين يكمن في أن الرضا لحظي وظرفي، أما الثقة فتعتمد على استمرار العلاقة وتراكم التجارب الإيجابية، ما يجعلها أساسا للولاء والاستدامة في العلاقات التسويقية.

بالنظر إلى أن بحثنا يتبنى مقاربة علائقية طويلة الأمد، فإننا نعد الثقة المفهوم الأساس في العلاقة، وليس الرضا.

سابعا، الارتباط بالمؤسسة ونفوذها ضمن العلاقة:

اختلال توازن النفوذ يشير إلى حالة تفوق أحد الأطراف في القدرة على التأثير على الطرف الآخر، بحيث يدفعه إلى القيام بأفعال لم يكن ليقوم بها طوعا أو في ظروف طبيعية. ويفهم النفوذ، في هذا السياق، على أنه ناتج جزئيا عن علاقة ارتباط أو اعتماد، حيث إن اعتماد الطرف "ب" على الطرف "أ" يمنح هذا الأخير قدرة سلطة نسبية عليه (BENAMOUR Y. , 2000).

لقد تم ربط عدة متغيرات ببناء الثقة في العلاقة بين الأطراف، ومن بينها "الارتباط بالمؤسسة ونفوذها"، حيث تناول عدد من الباحثين أثر هذه العوامل على الثقة (Anderson & Weitz, 1989; Doney & Cannon, 1997; Morgan & Hunt, 1994)

ورغم غياب إجماع في الأدبيات حول ما إذا كان النفوذ يعزز الثقة أو يُضعفها، إلا أنه يُعتبر أحد المتغيرات السابقة الأساسية في تفسير سلوك الثقة في العلاقات.

وتشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين النفوذ والثقة تتأثر بدرجة التوازن أو الاختلال في النفوذ بين الأطراف. فعندما يكون هناك توازن، تزداد احتمالات بناء الثقة المتبادلة. أما في حال اختلال التوازن، فإن ذلك يؤدي غالبا إلى علاقة يغيب فيها التعاون وتعلو فيها النزاعات، ما ينعكس سلبا على إدراك الزبون لاستمرارية العلاقة البنكية (GATFAOUI, 2005, p. 80).

أما الارتباط فهو حاجة المؤسسة للحفاظ على علاقة مع شريكها قصد تحقيق أهدافها FRAZIER 1983. أما KUMMER, SCHEER و STEEKAMP 1995 فحددوا عدة أشكال لهذا الارتباط : كلي، متناسق، تناظري .

- **الارتباط الكلي** : في هذه الحالة تكون الرغبة في إنهاء العلاقة ضعيفة والحواجز لإنائها كثيرة بسبب الاستثمارات المتعددة في العلاقة. هنا تتجاوز العلاقة بين الزبون والبنك مجرد عملية تبادل. فعلى سبيل المثال، عندما يكون لدى الزبون حساب في البنك ويستخدم خدمات بنكية متعددة، يصير هناك استثمار كبير من الجانبين في العلاقة. في هذه الحالة، تأتي الثقة من توقع كل من الزبون والبنك أن هناك ارتباطا طويلا الأمد يفيد الجانبين بشكل مستدام.

- **الارتباط المتناسق** : هنا، يكون توازن أكبر في الارتباط بين الزبون وبين البنك. قد يمتلك الزبون حسابا برصيد قليل في البنك ويستخدم القليل من الخدمات. هذا النوع من العلاقات يتيح للزبون حرية أكبر في الانتقال بين البنوك وتحقيق توازن في العلاقة.

في هذه الحالة، إذا نشأ نزاع مصالح بين الزبون وبين البنك، قد يكون من الأسهل على الزبون البحث عن بديل. إذ يتسنى للزبون في هذه الحالة، وهو الطرف الأقل ارتباطا، فرصة لممارسة نفوذه، ما يوجد ضغطا على البنك لتقديم خدمات أفضل للحفاظ على العلاقة.

يعني الارتباط المتناسق أن هناك طرفا أكثر نفوذا أو تحكما في العلاقة، ما يمنحه القدرة على توجيه سير الأمور واتخاذ القرارات وفقا لمصالحه. في هذا السياق، يمكن للجهة الأكثر نفوذا أن تستغل تلك القوة لمصلحتها على حساب الشريك، ما يؤثر سلبا في العلاقة والثقة بينهما.

- الارتباط التاطري : في هذه الحالة، قد يكون هناك بعض الارتباط بين البنك وبين الزبون، ولكنه غير كاف لتوجيه التفاصيل الدقيقة للعلاقة. لا يتطلب انهاء العلاقة الكامل تكاليف مرتفعة.

إذا قام زبون، مثلاً، بفتح حساب بنكي لغرض تلبية احتياجات مالية ضرورية، مثل الرواتب والمصروفات اليومية، فإن ارتباطه بالبنك يكون محدوداً، وقد لا يكون لديه الثقة الكاملة في البنك لتلبية احتياجاته المالية الأكبر.

فرضا أن هناك مؤسسة بنكية وشركة متوسطة الحجم. يتعاون البنك مع المؤسسة لتقديم خدمات مالية متعددة، مثل التمويل والاستشارات، وبما أن البنك لديه موارد كبيرة وشبكة واسعة من الزبائن، يكون لديه تأثير أكبر في توجيه العمليات وتحديد شروط التعاون.

في هذه الحالة، إذا استغل البنك نفوذه لفرض شروط تحقق مصالحه الخاصة دون مراعاة مصالح الشريك بالقدر نفسه، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور توازن غير عادل في العلاقة، ومنها فرض أسعار فائدة أو شروط تعاقدية تضع المؤسسة في موقف ضعيف.

يشكل هذا النوع من التصرفات تهديداً للشريك ويقوض الثقة في العلاقة. إذا لم يشعر الشريك بأنه يتم التعامل معه بعدالة وأن مصالحه محترمة، فإنه من الممكن أن تنشأ نزاعات تؤدي إلى تدهور العلاقة بشكل كبير. قد تختفي الثقة، في هذه الحالة، وتصير المؤسسة مترددة في الاستمرار في التعاون مع البنك. وهو ما توصل إليه (KUMAR, 1996) و (GEYSKENS, STEENKAMP, & KUMAR, 1998).

في السياق البنكي، يرى الباحث أن الارتباط (الاعتماد) يُمثل العلاقة التي تتأسس بناءً على حاجة الزبون إلى خدمات البنك، مثل التمويل أو إدارة الحساب، بينما يُشير النفوذ إلى قدرة البنك على التأثير في سلوك الزبون نتيجة لهذا الارتباط. والفرق الجوهر يكمن في أن الاعتماد يعكس مدى حاجة الطرفين لبعضهما، أما النفوذ فيعبر عن قوة السيطرة التي يكتسبها الطرف الأقوى من خلال هذا الاعتماد. فمثلاً، قد يعتمد الزبون على بنك معين بسبب قلة الخيارات المتاحة أو حصريّة الخدمات المقدمة، مما يمنح البنك نفوذاً قد يُستخدم لتوجيه قرارات الزبون.

ب- العوامل المرتبطة بأفراد الواجهة

أولاً، مهارات أفراد الواجهة

إن مهارات عنصر الواجهة التفاوضية و التواصلية عنصر أساس لبناء الثقة وتطورها، وهي غير مرتبطة بالمعارف التقنية فقط، ولكن بمعرفة السوق والمنافسين. ينبغي أن يكون عنصر الواجهة ملماً بمنتجات البنك وخدماته بشكل دقيق وشامل، ما يسمح له بتقديم استشارات مالية مفيدة ومناسبة لاحتياجات الزبائن.

وتوصلت الأبحاث إلى أن مهارات البائع تؤثر إيجاباً على الثقة في المؤسسة (Swan, 1985) و (Trawick, & Silva, 1985) و (ANDERSON & WEITZ, 1989) و (DONEY & CANNON, 1997) و (BOLES, BELLENGER, BRASHEAR, & BROOKS, 2003) و (MAYER, DAVIS, & SCHOORMAN, 1995) و (MOORMAN, ROHIT, & Zaltman, 1993).

أما في سياق الثقة بين المؤسسات فقد استنتج (SMITH & BARCLAY, 1997) و (MCALLISTER, 1995) و (WHITENER, BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998) أن مهارات العنصر تؤثر على الثقة بين الشركات.

ثانياً، التشابه مع أفراد الواجهة

يلاحظ في سياق العلاقات البنكية أن الأشخاص الذين يتبادلون القيم نفسها، ويشتركون في نمط العيش، ولهم الأهداف نفسها يظهرون نزعة قوية وقابلية لوضع الثقة وتعميق العلاقة المرتكزة على العلاقات الشخصية بينهم وبين البنك.

كل هذه العناصر تعزز الثقة وتعمل بوصفها أساساً لبناء علاقات مستدامة بين البنك وبين زبائنه. فعندما يشعر الزبائن بأن هناك تطابقاً في القيم والأهداف بينهم وبين موظفي البنك، يزيد احتمال بناء علاقة قوية وثقة متبادلة. فالتشابه في القيم يعني أن هناك فهماً مشتركاً للأهداف والتوجهات، ما يساهم في تحقيق التواصل الأكثر فعالية.

يمكن أن يؤدي نمط العيش المتقارب إلى توثيق العلاقة بين الزبون وبين البنك. عندما يكون هناك تشابه في نمط الحياة والاحتياجات، يمكن للبنك تقديم الحلول المناسبة والخدمات المخصصة التي تتناسب مع متطلبات الزبون، ما يزيد الثقة في القدرة على تلبية احتياجاته بشكل جيد.

أما الأهداف المتقاربة فهي تعزز تحقيق توافق وتناغم في العلاقة. عندما يتشابه الأفراد في أهدافهم وتطلعاتهم مع أهداف البنك، يمكن تحقيق التعاون والعمل المشترك بشكل أكثر فعالية، ما يساهم في بناء الثقة وتعميق العلاقة.

وقد أشارت كل الأبحاث إلى وجود تأثير إيجابي للتشابه بين الشركاء على الثقة (ANDERSON & WEITZ, 1989) و (DONEY & CANNON, 1997) و (SMITH & BARCLAY, 1997) و (MORGAN & HUNT, 1994) و (GEYSKENS, STEENKAMP, & KUMAR, 1998).

ثالثاً، اللباقة واللباقة

تساهم اللباقة واللباقة في بناء علاقات إيجابية بين الزبائن وبين موظفي البنك. عندما يشعر الزبائن بأنهم يتعاملون مع أشخاص يهتمون بهم ويرحبون بهم بشكل حقيقي، فإنهم يبدوون بناء ثقة في البنك، بوصفه كياناً، وكذلك في موظفيه.

وقد توصلت الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للباقة على الثقة الشخصية (SMITH & BARCLAY, 1997) و (DONEY & CANNON, 1997) و (Swan, Trawick, & Silva, 1985).

رابعاً، نفوذ عنصر الواجهة

في السياق البنكي، لا يُمارس النفوذ فقط على مستوى المؤسسة ككل، بل يمتد أيضاً إلى الموظفين الذين يمثلون واجهة البنك ويتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن. فعنصر واجهة البنك قد يكتسب نوعاً من النفوذ الشخصي نتيجة تحكمه في تدفق المعلومات أو تسهيل تنفيذ الخدمات. وإذا استُخدم هذا النفوذ بشكل متحيز أو استغلالي، فإن ذلك يُنتج نفس الآثار السلبية المرتبطة باختلال النفوذ المؤسساتي، مثل تآكل الثقة وتراجع الرغبة في استمرار العلاقة.

من هذا المنظور، فإن نفوذ المؤسسة ونفوذ موظفيها في الخط الأمامي يمثلان عنصرين حاسمين في بناء الثقة أو تقويضها، لا سيما في المرحلة الأولى من العلاقة حين يكون الزبون بصدد تقييم الطرف الآخر قبل الدخول في علاقة تعامل مستمرة.

وعلى عكس النفوذ الذي تمتلكه المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على الثقة (ANDERSON & WEITZ, 1989) و (GEYSKENS, STEENKAMP, & KUMAR, 1998) و (GEYSKENS I. , STEENKAMP, SCHEER, & KUMAR, 1996)، قد يأتي نفوذ عنصر الواجهة مصدراً إيجابياً للثقة. يكون الزبون في موقف يتطلب تقديم معلومات حساسة ومالية، من بينها معلومات شخصية وبيانات مالية خاصة به، ما يتطلب منهم وضع ثقته في عناصر الواجهة للتعامل مع تلك المعلومات بشكل آمن ومسؤول. وهنا يأتي دور عنصر الواجهة مصدراً للثقة.

عندما يقوم عنصر الواجهة بتحقيق ما وعد به من خدمات مالية، مثل الحفاظ على أموال الزبون بأمان، وتوفير خدمات التحويلات الآمنة، وتقديم القروض والخدمات البنكية الأخرى، يتيقن الزبون من قدرة البنك بشكل عام على الوفاء بالتزاماته وتقديم الخدمات المتفق عليها.

في حقيقة الأمر، فإن نفوذ عنصر الواجهة ناتج عن القدرة على اتخاذ القرار الصادر عن السلطة السلمية. يمكن أن تكون له إرادة للوفاء بوعوده وليست له القدرة على اتخاذ القرار وتطبيقه على الواقع. فالثقة إذن ليست برغبة الشريك ولكنها بقدرة عنصر الواجهة على تحقيق ما قاله وما وعد به، وهذا ما توصل إليه DONEY و CANON 1997. ومع ذلك، أظهرت النتائج التجريبية لدراستهما أن العلاقة بين قوة البائع والثقة الشخصية لم تكن ذات دلالة إحصائية (GATFAOUI, 2005, p. 83).

خامسا، السلوك العلائقي لأفراد الواجهة

يتعلق الأمر برغبة أفراد الواجهة في تطوير العلاقة مع الزبائن والحفاظ عليها. هناك ثلاثة أبعاد للسلوك العلائقي لعنصر الواجهة يمكنها التأثير في مستوى الثقة بين الزبون وبين البنك (CROSBY, EVANS, & DEBORAH, 1990) :

- التبادل الأحادي للمعلومة : يشير هذا الجانب إلى كيفية تبادل المعلومات بين الموظفين وبين الزبائن. عندما يكون التبادل من جانب واحد، يقوم الموظف بتزويد الزبون بالمعلومات دون أن يستمع بعناية إلى استفسارات الزبون، أو يأخذ رأيه بعين الاعتبار، ويمكن أن يولد ذلك حذرا وشكا لدى الزبون لبناء الثقة. ينبغي لأفراد الواجهة أن يكونوا مهتمين بأسئلة الزبائن واحتياجاتهم وأن يستجيبوا بفعالية لها.

- السلوك التعاوني : يتعلق هذا الجانب بقدرة أفراد الواجهة على دعم الزبائن في حل المشاكل وتلبية احتياجاتهم. عندما يكون الموظفون متعاونين ومستعدين لمساعدة الزبائن في تحقيق أهدافهم المالية مثلا، وفي حل المشكلات التي تواجههم، فإن ذلك من شأنه أن يرفع مستوى الثقة بين الطرفين.

- كثافة الاتصالات مع الزبون: يرتبط ذلك بكمية التواصل وتكراره بين البنك وبين الزبون. كلما زادت كثافة الاتصالات وتفاعل البنك مع الزبون، كلما زادت الفرصة لبناء الثقة.

ج- العوامل المتعلقة بالزبون

أولا، الألفة: يقودنا هذا المفهوم إلى عدد التجارب التي يجمعها الزبون.

يقترح GEFEN 2000 توضيح الفرق بين الثقة وبين الألفة، مؤكدا أن الهدف أساسا هو تحديد العلاقة بينهما. بالنسبة لـ GEFEN توضع الثقة عندما يتصرف الآخرون طبقا للتوقعات المعدة سلفا. فالألفة حالة آنية والثقة حالة مستقبلية، وبما أنها تبنى على تجارب سابقة ونتائج التعلم السابق، فإن الألفة ترفع القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك، وبالتالي تعزز الثقة تجاه الطرف الآخر (السمعة، العلامة، المؤسسة أو عنصر الواجهة) (CHOUK & PERRIEN, 2004, p. 07). هذا يعني أن العلاقة بين الثقة وبين الألفة تكمن في أن الألفة تسهم في بناء الثقة بين الأشخاص.

عندما يكتسب الشخص أو المؤسسة الألفة مع الآخرين، من خلال تجارب إيجابية ومعرفة سابقة، فإن ذلك يزيد احتمال تطوير الثقة تجاههم. وبالتالي، يمكن أن تكون الألفة بمنزلة الخطوة الأولى نحو بناء الثقة في العلاقات.

وعلى وجود فرق بين الثقة وبين الألفة، إلا أنه يمكن أن يتكاملا معا لتعزيز العلاقات القوية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تبدأ الألفة بوصفها الخطوة الأولى نحو بناء الثقة، إذ

يتم تطوير الألفة من خلال التفاعل المتكرر والإلمام بالشخص أو الموقف. وبمرور الوقت، ومع تعزيز الألفة، يمكن أن تزيد مستويات الثقة بين الشركاء.

ثانياً، النزعة إلى وضع الثقة

النزعة نحو الثقة عبارة عن متغير شخصي، وبالتالي، يمكن أن تختلف من شخص إلى آخر. هناك أشخاص يميلون بشكل طبيعي إلى وضع الثقة في الآخرين بسرعة وبسهولة، في حين يمكن أن يكون لدى آخرين نزعة أقل نحو وضع الثقة ويكونون أكثر تحفظاً.

تتأثر النزعة نحو الثقة بالتجارب السابقة. ذلك أن هذه التجارب ترفع النزعة نحو وضع الثقة في المستقبل، في حال ما إذا كانت إيجابية.

على العكس، إذا تعرضت النزعة نحو الثقة لخيبات أمل كثيرة، فقد يزيد ذلك من تحفظ الزبون تجاه وضع الثقة في الآخرين، لاسيما عناصر الواجهة الجدد.

تؤدي النزعة نحو الثقة دوراً مهماً في بناء العلاقات الإنسانية والعلاقات التنظيمية. إذا كان للزبون نزعة إيجابية نحو وضع الثقة، فمن المرجح أن يكون قادراً على بناء علاقات جيدة ومستدامة.

يمكن أن تؤثر النزعة نحو الثقة، أيضاً، على كيفية اتخاذ القرارات. فقد يكون الزبائن الذين يميلون إلى وضع الثقة بسهولة أكثر عرضة لاتخاذ قرارات تعتمد على الثقة في الشريك، في حين أن الزبائن الذين يتحفظون قد يكونون أكثر تردداً في الاعتماد على الآخرين.

في مجال التسيير، درس DAVIS و SCHOORMAN 1995 ، هذا المتغير في إطار الثقة الشخصية المتبادلة في المجال التنظيمي. بشكل عام، يشير هذا التصور النظري إلى أهمية مرونة النزعة نحو الثقة وقدرة الأفراد على تعديلها، استناداً إلى السياق والتفاعلات. يمكن لهذا الفهم المتطور للثقة أن يساعد في تحسين التفاعلات التنظيمية وبناء علاقات أقوى بين الأفراد والمؤسسات في السياق التنظيمي.

بحسب DAVIS و SCHOORMAN ، فإن النزعة نحو الثقة تتأثر بعنصرين :

- عنصر متغير محدد للثقة : يشير هذا العنصر إلى العوامل القائمة في البيئة التنظيمية التي تؤثر في قرار الفرد بالثقة. يمكن أن تتضمن عوامل مثل: سجل الأداء السابق للمؤسسة أو الشخص، ومستوى الشفافية والنزاهة في التفاعلات التنظيمية، والسياسات والممارسات التنظيمية ، وغيرها. وتؤثر هذه العوامل على مدى استعداد الفرد للثقة في المؤسسة أو الشخص.

- عنصر متغير مُعدّل : يمثل هذا العنصر القدرة على تغيير النزعة نحو الثقة، بناءً على التصورات والمعارف المتعلقة بالشريك. بمعنى آخر، حتى إذا كان الفرد لديه نزعة أو ميل نحو وضع الثقة أو عدم وضعها، فإنه قد تكون لديه القدرة على تعديل هذه النزعة، استناداً إلى تجاربه وتفاعلاته مع الشريك.

ومن هنا، فإن النزعة نحو الثقة ليست ثابتة وقائمة على القوى الداخلية فقط. بالعكس، يمكن أن تتأثر النزعة نحو الثقة بشكل إيجابي أو سلبي، بناءً على مدى توافق

تصورات الفرد مع معارفه وخبراته المتراكمة بشأن الشريك. إذا كانت التصورات تتناسب مع المعارف والتجارب الإيجابية، فمن المرجح أن يزيد مستوى الثقة.

ثالثا، الرضا: ينقسم الرضا إلى نوعين:

- رضا عن آخر تجربة. فإذا قام زبون، مثلا، بفتح حساب جديد أو عملية مالية، وتلقى الدعم اللازم من أفراد الواجهة، فإن هذا الرضا سيزيد حتما مستوى الثقة والعكس صحيح.

- رضا عام يتعلق بالتجارب المتراكمة على مر السنوات. فإذا كان الرضا إيجابيا يتخلله بعض التجارب السلبية، فإن الثقة العامة هنا لا تتأثر بشكل كبير.

هناك عوامل أخرى، غير الرضا، تؤثر في الثقة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت للبنك سمعة قوية أو كان معروفا بمستوى عال من الأمان وحماية حسابات الزبائن، ومعروفا بتقديم خدمات عالية الجودة، فإن ذلك يمكن أن يزيد ثقة الزبائن، حتى لو كانوا غير راضين بشكل مباشر عن تجربتهم الأخيرة.

وقد تناولت معظم الدراسات تأثير الرضا على الثقة بين المؤسسات، وهو ما تم الإشارة إليه سابقا. من جانبهم، حدد (ANDERSON & WEITZ, 1989) و (SMITH & BARCLAY, 1997) تأثيرا إيجابيا للرضا على التجارب على الثقة الشخصية بين المؤسسة وبين الزبون.

رابعا، العوامل السوسيو-ديمغرافية

تبرز العوامل السوسيو-ديمغرافية كمتغيرات حاسمة في فهم التفاوتات في مستويات الثقة بين الزبائن. فالثقة البنكية لا تنفصل عن السياق الاجتماعي والاقتصادي والديمغرافي للأفراد، مما يفرض تحليلا متعدد المستويات لاستيعاب آليات تشكلها.

(FUNGACOVA, HASAN, & WEIL, 2017) وثقوا، استنادا على عينة من الأفراد في 60 دولة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014، العوامل الديموغرافية: مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي، التي تؤثر على مستوى الثقة بالبنوك، ما يستوجب على المؤسسات المالية تطوير استراتيجيات تسويقية موجهة وفقا لخصائص زبائنهم.

من بين الإستنتاجات الهامة التي افادت بها الدراسة أن النساء يكن أكثر ثقة بالبنوك من الرجال. بلغت نسبة ثقة النساء في الجزائر 2.43 من سلم 4 مقارنة بـ 2.33 للرجال (FUNGACOVA, HASAN, & WEIL, 2017, p. 06).

تظهر هذه النتيجة تباينا في إدراك المخاطر المالية واتخاذ القرارات بين الجنسين، فربما تتسم النساء بسلوك مالي أكثر حذرا يدفعهن للاعتماد بشكل أكبر على المؤسسات البنكية، أما الرجال فقد يكونون أكثر ميلا إلى البحث عن خيارات استثمارية بديلة.

كما أن العمر يؤثر بشكل واضح على الطريقة التي يتم بها تصور الثقة مع البنك. فقد يكون الأفراد الأكبر سنا أكثر ميلا للثقة في المؤسسات المالية التقليدية، بخلاف الشباب الذين قد يفضلون الخدمات الرقمية.

في الجزائر توصلت الدراسات إلى أن مستوى الثقة في البنوك لدى فئة الشباب هي 2.39 مقابل 2.37 للأكبر سنا وذلك على مقياس من أربع نقاط . (FUNGACOVA, HASAN, & WEIL, 2017, p. 06) ومع أن الفارق بسيط، إلا أنه يعكس تحولات في أساليب التفاعل مع البنوك، حيث الشباب انفتحا أكبر تجاه الخدمات المالية الجديدة، في وقت يستند الأكبر سنا إلى العلاقات التقليدية والثقة في المؤسسات الموجودة.

يعتبر الدخل أيضا واحدا من العوامل الاقتصادية التي تؤثر في مستوى الثقة البنكية. فالأفراد ذوو الدخل المرتفع قد يشعرون بثقة أكبر تجاه البنوك نظرا لتمكنهم من الوصول إلى خدمات مالية متنوعة.

يميل الأفراد ذوو الدخل المرتفع إلى امتلاك درجة أكبر من الثقة في البنوك. وحتى لو لم يسهم الدخل على المستوى الكلي في تعزيز الثقة في البنوك، إلا أن الدخل على المستوى الفردي له تأثير. ويمكن فهم ذلك من خلال زيادة التفاعلات مع البنك أو تحسين العلاقات بين البنك وبين الزبائن ذوي الدخل المرتفع (FUNGACOVA, HASAN, & WEIL, 2017, p. 13).

في الجزائر وجد أن مستوى الثقة لدى ذوي الدخل المنخفض تقدر بـ 2.11 ، بينما يبلغ لدى أصحاب الدخل المرتفع بـ 2.5 (FUNGACOVA, HASAN, & WEIL, 2017, p. 06) ، وهو ما يتماشى مع النتائج التي تدل على وجود علاقة إيجابية بين الدخل والثقة استنادا إلى دراسة أجراها (GUIISO, SAPIENZA, & ZINGALES, 2004) على 8000 زبون للبنوك الإيطالية

يملك الأشخاص العاطلون عن العمل مستوى أقل بكثير من الثقة بانخفاض 6.8 نقطة مئوية، في حين يملك الطلاب مستوى أعلى من الثقة (+5.8 نقطة مئوية)، و كلاهما مقارنة مع العاملين (KNELL & STIX, 2015, p. 1007)

يؤثر التعليم على مستوى الثقة في الخدمات المالية. فالأفراد الأكثر تعلما يميلون إلى اتخاذ قرارات مالية محسوبة، لذا قد يظهرون درجة أعلى من عدم الثقة في المؤسسات المالية.

تتقارب نسبة الثقة في الجزائر وفقا لمستوى التعلم، إذ قدرت بـ 2.36 لدى المستوى المرتفع و 2.39 لدى المستوى المنخفض (FUNGACOVA, HASAN, & WEIL, 2017, p. 6)

د- العوامل المرتبطة بالعلامة التجارية أو المنتج

يتوقع الزبائن الجودة والأمان في البنوك. إذا كان المنتج البنكي يقدم خدمات عالية الجودة، من ضمنها الحماية من الاحتيال والأمان في العمليات البنكية، فإن الزبائن سيشعرون بالثقة.

إن البنوك التي لديها تاريخ طويل من تقديم الخدمات البنكية الناجحة وسمعة جيدة تكون أكثر تميزاً. ويؤثر هذا بشكل كبير على ثقة الزبائن في المنتجات التي تقدمها البنوك.

أولى الدراسات في مجال الثقة والالتزام والولاء للعلامة التجارية كانت لـ (FOURNIER & YAO, 1997). تشير هذه الدراسة إلى أن الثقة، في سياق الولاء للعلامة التجارية، تعد عنصراً جوهرياً في العلاقة بين المستهلك وبين العلامة التجارية. ما يؤكد أن الثقة تشكل جزءاً أساسياً من الروابط العاطفية بين المستهلكين والعلامات التجارية. كما للثقة دور محوري في ترسيخ الولاء، فهي تدفع الزبون إلى تكرار الشراء وبناء علاقة طويلة الأمد، وهو ولاء لا يقتصر على التفاعل التجاري، بل يستند إلى ارتباط عاطفي أعمق.

وقد توصل (AMINE, 1998) إلى أن العلاقة بين الثقة وبين الولاء للعلامة التجارية معقدة ومتشابكة. وأوضح في الدراسة أن الثقة أساس للولاء. فهي تعزز ارتباط المستهلكين بالعلامة التجارية، ما يدفعهم للبقاء ملتزمين بها حتى في مواجهة تحديات، مثل تغييرات الأسعار أو التقييمات السلبية. إذ تعمل الثقة بوصفها عاملاً داعماً لمصداقية العلامة التجارية، وتعزز سلوك الشراء المتكرر.

من ناحية أخرى، يؤدي الولاء العالي للعلامة التجارية إلى ما يسمى "تأثير الاستبدال غير المتماثل" أي أن الانتقال بين خيارين (بنكين) غير متماثل في الإتجاهين. إذ يكون المستهلكون المخلصون أقل ميلاً للتحويل إلى المنافسين، حتى لو قدموا لهم عروضاً أكثر جاذبية، ما يدل على وجود رصيد قوي من الثقة تستفيد منه العلامة التجارية لتعزيز موقعها في السوق.

كما أن الولاء يقوي ثقة المستهلكين بالعلامة التجارية، ما لا يشجعهم فقط على تكرار الشراء، بل يدفعهم أيضاً للدفاع عن العلامة التجارية ضد الانتقادات أو الشائعات السلبية، وهو ما يظهر في دعمهم للعلامة من خلال الترويج الشفهي الإيجابي.

علاوة على ذلك، تساعد الثقة المستهلكين في الحفاظ على عادات الشراء الخاصة بهم، حتى عند تعرض العلامة التجارية لأزمات مؤقتة أو دعاية سلبية، ما يعكس متانة الثقة المبنية على تجارب إيجابية متكررة. والولاء للعلامة التجارية يعزز الشعور بالمكاسب المترتبة على استمرار العلاقة معها، مثل تقليل الجهد في البحث عن البدائل وزيادة الرضا العام، وهما عاملان تدعمهما الثقة المتبادلة بين المستهلك وبين العلامة التجارية.

في المجمل، العلاقة بين الثقة وبين الولاء علاقة تكاملية. فالثقة تغذي الولاء، والولاء يعزز الثقة.

أيضا، تقوم السمعة بدور حاسم في بناء الثقة وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. إذ يعتمد المستهلكون على سمعة العلامة التجارية لتقييم موثوقيتها وجودتها. فالسمعة الإيجابية تعزز ثقة المستهلكين، ما يجعلهم أكثر ميلا للتفاعل مع العلامة التجارية والبقاء مخلصين لها على المدى الطويل.

كما تسهم السمعة القوية في بناء ثقة المستهلك (نقطة سبق شرحها)، فعندما يُنظر إلى العلامة التجارية على أنها ذات سمعة طيبة، يكون المستهلكون أكثر استعدادا للوثوق بها، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء، حتى في مواجهة تحديات مثل تغييرات الأسعار أو المعلومات السلبية.

علاوة على ذلك، تكون العلامات التجارية التي تتمتع بسمعة قوية أكثر قدرة على الصمود أمام الشائعات السلبية أو العيوب المؤقتة في المنتجات. إذ يميل المستهلكون الذين يثقون في العلامة التجارية بسبب سمعتها الإيجابية إلى البقاء أوفياء لها وعدم التحول إلى المنافسين عند ظهور تحديات.

وتعد العلاقة بين السمعة وبين الثقة متبادلة. إذ تعزز العلامة التجارية، التي تفي بوعودها وتحافظ على سمعة إيجابية، ثقة المستهلكين، ما يؤدي بدوره إلى تقوية سمعتها مع مشاركة الزبائن لتجاربهم الإيجابية، وينشئ حلقة مستدامة من الثقة وتعزيز السمعة. أشار (FRISSOU, 2000) إلى أن السمعة تشكل الثقة، سواء أفي مجال التسويق أم العلاقات الشخصية. فالثقة هي الشعور باليقين أو الأمان عند تقييم جودة العلامة التجارية، ويتأثر هذا الشعور الذاتي بشكل كبير بسمعة العلامة التجارية في السوق.

على المستوى الإدراكي، تؤثر السمعة القوية على المعرفة والمعتقدات التي يحملها الزبون حول العلامة التجارية، ما يعزز الثقة المعرفية لديه. إذ يكون الزبائن أكثر ميلا للاعتقاد بموثوقية العلامات التجارية ذات السمعة الإيجابية وبجودتها.

كما أن التفاعل المتكرر مع العلامة التجارية يمكن أن يؤدي إلى إدراكها بصفات إنسانية، ما يقوي الارتباط العاطفي ويجعل الزبائن يشعرون براحة أكبر في التعامل معها. ويمكن أن تعمل السمعة بوصفها متغيرا وسيطا في العلاقة بين تفاعل الزبائن وبين الثقة. إذ تؤدي السمعة الإيجابية إلى افتراضات حول حسن النية والاتساق والكفاءة، وهي عناصر ضرورية لبناء الثقة.

أيضا، تعزز السمعة الشعور بالتبادلية في العلاقة بين الزبون وبين العلامة التجارية. فعندما يثق الزبون في العلامة التجارية، يكون أكثر استعدادا لمبادلتها بالولاء والدعم. أخيرا، تساعد السمعة القوية في الحد من حالة عدم اليقين لدى الزبائن. فعندما تكون العلامة التجارية موثوقة بفضل سمعتها، يشعر الزبائن بمزيد من الأمان في قرارات الشراء الخاصة بهم، ما يعزز ولائهم وانخراطهم طويل الأمد.

للمسمعة دور حيوي في تعزيز الثقة. ومع أن أبحاث (CHAUDHURI & HOLBROOK, 2001) لا تعالج العلاقة بين السمعة وبين الثقة بشكل مباشر، إلا أنه يمكن استنتاج بعض الروابط بناء على المفاهيم المطروحة فيها.

يبرز البحث أهمية الثقة بالعلامة التجارية بوصفها مقدمة للولاء. إذ تؤدي المستويات العالية من الثقة إلى تعزيز ولاء الشراء، ما يسهم بشكل كبير في أداء العلامة التجارية من حيث حصة السوق والقدرة على تسعير المنتجات بشكل تنافسي.

كما تشير الأدلة إلى أن تأثير الثقة والمشاعر الإيجابية تجاه العلامة التجارية على الأداء السوقي يكون غير مباشر، ويتم عبر تأثيرهما على ولاء الشراء. وهذا يدل على أن السمعة القوية، التي تسهم في بناء الثقة، يمكن أن تعزز الولاء، ما ينعكس إيجاباً على الأداء السوقي.

كما يناقش البحث كيف يمكن دمج مفاهيم الثقة والمشاعر لدى المستهلكين مع مؤشرات الأداء السوقي للعلامات التجارية، ما يشير إلى أن السمعة الإيجابية لها دور في تحسين تصورات المستهلكين للثقة، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الولاء وتحقيق نتائج أفضل في السوق.

وتؤكد النتائج، من الناحية الإدارية، على ضرورة تركيز المديرين على بناء الثقة بالعلامة التجارية وتعزيز سمعتها الإيجابية، بهدف تحفيز الولاء لدى المستهلكين، ما يؤدي إلى مكاسب مثل زيادة الحصة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية في التسعير.

هـ- العوامل المرتبطة بالعلاقة

أولاً، عمر العلاقة

يرفع عمر العلاقة، لاسيما إذا كانت ذات فائدة، من ثقة الشريك لعدة اعتبارات. فهو تعني أن العلاقة قد تجاوزت الصعاب ووضعيات النزاع، وأن الاستثمارات الموضوعة من الشركاء كانت فعالة.

ويتعلم الشركاء هنا التعرف وفهم خصوصية كل منهم. هذا التعلم المتبادل هو مصدر ثقة، لأنه يسمح بتوقع السلوك المستقبلي للشركاء (نقطة سبق شرحها).

ثانياً، تقاسم المعلومة (الاتصالات)

للاتصال دور جوهري في التأثير على الثقة، ذلك أن الخطأ في الاتصال يولد مشاكل في الفهم و/أو التنسيق. فالاتصال يقلل من الأدوار المبهمة، وكلما كانت لدى أطراف التبادل معلومات بشكل مستمر، كلما كان لهم إحساس بالثقة (ANDERSON & WEITZ, 1989, p. 315).

ثالثاً، القيم المتبادلة

إذا كان الشركاء يحترمون المعايير الأخلاقية، فسيكونون مطمئنين بشأن التفاعلات المستقبلية، ويكونون أكثر تفضيلاً للاستمرار في العلاقة. فكلما كان للفرد تصور بامتلاك الشريك للقيم، كلما كان لديه توجه للتفكير بجدارته بالثقة.

تحوز المؤسسة على مجموعة من القيم، منها قيم الأداء (المنافسة والجودة والرضا) التي تكون ضمنية في تحديد العلامة التجارية، وتسهم في تحديد ما تراه العلامة التجارية أساس نجاحها. تشكل هذه القيم إطارا للتوجيه واتخاذ القرارات. ومنها أيضا قيم أفراد المؤسسة الذين هم في علاقة مع الزبائن. فعنصر الأفراد يمنح العلامة التجارية قيما إضافية (GASMI, 2014, pp. 52-53). تقود هذه القيم لتحديد العلامة التجارية في ذهن الزبون وفي تشكيل السلوك.

عندما يكون الشركاء متفهمين لهذه القيم ويتصرفون وفقا لها، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على تجربة الزبائن والعلاقة بينهم وبين العلامة التجارية.

القيم الأخلاقية، من جهتها، تخص سلوك أفراد المؤسسة، وتظهر بوصفها عنصرا محوريا في إنشاء الثقة. وتستند القيم الأخلاقية على الترابط والتشابك بين القيم البيئية (تفادي استعمال منتجات مضرّة بالبيئة) وبين القيم الاجتماعية (يمكن أن تشمل المحافظة على الشغل، محاربة كل أشكال التمييز، شروط العمل، الأجور) (GASMI, 2014, pp. 52-53). فيمكن للقيم البيئية، مثلا، أن تتضمن تجنب استخدام منتجات تلوث البيئة، في حين يمكن للقيم الاجتماعية أن تتضمن المحافظة على فرص العمل.

4-2- العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

توجد مقاربتان متكاملتان للثقة داخل المجموعات:
أولا من منظور علم الاجتماع، حيث تركز على العوامل التنظيمية والاجتماعية والأحكام الشخصية (KARSENTY, 2015, p. 143).

تشير العوامل التنظيمية إلى ضرورة وجود بنية تنظيمية سليمة داخل المجموعة يمكن أن تسهم في تعزيز الثقة بين أعضائها. على سبيل المثال، عندما تكون هناك قواعد ولوائح واضحة للتفاعلات داخل المجموعة، يمكن للأفراد أن يشعروا بالأمان والاستقرار، ما يزيد مستويات الثقة.

للعوامل الاجتماعية دور كبير في بناء الثقة. فعندما تكون هناك علاقات جيدة وإيجابية بين أعضاء المجموعة، ويكون هناك تفاهم وتعاون بينهم، يمكن أن يزيد ذلك مستوى الثقة.

أما الأحكام الشخصية فتعبر عن قدرة الأفراد على بناء ثقة بعضهم في بعض، من خلال تقديرهم للآخرين استنادا إلى تفاعلاتهم وتجاربهم معهم.

فعندما يتعاون الأفراد معا في مشاريع مشتركة، ويجدون أن الآخرين يلتزمون بالاتفاقيات ويظهرون الاحترام المتبادل، فإنهم يبنون الثقة بعضهم في بعض.

ثانياً، من منظور علم النفس أين تأخذ بعداً نفسياً، وتأخذ بالحسبان أن الثقة في العلاقات ترتبط أيضاً بالأحكام الفردية التي تنشأ نتيجة للتجارب المباشرة مع الطرف الآخر.

حتى تكون هنالك ثقة لا بد من وجود مناخ لها. ويرى (LI & YANJ, 2009, p. 29) في هذا السياق أن مناخ الثقة يجب أن يضم، على حد سواء، كلا من الثقة داخل المجموعات والثقة العمودية والثقة الأفقية. تتعلق الثقة الأفقية بالثقة بين الموظفين على المستوى التنظيمي نفسه. فعندما يشعر الموظفون بالثقة بعضهم في بعض، يكونون أكثر تعاوناً وفعالية في العمل معاً. إذ يشعرون بأنهم جزء من فريق واحد يعمل باتجاه تحقيق هدف مشترك.

وتسمح الثقة داخل المجموعات للمشاركين بتبادل الأفكار بحرية وضمان اتصال سلس، ما يسمح بالعمل نحو تحقيق أهداف المجموع.

أما الثقة العمودية فتشير إلى الثقة التي يمتلكها الموظفون تجاه مسؤوليهم وقادتهم. عندما تكون الثقة بين القادة وبين المرؤوسين، يمكن للموظفين أن يشعروا بالاستقرار والتوجيه الجيد، ما يزيد رضاهم ويقوي التزامهم بأهداف المؤسسة. وبذلك يقوم أفراد المؤسسة بأخذ بعض المخاطر في سلوكهم التنظيمي، وذلك من خلال الحكم الفردي حول الجدارة بالثقة في محيط العمل.

تواجد الثقة التنظيمية له دور حاسم في نجاح المنظمات واستدامتها. فهي تعكس مدى اعتقاد الموظفين في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها دون الإضرار بمصالحهم. ذلك أن بيئة الثقة تسمح لكل عضو بقبول وضع وتقديم فوائد لعضو آخر أو لجماعة، دون الحاجة إلى المعرفة السابقة والمباشرة به. يتجلى هذا النوع من الثقة في مجموعة متنوعة من المظاهر والسلوك داخل البيئة التنظيمية، ويؤثر بشكل كبير على تفاعلات الموظفين مع المؤسسة وأدائهم، لاسيما من خلال ضمان الالتزام والانخراط، و تبادل المعلومات والآراء، والاستجابة الإيجابية للتغيير، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والانتماء والفخر بالانتماء إلى المنظمة.

في هذا السياق، ووفقاً لتقرير EDELMAN TRUST BAROMETER لسنة 2013، فإن ثلثي الأسواق التي شملها التقرير بين 2008 و 2013 لا تزيد نسبة ثقتها في القطاع البنكي 50 % ، بل وتسجل تراجعاً ملحوظاً. حسب التقرير، فإن 59% من المستطلعين يرون أن جذور الأزمات البنكية يعود إلى عوامل داخلية (منها تعارض المصالح والفساد المؤسسي وثقافة المؤسسة) ، في حين يعتقد 41% أنها نتيجة لعوامل خارجية (مثل الثغرات القانونية و التغييرات الاقتصادية و حجم البنوك).

تعكس هذه الأرقام مدى تعقيد الأزمات البنكية، حيث أن أسبابها لا تقتصر على العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والقوانين، بل تشمل أيضاً الجوانب الداخلية المرتبطة بحوكمة المؤسسات وثقافتها التنظيمية. لذلك، فإن معالجة هذه الأزمات يتطلب

إجراء إصلاحات داخلية في الإدارة والشفافية والسلوكيات الأخلاقية، إلى جانب تعزيز الأطر القانونية والتنظيمية لضمان بيئة بنكية أكثر استقراراً وثقة.

كما أظهرت دراسة (SAPIENZA & ZINGALES, 2012, p. 125) أن الثقة في البنوك تحوز على رصيد 2.95 متفوقة على الثقة الممنوحة للموظفين في البنوك 2.6 من 5 ، كما أنها نسب أعلى من الثقة في سوق المال 2.13 والسماسة 2.19.

أشارت دراسة (KARSENTY, 2013, p. 01). أن نحو 40 % ، فقط، من موظفي من القطاعين العام والخاص أبدوا ثقتهم في مستخدميهم، وأن 53 % يثقون بنقاباتهم، وأن 45 % يعتقدون أن لديهم علاقات جيدة مع مسؤوليهم السلميين. بينما أظهرت دراسة أخرى أن 22% من موظفي الاتحاد الأوروبي يعتقدون أن لديهم علاقات جيدة مع مسؤوليهم السلميين.

من جانب آخر، فإن وجود مناخ لبناء الثقة يتطلب توفر مجموعة من الشروط (KARSENTY, 2015, pp. 144-145):

أولاً، إظهار الطابع العائلي للأفراد: ينبغي لكل فرد أن يحس أنه جزء من عائلة مهنية. ويعتمد هذا على عدة عوامل منها التشجيع، والمشاركة في صنع القرار، والتواصل الشخصي، ما يسمح لكل فرد في المؤسسة بالتصرف عاديًا عندما يلتحق ويمارس دوره.

يمكن تواجده الإحساس بالانتماء إلى العائلة المهنية الأفراد من التحدث بكل صراحة حول احتياجاتهم ومخاوفهم، دون خوف من الانتقام أو العقوبة. ويساعد هذا التواصل الصريح في تطوير الثقة بين الأفراد وبينهم وبين رؤوسهم. كما يشجع على تقديم الدعم المتبادل بين الأفراد، من خلال الشعور بأن الزملاء مستعدون لتقديم الدعم في الأوقات الصعبة، ما يجعل الموظف أكثر ميلاً للثقة بهم والاعتماد عليهم.

ثانياً، تواجده الثقة في المؤسسة يظهر في مختلف الأفراد المكلفين بالتسيير: هذه الثقة مستقلة عن الأفراد، فهي ثقة غير شخصية. معنى ذلك أنها ليست مرتبطة حصرياً بالأفراد، بل تتعلق بالنظام والهيكل والعمليات داخل المؤسسة. وهذا يعني أنها تعتمد على كفاءة أداء الأنظمة وفعاليتها وعلى الإجراءات والعمليات المؤسسة داخل المؤسسة، بغض النظر عن الأفراد الذين يديرون هذه الأنظمة.

الثقة هنا لها دور أساس في تحديد معنى الأدوار والسلوك داخل المؤسسة. عندما يثق الموظفون في النظام والعمليات والسياسات المؤسسة، يصير لديهم توجيه وفهم أفضل لكيفية القيام بأدوارهم بشكل فعال و متناسق مع أهداف المؤسسة.

بالنسبة لـ MARTIN HARTMANN 2007 ، فإن أحد الجوانب المهمة لبناء مناخ الثقة في البنوك هو تقديم الاستقلالية التي يحتاج إليها كل فرد داخل المؤسسة (KARSENTY, 2015, p. 145). تعني هذه الاستقلالية أن كل موظف ينبغي أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات والتصرف بما يراه مناسباً في إطار مسؤولياته. ولكن مع الالتزام ببعض الأطر والمبادئ العامة التي تكون واضحة ومعروفة في المؤسسة.

ويعد هذا جزءاً من مبدأ إدارة المخاطر في البنوك والتي تتطلب توازناً بين الحرية والمراقبة.

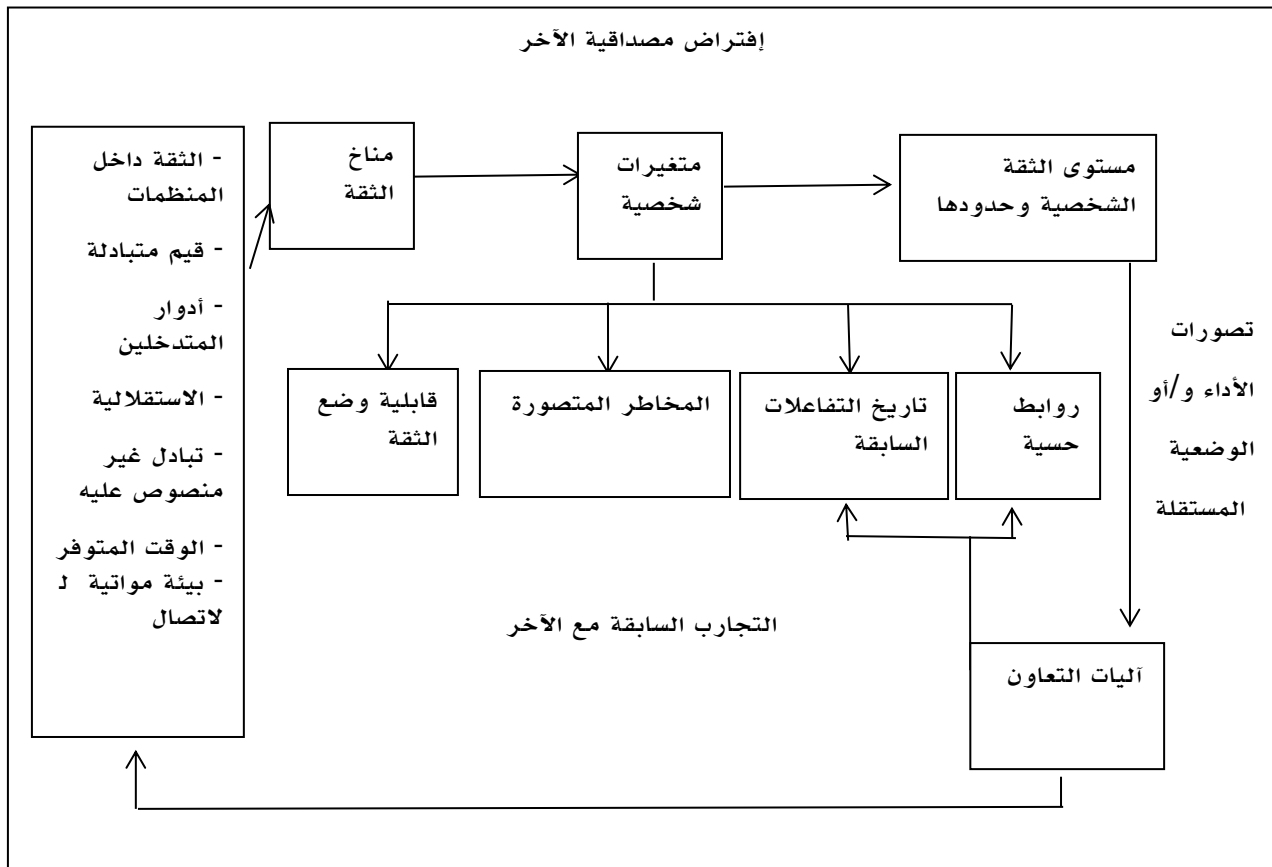
ينبغي أن تتخذ المؤسسة هنا إجراءات لمراقبة نشاطات الموظفين والتأكد من التزامهم بالأطر والمبادئ المحددة، ما يساعد على منع التصرفات غير المناسبة وضمان تنفيذ السياسات بكفاءة.

عندما تتصرف مجموعة من المتدخلين على هذا الأساس فلهم قيم مشتركة للثقة، وهو شرط مهم آخر لوضع بيئة الثقة حسب HARTMANN 2007.

فمناخ الثقة إذن هو نتاج الشروط التي تعزز التبادلات غير المنصوص عليها بين الأفراد (تقديم الاهتمام، معلومات غير منصوصة، عون، التعبير عن الرغبة في تطوير العلاقة ، علاقة تتجاوز الإطار المحدد).

تتدخل متغيرات أخرى لتعديل قوة الثقة ومن بينها القابلية لوضع الثقة ودرجة المخاطرة والتفاعلات السابقة و الروابط الحسية وهي نقاط سبق شرحها (KARSENTY, 2015, p. 146)

الشكل رقم 05 : نموذج الديناميكيات النفسية لعلاقات الثقة



المصدر: (KARSENTY, 2015, p. 148) .

الثقة في العلاقة في السياق البنكي هي مسألة معقدة تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل. منها ما يتعلق بطبيعة العلاقة نفسها، كأن تكون ثقة شخصية أو مؤسسية أو تنظيمية. لكل منها عوامل مؤثرة، ويساعد فهم هذه العوامل وتحليلها بناء الثقة بين الزبائن وبين البنوك وتعزيزها.

في مرحلة أولى، كان التركيز على بناء الثقة بين الأفراد في العلاقة. ويعتمد ذلك على عوامل مثل التفهم المتبادل والاحترام والتواصل الفعال بين الأطراف. ثم تم الأخذ بعين الاعتبار العلاقة المؤسسية في العلاقة، التي لم يتم إدراجها إلا سنة 1993 من خلال أبحاث SONNEBERG ، الذي كانت أبحاثه أول الأبحاث التي تهدف للتفرقة بين الثقة الشخصية وبين الثقة المؤسسية، ثم SHEAVES و BARNES 1996 و BLOY 1997 الذين ركزوا على دراسة الثقة المؤسسية وحدها، ولقيت أبحاثهم قبولا واسعا. وقد تم تحديد التفرقة بين الثقة الشخصية وبين الثقة المؤسسية انطلاقا من سنة 2000 (GATFAOUI, 2005, pp. 70-71).

تتأثر الثقة المؤسسية والثقة الشخصية بمجموعة من العوامل مرتبطة بالمؤسسة وأفراد واجهتها، و بالزبون بحد ذاته، وبطبيعة العلاقة، وبالمنتج. أما أهم شرط في الثقة التنظيمية فهو وجود مناخ للثقة و تقديم الاستقلالية في اتخاذ القرار والسلوك الإداري للمؤسسة.

تعد الثقة عنصرا هاما في العلاقات الإنسانية والتجارية. فهي تقوم بدور حاسم في بنائها، سواء أكانت شخصية أم مهنية أم مؤسسية. وتعد الثقة مصدر قوة وأمان يسهم في تعزيز التعاون والتفاهم وتحقيق النجاح، من خلال المساهمة في خلق بيئة آمنة ومريحة، إذ يشعر فيها الأفراد بالاستقرار والاطمئنان على الصعيد الشخصي، يعد الثقة أساسية في بناء العلاقات العاطفية والصداقات العميقة. فهي تسهم في تشكيل الارتباط العاطفي والتقدير، ما يسمح بتقديم الدعم والتعاون وتقاسم المخاطر.

في المجال المهني، تؤدي الثقة دورا حاسما في بناء فرق عمل قوية ومؤثرة. إذ تعزز الثقة بين أعضاء الفريق التواصل الفعال والتعاون والإبداع، الذي ينتقل إلى الزبون والشركاء التجاريين، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف.

أما في المجال المؤسسي، فتعد الثقة ركيزة لتشجيع الزبائن والمستثمرين على التعامل المستدام مع المؤسسة. كما تمكن المؤسسة من إدارة الأزمات بفعالية وبناء علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف المعنية.

على أهمية الثقة، فإنها تأخذ وقتا وجهدا للبناء، وقد يكون من السهل فقدانها. يتطلب الأمر صدقا وشفافية واحتراما متبادلا، بالإضافة إلى التزام الأفراد بالوفاء بالتوقعات والتعامل بمصداقية. كما أن عملية قياسها ليست سهلة. فقياس الثقة مفهوم أساس يؤدي دورا بارزا، ويحمل أهمية خاصة في سياق المؤسسات المالية.

إن فهم مفهوم الثقة وكيفية قياسها يمكن أن يكونا عاملين حاسمين في نجاح المؤسسات وبناء علاقات قوية مع الزبائن والشركاء التجاريين و هو موضوع المبحث الثاني.

المبحث الثاني : بناء الثقة و قياسها، الأبعاد و النتائج

يكتسي هذا المبحث أهمية بالغة في دراسة الثقة في العلاقات بين الزبون و البنك، حيث تشكل الثقة حجر الزاوية في استقرار و تطور هذه العلاقات. ينطلق المبحث من فرضية أساسية مفادها أن الثقة ظاهرة ديناميكية متعددة المستويات، تنتقل و تتحول بين الشخصية منها و التنظيمية و المؤسساتية وفق آليات تستدعي التحليل.

يتناول المبحث مراحل الإهتمام بدراسة الثقة في العلاقة انطلاقا من غلبة الثقة الشخصية و صولا للثقة التنظيمية.

كما يتناول المبحث آليات بناء الثقة و قياسها عبر النماذج المعتمدة في هذا المجال. كما يسلط الضوء على العوامل المؤثرة في هذه العملية.

ويخصص المبحث جزءا لتحليل كيفية انتقال الثقة بين المستويات المختلفة (شخصية مؤسساتية و تنظيمية).

أما في شقه الأخير، فيعرض المبحث النتائج المترتبة عن المستويات المختلفة من الثقة.

المطلب الأول : نماذج بناء الثقة

يُعدُّ بناء الثقة عملية معقدة، تخضع لتأثير مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تتفاعل معا لتشكيل أساس متين للعلاقات بين الأفراد والمؤسسات. في إطار العلاقات البنكية، تبرز أهمية هذا المطلب في كشف الآليات التي تُسهم في تشكيل الثقة وتوطيدها بين الأطراف المختلفة، سواء على المستوى الشخصي، أو التنظيمي، أو المؤسسي.

يركز هذا المطلب على تحليل التسيير العام لإجراءات بناء، بدءا من المراحل الأولية التي تعتمد فيها الثقة على المعرفة المحدودة والتقييمات السريعة، ووصولاً إلى مرحلة الثقة العميقة القائمة على الالتزام المتبادل والمصالح المشتركة.

من خلال هذا التحليل، يهدف المطلب إلى تقديم إطار نظري وعملي لفهم كيفية توليد الثقة في البيئة البنكية، وكيف يمكن تعزيزها عبر سياسات وإجراءات مدروسة، مما يعد أساساً لتحقيق الاستقرار المالي ورضا المتعاملين في القطاع البنكي.

1- التحولات في دراسة مستويات الثقة

شهدت الدراسات التي تناولت الثقة في إطار العلاقة بنك- زبون ثلاث تحولات رئيسية و هي :

أ- مرحلة غلبة العلاقة الشخصية (GATFAOUI, 2016, p. 03)

لقد تم التأكيد في مرحلة أولى على الدور الذي تؤديه العلاقة الشخصية، في إطار تسويق الخدمات، في عملية التبادل. ومن الملاحظ هنا غلبة العلاقات الشخصية في الخدمات. وتعود العلاقات الشخصية إلى عدة أسباب تتعلق بطبيعة الخدمات نفسها وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، لاسيما من حيث :

أولاً، التفاعل المباشر: يتطلب تقديم الخدمة التفاعل المباشر بين الشخص المقدم للخدمة وبين الشخص المستفيد منها. يتم بناء الثقة والتواصل الفعال بين الطرفين عن طريق التفاعل المباشر، ما يعزز العلاقة الشخصية بشكل أكبر.

ثانياً، الاعتماد على الموثوقية والجودة: في الخدمات ، يعتمد الزبون على جودة الخدمة ومدى موثوقية مقدم الخدمة. هذا يعني أنهم يضعون ثقتهم في الشخص نفسه، وليس فقط في المنتج أو السلعة التي يتم تقديمها.

ثالثاً، التجربة الشخصية: عندما يتعامل الأفراد مع مقدمي الخدمات، يكونون تجارب شخصية فريدة وأحاسيس تجاه الشريك. قد يكون لديهم احتياجات ومتطلبات محددة تتطلب التعامل معها بشكل فردي ومخصص.

رابعاً، الاعتماد على التوصية الشخصية: في الخدمات، لاسيما البنوك، يميل الأفراد إلى الاعتماد على التوصيات والآراء الشخصية للآخرين، قبل أن يتخذوا قراراً بشأن مقدم الخدمة واستهلاك خدماته.

خامساً، الخصوصية: قد تكون الخدمات مرتبطة بالخصوصية والحساسية. على سبيل المثال، عندما يتعلق الأمر بالرعاية الصحية أو الخدمات القانونية أو الخدمات البنكية، يحتاج الأفراد إلى بناء علاقات شخصية مع مقدمي الخدمة للتأكد من الحفاظ على السرية وتقديم الدعم المناسب.

هذه الخصائص المختلفة، يضاف إليها الخطر المميز للخدمات البنكية، تفضي إلى تطوير علاقة الثقة بين أفراد الواجهة، فتجد العلاقة زبون- بنك نفسها، إذن، عنصراً أساساً لضمان ولاء الزبون، في الوقت الذي يميل هذا الزبون للتعامل مع بنوك عديدة.

لذلك، نجد أغلب الأبحاث التي أحصاها (TARA, 2009) والتي ذكرت في المبحث الأول ركزت على الثقة في العلاقة الشخصية زبون- أفراد الواجهة، دون الأخذ بالاعتبار مستوى العلاقة المؤسساتية أو العلاقة بين الزبون وبين مقدم الخدمة. إذ أبرزت هذه الأبحاث الدور المحوري لأفراد الواجهة في نجاعة العلاقات التجارية وتوجيه العلاقة للمدى الطويل، وأثبتت دورهم المهم في جودة العلاقة وفي تسيير النزاعات.

غير أنه عندما يتعامل الزبائن مع مؤسسة، فإنهم لا يبنون علاقات مع أفراد الواجهة فقط، ولكن أيضاً مع المؤسسة نفسها. لذلك، ينبغي أن يؤخذ هذا الجانب بعين الاعتبار عند الرغبة في البحث أو الحصول على صورة كاملة للعلاقة بين الزبون وبين المؤسسة.

من جانب آخر، عندما يتم التركيز فقط على العلاقة الشخصية بين الزبون وبين أفراد الواجهة، يتم تجاهل أهمية باقي أفراد المؤسسة (الثقة التنظيمية) وأدوارهم، وهم الذين يساهمون في تقديم الخدمة أو المنتج. ويمكن أن يؤثر ذلك على فهم شامل للعملية التجارية، والتأثير الكامل للمؤسسة على تجربة الزبون.

أيضاً، إذا كان التركيز الحصري على العلاقة الشخصية مع أفراد الواجهة، فقد يعني ذلك أن العلاقة مرتبطة بشكل كبير بتفاصيل شخصية معينة لأفراد محددين داخل المؤسسة. وهذا يعني أن أي تغيير في فريق الواجهة يمكن أن يؤثر في العلاقة بشكل كبير، وقد يكون له تأثير سلبي على توجيهها نحو المدى الطويل.

ب- الأخذ بعين الاعتبار العلاقة المؤسساتية في العلاقة في الخدمات (GATFAOUI, 2016, p. 03)

في هذه المرحلة، ينتقل الزبون من الثقة الشخصية إلى الثقة بالمؤسسة ككل، فتكون لديه ثقة في سياسات وإجراءات المؤسسة واحترافيتها العامة. قد تكون السمعة الجيدة للمؤسسة ومصداقيتها عاملين مهمين في بناء هذا النوع من الثقة.

إذا كانت المؤسسة تقدم الخدمات بجودة عالية وتلتزم بالمعايير الأخلاقية، فقد يتطور مستوى الثقة ليشمل المؤسسة بشكل عام.

في هذه المرحلة الثانية، ارتأى عدة باحثين تسليط الضوء على مفهوم الشبكة الاجتماعية، بإدراج علاقات تتجاوز التداخل الشخصي زبون- عنصر الواجهة. فمفهوم الشبكة يرتبط بالمتدخلين المختلفين (فرد الواجهة- زبون- مؤسسة). فمن خلال دراسة الشبكة الاجتماعية، يمكن فهم العلاقات بشكل أوسع وأشمل، لاسيما كيف تؤثر الثقة في هذه العلاقات.

كما يساعد المفهوم الشامل على تحديد أنماط التأثير والتفاعل بين مختلف المتدخلين. وبهذه الطريقة، يمكن تحديد أي العوامل يؤدي دورا مهما في بناء الثقة وتعزيزها وتحسين التجربة العامة للزبائن، ويمكن المؤسسات من تطوير استراتيجياتها لتحسين التواصل مع الزبائن وتعزيز الثقة بينهم.

ج- الأخذ بعين الاعتبار الثقة التنظيمية

تشكل العلاقات التنظيمية الأساس لنجاح أي مؤسسة. فعندما تكون العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم قوية ومرتبطة بالثقة، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي وتحسين أداء الفرق العاملة. وعندما يثق الموظفون بأن التنظيم يهتم بمصلحتهم ويعتمد على قيم النزاهة والعدل، فإنهم يصيرون أكثر رضا وتحفيزا وتفانيا في العمل، ما ينعكس على العلاقة الشخصية فرد واجهة- زبون.

من جانب آخر، عندما تكون هناك ثقة عميقة بين الموظفين عموديا وأفقيا، يمكن أن يتم تجاوز التحديات والأزمات بشكل أكثر فعالية وسلاسة. فالثقة تعمل بوصفها أداة للتواصل والتفاهم، وتعزز القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة.

بالاعتماد على هذه النقاط، يمكن الاستنتاج أن الثقة الشخصية والثقة التنظيمية والثقة المؤسسية لا يمكن فصلها عن بعضها، بل هي جوانب متكاملة ومرتبطة يتأثر بعضها ببعض، وتؤثر على أداء المؤسسات واستدامتها.

تعد دراسة هذه الجوانب بشكل مجتمع ضرورة لفهم العلاقات التجارية بشكل كامل، ولتحقيق النجاح الشامل للمؤسسات.

من جانب آخر، تم تحديد مستويين لدراسة تركيبة بناء الثقة وآلياته (GATFAOUI, 2006, pp. 11-12) :

أولا، مستوى ما قبل العلاقة: يتعلق هذا المستوى بالزبائن الذين لم يدخلوا بعد في علاقة مع البنك، ويتعلق أيضا بالأسباب والعوامل التي دفعتهم للنظر إلى البنك على أنه خيار للتعامل معه أو للنظر في ترك بنكهم الحالي.

قد تكون هناك عوامل عديدة تؤثر في اختيار الزبون للبنك، مثل أنواع الخدمات المتاحة، رسوم الخدمات، أسعار الفائدة، السمعة والثقة في المؤسسة، وجود فروع بنكية بالقرب من مكان الإقامة، وتجربة الأفراد السابقة مع البنك السابق.

ثانياً، مستوى تطور العلاقة : يرتبط هذا المستوى بتطور العلاقة بين الزبون وبين البنك الذي اختاره. يعود هذا المستوى إلى تجارب الزبون المختلفة مع البنك، ويتضمن التجارب السابقة التي حدثت خلال التعامل السابق مع البنك الحالي.

يتأثر مستوى الثقة لدى الزبون بتجاربه الماضية مع البنك، بما في ذلك جودة الخدمة، مدى تلبية احتياجاته، سهولة التواصل، والتفاعل مع موظفي البنك. فإذا كانت تجارب الزبون إيجابية ومريحة، فمن المحتمل أن يزيد مستوى الثقة نحو البنك، وبالتالي تستمر العلاقة بينهما.

تقسيم العلاقة البنكية إلى المستويين المذكورين مهم جداً، مادام يساعد في فهم العوامل التي يعتمد عليها الزبون عند اختيار البنك، أو التفكير في تغيير بنكه.

من خلال دراسة المستوى الأول، يمكن للبنوك فهم احتياجات الزبون وتوقعاته وكيفيات جذبها، ما يساعد البنك على تحسين خدماته ومنتجاته.

ومن خلال دراسة المستوى الثاني، يمكن للبنك تحليل تجارب الزبائن السابقة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في العلاقة.

أيضاً، ومن خلال دراسة المستويين، يمكن للبنك الاستفادة من التقسيم لتحسين جودة التواصل والتسويق. يمكن استخدام المعرفة حول المستوى الأول لتحسين استراتيجيات التسويق وجذب الزبون الجدد. في حين يمكن استخدام المعرفة حول المستوى الثاني لتعزيز التواصل مع الزبائن الحاليين وتقديم عروض وخدمات ملائمة لهم.

بما أن الثقة ليست عملية سهلة وتحتاج إلى وقت للبناء، فإن تدعيم العلاقات بالثقة يتطلب جهوداً جادة ومتواصلة. يمكن تحقيق هذا من خلال التزام الأفراد والمؤسسات بالنزاهة في تصرفاتهم، وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية، وتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم بشكل فعال.

يؤكد التركيز على بناء العلاقات المبنية على الثقة على أهميتها في جميع المجالات. فتدعيم العلاقات بالثقة يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون، ويساعد في تحقيق النجاح للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

2- بناء الثقة

تتعدد أسباب الاهتمام بدراسة بناء الثقة. فمن الناحية الشخصية، تقوم الثقة بدور بارز في تشكيل هوية الفرد وثقته بنفسه وقدراته. إذ أن الأشخاص الذين يشعرون بالثقة بأنفسهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق أهدافهم ومواجهة التحديات. ومن الناحية الاجتماعية، تسهم الثقة في بناء العلاقات القوية والمستدامة بين الأفراد، ما يعزز التعاون والتضامن ويحد من الصراعات والتوترات.

وللثقة دور كبير أيضا في المؤسسات، فهي تؤثر بشكل كبير على كفاءة العمل والإنتاجية والابتكار. فالمؤسسات التي تبني ثقافة تشجع على بناء الثقة بين أعضائها، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية.

بالرجوع إلى تاريخ البحوث حول الثقة، يمكن تحديد منظورين: الأول نسميه ثابت (statique) بمعنى تقديم تصور لبناء الثقة في لحظة معينة. أما المنظور الثاني فيهدف إلى ضمان فهم جيد للآليات والإجراءات التي تترجم من خلالها الثقة خلال الوقت، وهو ما تم شرحه في نقطة سابقة (GATFAOUI, 2006, p. 03)

ومع أن الثقة ظاهرة معقدة، فإن الأبحاث ارتكزت على المنظور الأول. (GATFAOUI, 2006, p. 03).

2-1- التسيير العام لإجراءات بناء الثقة الشخصية-المؤسسية

لتحليل عملية بناء الثقة الشخصية اهتمت أبحاث (GATFAOUI, 2006, p. 13) بالعوامل المساهمة في بنائها وهدمها و أثر هذه الثقة على العلاقة البنكية. وهي عبارة عن عناصر مهمة يستند عليها كل من الزبون والمؤسسة لتبرير وضع الثقة الشخصية وتطويرها و/أو منعها وهدمها كليا. وتمثلت العناصر في ما يلي:

أ- ضمن سياق العلاقة البنكية (GATFAOUI, 2006, p. 14): نجد عمر العلاقة، درجة التفاعل، قرب العلاقة بين الأطراف و التجارب السابقة.

لا يكون عمر العلاقة هو المؤشر الوحيد لبناء الثقة. فقد تكون هناك علاقات قصيرة الأجل يتم بناء الثقة فيها بسرعة، في حين تستغرق علاقات طويلة الأمد وقتا أطول لبناء الثقة. ولم يعتد مجموعة من الكتاب بهذا المعيار للحكم على الثقة، وهي نقطة سبق شرحها.

ليست درجة التفاعل أيضا ضمانا لبناء الثقة. قد يتطلب الأمر أكثر من مجرد التواصل الإيجابي لبناء الثقة. يمكن أن تؤثر جودة الخدمة وتحقيق التوقعات أيضا في تحديد مستوى الثقة. وقد يكون التفاعل السلبي مؤشرا على وجود مشاكل تحتاج إلى حل، وإذا لم تتم معالجتها بشكل فعال، ينخفض مستوى الثقة بشكل كبير.

قد يكون لقرب العلاقة بين الأطراف مزايا في بناء الثقة، ولكنه ليس الأهم دائماً. يمكن أن تكون هناك علاقات بعيدة ولكنها قوية الثقة، إذا تم بناؤها بشكل جيد تم من خلالها احترام الالتزامات، وهي نقطة سبق شرحها.

يمكن أن تؤثر التجارب السابقة بشكل كبير على بناء الثقة في العلاقة. قد تترك تجارب سلبية في الماضي آثاراً سلبية تؤثر على قدرة الأطراف على بناء الثقة في المستقبل.

ب- ضمن سياق السلوك (GATFAOUI, 2006, pp. 15-16): من جهة المؤسسة، نجد النزاهة. يعني ذلك أن المؤسسة البنكية تلتزم بتقديم المعلومات الدقيقة والشفافة والامتناع عن أي أنشطة مشبوهة أو غير قانونية، لاسيما ما تعلق بالرسوم وتسيير الحسابات. هذا يساعد الزبون على الشعور بالثقة في إدارة أمواله والإحسان. إذ أن الموظفين يتعاملون مع الزبون بأدب واحترام ويقدمون الدعم والمساعدة عند الحاجة، ما يجعل الزبون يشعر بأن الموظفين مهتمون به، وأنه محاط بفريق يهتم بانشغالاته المالية و باحتياجاته.

عندما يصغي الموظفون للزبون يتمكنون من تقديم الحلول الملائمة له والاستجابة لمتطلباته بشكل فعال، وهو ما يساهم في تعزيز الثقة وبناء علاقات طويلة الأمد من جهة المؤسسة.

أما من جهة الزبون فهي سلوك مرتبط بمتابعة حسابات الزبائن وتسييرها واحترام الزبائن.

2-2- نموذج بناء الثقة الشخصية-المؤسسية

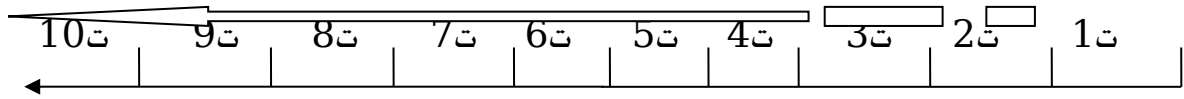
أظهرت الدراسة التي قامت بها (GATFAOUI, 2006, p. 17) وجود نموذجين لبناء الثقة (حسب العمر و تاريخ العلاقة) و هما النموذج الخطي (linéaire) والنموذج المتدرج (par palier).

أ- النموذج الخطي : يشير إلى نمط أو نهج في بناء الثقة في العلاقة بين الزبون وبين البنك. يركز هذا النموذج على الحالات التي تتم فيها إدارة الحوادث التي قد تحدث في بداية العلاقة، أو أثناء تفاعل الزبون مع البنك. عندما يتم التعامل بشكل صحيح مع هذه الحوادث، يؤدي ذلك إلى رضا الزبون وتعزيز الثقة في العلاقة بينه وبين المؤسسة البنكية.

يعد الزبون والبنك في هذا النموذج شريكان في العلاقة، ويسعى كل طرف للحفاظ على الثقة المؤسسية.

ويعد هذا النموذج مثاليا لبناء الثقة والارتقاء بمستوى رضا الزبون. فعندما يشعر الزبون بأن البنك يهتم بمصلحته ويتجاوب مع احتياجاته، فإنه يبني علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة، وقد يصير مستعداً للتعامل معها بشكل دائم وأن يعدّها الخيار الأول عند الحاجة إلى الخدمات البنكية.

الشكل رقم 06 : نموذج بناء الثقة الشخصية الخطي



تجربة رقم 01 (1+ت) التجربة رقم 10 (ت + x سنة)

الرضا

الرضا

ت 1 تخص التجربة الأولى

← السهم يترجم نموذج بناء خطي

المصدر : (GATFAOUI, 2005, p. 285)

تعد التجارب الشخصية أساسا هاما في بناء الثقة الشخصية وتحسينها. عندما يمر الشخص بتجارب إيجابية ويتعامل مع الآخرين بصدق وتقدير، فإن ذلك يسهم في تعزيز الثقة ويؤدي إلى بناء علاقات مربحة.

ب- النموذج المتدرج: وهو تعبير يستخدم في سياقات مختلفة للدلالة على العمل المنهجي أو النهج التدريجي في التنفيذ، ويركز على حالات تحتوي على صعوبات تنشأ بسبب سوء إدارة البنك للحوادث. تشمل هذه الحوادث حالات دخول الزبون في العلاقة مع البنك، وهنا يكون السياق مرتبطا بحوادث ناشئة عن الزبون أو البنك السابق، وحوادث تحدث خلال العلاقة الراهنة بسبب سوء التسيير أو عدم الرضا خلال تجارب متعددة.

عندما يتعامل البنك بشكل سيء في مواجهة هذه الحوادث، قد يتأثر بناء الثقة بين الزبون وبين البنك بشكل سلبي. في هذه الحالات، يصعب على الزبون أن يثق بأن البنك سيكون إلى جانبه وسيقدم الدعم المناسب عند الحاجة.

عندما يتدخل المدير مثلا لفض نزاع تسبب فيه فرد الواجهة مع الزبون، ينبغي أن يتم التعامل مع هذا النزاع بشكل فعال وحاسم. ينبغي أن يتخذ المدير إجراءات سريعة لفض النزاع بشكل عادل ومنصف، وأن يظهر للزبون أن المؤسسة تعتني برضاه وتهتم بتجربته.

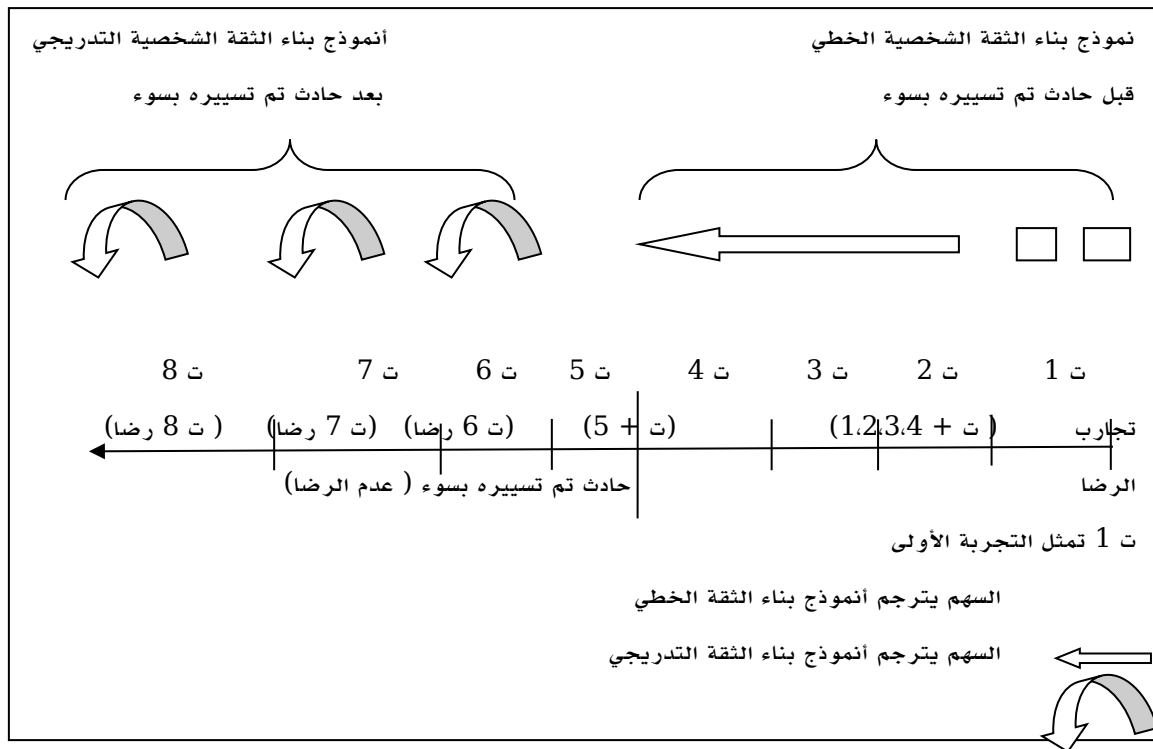
عند تدخل المدير وحل النزاع بنجاح، يمكن أن تعزز الثقة الشخصية لدى الزبون في المؤسسة وفي المدير على وجه الخصوص، يمكن أن يشعر الزبون بأنه محترم ويتم الاهتمام به، وأن المؤسسة تعمل جاهدة لحل المشكلات وتحسين الخدمة.

مع ذلك، قد يبقى للزبون بعض الشكوك حول فريق الواجهة الذي قد يلتقيه لاحقا. يمكن أن يتسبب هذا النزاع في خفض مستوى الثقة تجاه أفراد الواجهة الجدد المحتملين.

لذلك، ينصح بأن تستمر المؤسسة في بناء الثقة تباعا وبشكل تدريجي مع الزبون، يمكن أن تقدم المؤسسة تجارب إيجابية وموثوقة على مدار الوقت، وتستمتع بعناية لمتطلبات الزبون ورغباته، وتحاول تلبيةها بأفضل طريقة ممكنة.

بالإضافة إلى ذلك، يفضل عدم إجراء تغييرات جذرية في فريق الواجهة، دون توفير التدريب اللازم والتأكد من أن الأفراد الجدد مهينون ومجهزون لتقديم خدمة عالية الجودة للزبائن

الشكل رقم 07: نموذج بناء الثقة الشخصية بالتدرج



المصدر : (GATFAOUI, 2006, p. 19)

النموذج الخطي والنموذج التدريجي هما نموذجان مختلفان يمكن استخدامهما في بناء العلاقة وتحسين الثقة، ولكنهما يختلفان في النهج الذي يتبعانه لتحقيق ذلك.

في النموذج الخطي، تكون العملية مبنية على مجموعة من الخطوات الثابتة والمحددة تسيير وفقا لتسلسل محدد. يتم التركيز على بناء الثقة من خلال تلبية احتياجات الزبون، وتقديم الخدمات بشكل مستمر بجودة عالية.

بالمقابل، يركز النموذج التدريجي على التفاعلات والتجارب التي يمر بها الأفراد على مر الزمن. يهدف النموذج التدريجي إلى بناء الثقة تدريجيا على مراحل، بناء على تجارب

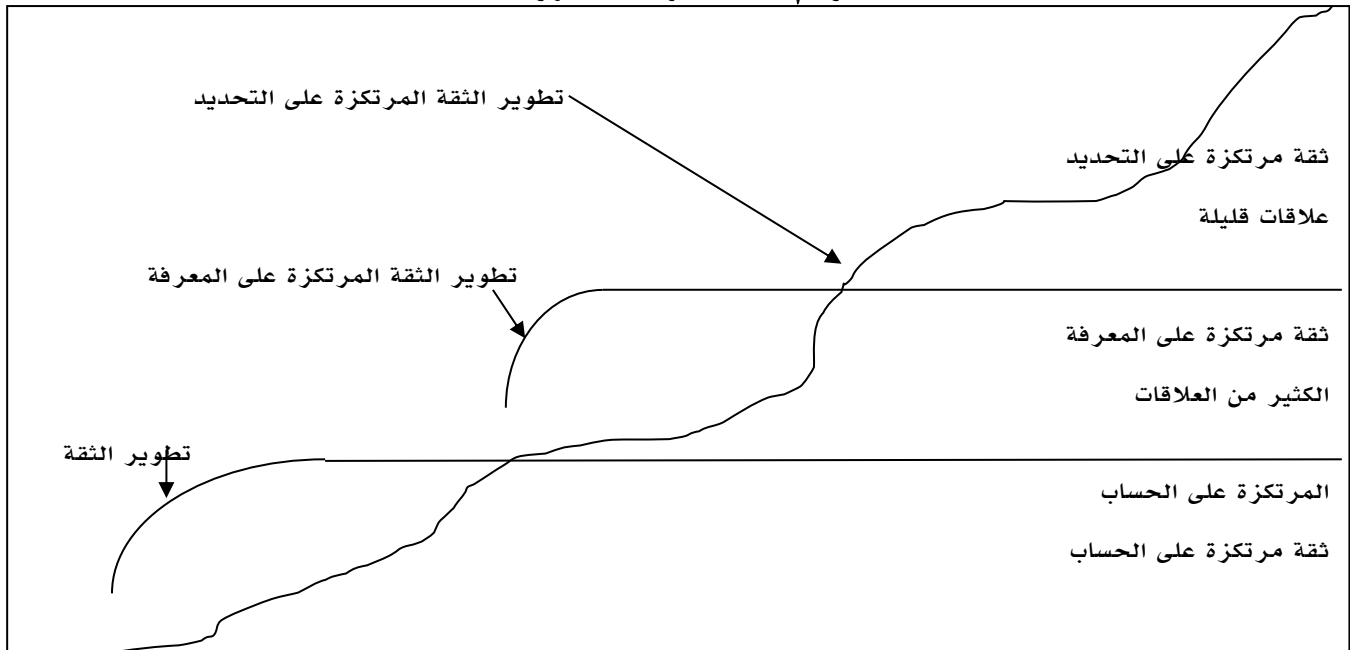
إيجابية متكررة، واستجابة لاحتياجات الزبون، على أن يتم تحسين الثقة بناء على المعاملات والتجارب الفعلية التي يتم مشاركتها بين الأطراف.

على اختلاف النهج، إلا أنه يمكن أن يكمل النموذجان بعضهما بعضا في بناء العلاقة وتحسين الثقة. يمكن أن يبدأ العمل بالنموذج الخطي من خلال توفير الخدمات والمنتجات بجودة عالية وتحقيق الوعود. وبعد ذلك، يمكن تطبيق النموذج التدريجي لتحسين التجارب المتكررة للزبون، وبناء الثقة على مراحل من خلال التجارب الإيجابية.

عندما يتم دمج النموذجين، يتم إنشاء عملية متكاملة وشاملة لبناء العلاقة وتعزيز الثقة. يتم توفير الخدمات بجودة عالية، وفي الوقت نفسه يتم الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة وتحسين التجارب المستمرة للعملاء للوصول إلى مستوى عال من الثقة الشخصية. هذا النهج المتكامل يعزز الارتباط بين الزبون وبين المؤسسة ويؤدي إلى بناء علاقة أكثر قوة ومستدامة.

أما (LEWIKI & BUNKER, 1995) فقدم نموذجا تصوريا يضم ثلاث مراحل لبناء الثقة وتطويرها ، ترتبط بنوع الثقة وحجم العلاقة.

الشكل رقم 08 : مراحل تطور الثقة



المصدر : (LEWIKI & BUNKER, 1995, p. 156)

أولا، الثقة المبنية على الحسابات (CALCULATIVE BASED TRUST) : يعتمد هذا النوع من الثقة على الحساب من خلال التحليل المبني على الفوائد والتكاليف المتوقعة. في هذه الحالة، يقوم الأفراد أو المؤسسات بتقييم الاستفادة المحتملة من العلاقة مقابل المخاطر والتكاليف المحتملة، وتكون فيها مراقبة السلوك هي المحور الأساس. بمعنى أن

الزبون يثق لأنه قادر على مراقبة ما يريد منك القيام به. فالدخول في العلاقة هنا يمثل فائدة للطرفين، مع احتمال لوجود سلوك انتهازي وحاجة قليلة للعلاقات.

ثانياً، الثقة المبنية على المعرفة (Knowledge Based Trust) : يعتمد هذا النوع من الثقة على المعرفة والخبرة المتراكمة حول الشخص أو المؤسسة. يتم بناء هذا النوع من الثقة على الأداء السابق، والمعرفة الفعلية بالقدرات والكفاءات، والتقدير العميق للخبرة والتخصص.

تبنى الثقة المرتكزة على المعرفة على المعلومات. أي أن الفرد (أو المؤسسة) يثق لاعتقاده بامتلاك المعلومات الكافية حول الشريك، بغض النظر عن القدرة على المراقبة. يتعلم الشركاء هنا التعارف فيما بينهم من خلال التجارب المتكررة.

ثالثاً، الثقة المبنية على التعرف (Identification Based Trust) : يعتمد هذا النوع من الثقة على عوامل مثل التشابه والتوافق مع الأشخاص الآخرين. يتم بناء هذا النوع من الثقة عندما يشعر الأفراد بأنهم متقاربون فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات والهدف المشترك.

لا تتطور الثقة بشكل تلقائي خلال المراحل الثلاث. فهي ترتبط بالتجارب السابقة للشركاء. وفي السياق نفسه يعتقد (MAYER, DAVIS, & SCHOORMAN, 1995, pp. 726-728) أن العوامل البيئية مثل توازن القوى في العلاقة وتصور مستوى الخطر تؤثر في تقييم سوابق الثقة، وأن تصور سياق العلاقة وتحليله يؤثر، على حد سواء، في تقييم الثقة والاحتياج لها، وأن الثقة يمكن أن تظهر وتتطور إذا امتلك الشركاء سمعة طيبة في إطار السلوك السابق.

يقترح (ROUSSEAU, SITKIN, & BURT, 1998) أن العناصر الأساس لنطاق الثقة تشمل الثقة المستندة إلى الحساب، والتي تستند إلى عمليات القرار العقلاني في المعاملات الاقتصادية، وتشمل أيضاً الثقة العلائقية التي تتجذر في التفاعلات المتكررة بين الشركاء، ما يؤدي إلى تكوين علاقة رعاية واهتمام وربط عاطفي مع مرور الوقت.

يؤكد ROUSSEAU, SITKIN و BURT ، أيضاً، أن هذه الثقة العلائقية مشابهة للثقة الحسية. كما يحددون بنية ثالثة وهي "الثقة المستندة إلى المؤسسات- التنظيمية"، التي تشمل الدعم المؤسسي الواسع الذي يسهل تطوير النوعين الأولين، ومن بينه ضمان معاملة عادلة ومتسقة للموظفين.

ثقة محسوبة	ثقة علائقية
ثقة مؤسساتية	
وقت متقدم	وقت متأخر
وقت متوسط	

المصدر : (ROUSSEAU, SITKIN, & BURT, 1998, p. 401)

نستنتج أن الثقة المبنية على الحساب، التي تستند إلى البيانات القابلة للقياس والمعلومات المحسوبة، مثل الأداء المالي والمعاملات الاقتصادية السابقة، تكون شائعة في المراحل الأولى من العلاقات التجارية أو التنظيمية. إذ لم يتمكن الأفراد بعد من بناء تاريخ تعاون مشترك. وبمجرد أن يتمكن الأفراد من زيادة في تجميع المعلومات والبيانات ويتأكدون من أداء الشريك، ينقص مستوى الثقة المبنية على الحساب.

مع مرور الوقت وتكرار التفاعلات، يمكن أن يتطور هذا النمط من الثقة إلى ثقة علائقية أكثر عمقا. فالثقة العلائقية هي التي تستند إلى التفاعلات المتكررة والعلاقات الشخصية بين الأفراد. عندما يبني الأشخاص تاريخا من التعاون المشترك والتفاعلات الإيجابية، تتشكل علاقة مبنية على الرغبة في رعاية الشراكة والتكامل.

أما الثقة التنظيمية فهي تعتمد على البيئة المؤسساتية وسياق العمل. فلا بد من وجود دعم مؤسسي قوي طوال المدة.

وقد حدّد (DONEY & CANNON, 1997, pp. 37-38) خمس مراحل لتطور الثقة:

أولاً، إجراءات الحساب : عندما يقوم الفرد، أو المؤسسة، بحساب التكاليف و/أو المكافآت المتحصل عليها جراء الغش أو الاستمرار في العلاقة.

ثانياً، التنبؤ بتطوير الثقة : ترتبط بقدرة أحد الأطراف على التنبؤ بسلوك الطرف الآخر، لأن الثقة تتطلب تقييم مصداقية الطرف الآخر وإحسانه. ينبغي أن تكون لدى أحد الأطراف المعلومات الضرورية حول السلوك والوعود السابقة للطرف الآخر.

ثالثاً، القدرة : قدرة الطرف الآخر على الوفاء بالتزاماته.

رابعاً، القصد : تظهر الثقة أيضاً عن طريق شرح محفزات الطرف الآخر وتقييمها. وباستعمال هذا الإجراء يشرح واضع الثقة أهداف الكلمات (الوعود) والسلوك، و يحاول تحديد مقاصده من التبادل.

خامسا، إجراءات التحويل: يمكن للثقة أن تحول من شخص واضح لها إلى أفراد آخرين أو إلى فرد معين و الذين يمتلكون أو لا يمتلكون تجارب سابقة.

أما (BOLES, BELLENGER, BRASHEAR, & BROOKS, 2003, p. 190) فقد حددوا ثلاث مراحل في إطار العلاقات التسويقية:

أولا، إجراءات الحساب : التي تم تطويرها في المقاربة الاقتصادية، والتي يتم فيها مقارنة تكاليف السلوك و أرباحه. فالثقة تكون عندما تكون الخسارة أكبر من الربح المتوقع.

يضع الزبائن الذين يرتكزون في ثقتهم على الحساب ثقتهم في مقدم الخدمة، لأنهم يعتقدون أن من مصلحته عدم الإضرار بسمعته. فهم يعتقدون بإحسانه. ولكن هذا الاعتقاد قائم على الحواجز، من حيث أن الأخطاء الصغيرة يكون لها أثر كبير في وضع الثقة و تطورها (LILJANDER & ROOS, 2002, p. 599).

ثانيا، إجراءات التوقع : هي مرتبطة بتوقعات أفعال الطرف الآخر، وهي تنشأ عن طريق التفاعلات و الملاحظات لسلوك الطرف الآخر. يستند هذا التوقع على ثلاثة عناصر وهي : تقاسم القيم، احترام الإجراءات، والانتهازية.

أما (AULAKH, KOTABE, & SAHAY, 1996, p. 1008) فيرون أن توقع السلوك يضم مكونين : هيكلي وسلوكي. أما الهيكلي فيعود إلى شكل الثقة المحفزة بالأسر المتبادل ويتم بالموارد. ويمكن لهذا المكون أن يكون ضروريا لإنشاء العلاقة، غير أنه غير كاف لاستمرارها، لأن أحد أطراف العلاقة يمكن أن يكون هشاً في العلاقة لعدم تواجد توازن في الارتباط.

في المقابل، يعكس المكون السلوكي كيفية تفاعل الأشخاص بعضهم مع بعض. وتتجلى كيفية تصرفهم وتفاعلهم على أساس الثقة من عدمها في التبادلات العلائقية.

يقوم الاتصال هنا بدور هام في تطوير الثقة. لذلك ينبغي أن يكون في كلا الاتجاهين، وينبغي أن يكون كلا الطرفين على استعداد لمشاركة المعلومة حول الاحتياجات وحول كفاءات تلبيةها.

ثالثا، إجراءات التحديد: تظهر الثقة في العلاقة عندما يحدد أحد الأطراف احتياجات الطرف الآخر و تصوراتها، ولها ثلاثة عناصر لتطورها هي : تشابه المنافع، تشابه الأهداف والقيم المشتركة.

يضع الزبون، في إجراءات التحديد، كامل ثقته في مقدم الخدمة، معتقدا أنه يسلك سلوكا لفائدته. فمقدم الخدمة له فهم جيد لإحتياجات الزبون ويدرك الزبون أن حاجاته قد تم تحقيقها وتلبيةها، بل ويقوم بالدفاع عنها (LILJANDER & ROOS, 2002, p. 599).

وأظهرت نتائج أبحاث BROOKS و BOLES, BELLENGER, BRASHEAR 2003 أن الثقة الشخصية تركز بشكل كبير على إجراءات التوقع. ذلك أن تقاسم القيم (التي تحوز على القسم الأكبر) واحترام الإجراءات يؤثران بشكل كبير على الثقة.

2-3- محدودية النماذج في تفسير الثقة وسبل تجاوزها

أ- من التحولات في دراسة الثقة للنماذج

لربط التحولات الثلاثة في دراسة مستويات الثقة في العلاقة زبون-بنك بالنماذج النظرية التي سبق شرحها، يمكن اعتماد منظور يساعد في توضيح العلاقة بين كل تحول والنموذج النظري المناسب له، سواء من حيث الرؤية المعتمدة، أو من حيث الأبعاد المدروسة، أو حتى على المستوى المعرفي.

ففي التحول الأول، حيث تسود العلاقة الشخصية بين الزبون وأفراد الواجهة داخل البنك، يكون التركيز منصبا على التفاعل المباشر والملموس الذي يبنى عليه الحكم الأولي والثقة المباشرة. هنا يظهر النموذج الخطي باعتباره الأنسب لتفسير هذا النمط من الثقة، إذ ينظر إلى الثقة كنتيجة لسلسلة بسيطة من التجارب المباشرة. النموذج الخطي يعتمد على مؤشرات ظاهرة مثل جودة الخدمة، طريقة التواصل، ومدى الموثوقية، دون إدراج المؤسسة كفاعل مستقل في بناء الثقة.

أما التحول الثاني فيتمثل في انتقال الزبون من الثقة الشخصية إلى الثقة بالمؤسسة ككل، حيث لم تعد العلاقة محصورة في الفرد، بل اتسعت لتشمل الكيان البنكي بأكمله. في هذه الحالة، يصبح النموذج المتدرج أو التراكمي أكثر تعبيرا عن هذه الرؤية، حيث تتطور الثقة وفق مراحل تشمل تقييم التزامات المؤسسة، سمعتها، احترافيتها، وتجارب الزبون المتكررة معها. كما يدرج في هذا النموذج عنصر الشبكة الاجتماعية باعتبارها فاعلا يؤثر في تشكيل الثقة تدريجيا.

وفي التحول الثالث تؤخذ بعين الاعتبار العلاقات الداخلية للمؤسسة نفسها، وتدمج الثقة التنظيمية الأفقية (بين الزملاء) والعمودية (بين الإدارة والموظفين) ضمن فهم أوسع للثقة. في هذه المرحلة المعقدة، يصبح النموذج الديناميكي متعدد الأبعاد هو الأنسب، إذ يعكس الطبيعة المتغيرة والمتفاعلة للعلاقات، ويأخذ في الحسبان تأثير السياق التنظيمي وبيئة العمل الداخلية في تشكيل علاقة الثقة مع الزبون.

ويمكن دعم هذا الربط كذلك من خلال التمييز بين مستويين لبناء الثقة: الأول ما قبل دخول الزبون في علاقة فعلية مع البنك، حيث يكون بصدد تكوين صورة أولية اعتمادا على السمعة، الإشهار، أو التوصيات، وهنا يتم استخدام النموذج الخطي. أما المستوى الثاني، فيتعلق بتطور العلاقة الفعلية بمرور الوقت، حيث تصبح التجربة أكثر تعقيدا، وتبنى الثقة

على أساس تفاعلات متعددة ومتغيرة، مما يتطلب الاستعانة بالنموذج المتدرج ثم الديناميكي لاحقاً.

خلاصة القول، إن تطور فهم الثقة في العلاقة زبون-بنك يتماشى مع تطور النماذج النظرية نفسها، حيث ننتقل من نموذج خطي بسيط يركز على العلاقات الفردية، إلى نموذج متدرج يوسع النظرة لتشمل المؤسسة، ثم إلى نموذج ديناميكي يعكس الطبيعة التفاعلية والمعقدة للعلاقات في السياق البنكي. ومن هنا تبرز أهمية اعتماد نموذج تحليلي شامل يدمج بين المستويات الثلاثة (شخصي، مؤسساتي، تنظيمي)، ويأخذ بعين الاعتبار تطور العلاقة بين الزبون والبنك عبر الزمن.

ب- محدودية النماذج

رغم الجهود البحثية المهمة التي بذلت لفهم كيفية بناء الثقة، إلا أن النماذج النظرية المطروحة لا تخلو من جوانب نقدية تستدعي التوقف عندها. من بين هذه النماذج، يبرز نموذجا 2006 GATFAOUI اللذان يقسمان إلى نموذج خطي ونموذج متدرج، إضافة إلى النموذج المرحلي الذي قدمه LEWIKI & BUNKER 1995 هذه النماذج، وإن قدمت رؤى مفيدة حول آليات تشكل الثقة، فإنها تحمل في طياتها جملة من القيود النظرية والمنهجية.

أولاً، بالنسبة للنموذج الخطي، فإن اعتماده على تسلسل منطقي ومرحلي لبناء الثقة يفترض وجود بيئة خالية من المفاجآت أو الانقطاعات في العلاقة. وهذا الطرح لا يعكس دائماً الواقع المعقد والديناميكي للعلاقات، خاصة في السياق البنكي الذي قد يعرف اضطرابات مفاجئة ناجمة عن أخطاء فردية أو مؤسساتية أو تغيرات في السوق. كما أن النموذج يفترض أن بناء الثقة يتم بطريقة عقلانية مبنية على ردود أفعال إيجابية، متناسياً أن الثقة قد تتأثر بعوامل غير عقلانية مثل الانطباعات الشخصية، المشاعر، أو تصورات الهوية والانتماء.

ثانياً، النموذج المتدرج، رغم واقعيته في التعامل مع المواقف الصعبة وحالات النزاع، إلا أنه يظل قاصراً في تفسير لماذا قد يواصل الزبون العلاقة مع المؤسسة رغم غياب الثقة، أو كيف يمكن للمؤسسة أن تستعيد الثقة بعد تدهورها بشكل حاد. كما أن التركيز في هذا النموذج على دور المدير في فض النزاعات قد يظهر تبعية مفرطة لمهارات الأفراد، مما يهمل أهمية النظام المؤسساتي والتدابير الاستباقية التي يمكن أن تمنع حدوث النزاعات أصلاً. إضافة إلى ذلك، لا يوضح النموذج بشكل كاف آلية انتقال العلاقة من مستوى منخفض من الثقة إلى مستوى أعلى، ولا يبين ما إذا كانت كل العلاقات قابلة للترميم بالتدرج، أم أن هناك حالات تكون فيها الثقة غير قابلة للاسترجاع.

ثالثاً، النموذج المرحلي لـ LEWIKI و BUNKER 1995، ورغم قوته النظرية في تصنيف مراحل بناء الثقة إلى ثلاث (ثقة مبنية على الحساب، ثم المعرفة، ثم التعرف)،

إلا أنه يُبنى على افتراض ضمنى بأن العلاقات تتطور خطياً نحو مستويات أعلى من الثقة، وهو ما لا يحدث دائماً. ففي الواقع العملي، قد تنتكس الثقة فجأة نتيجة خطأ بسيط، مما يعيد العلاقة إلى نقطة الصفر، بغض النظر عن المرحلة التي كانت قد بلغت. كما أن النموذج يغفل البعد الثقافي والسياقي للعلاقة، حيث أن نوعية الثقة ونمط تطورها قد يختلفان بشكل كبير حسب طبيعة المجتمع، ونمط المؤسسة. كما لا يأخذ النموذج بعين الاعتبار العلاقات القائمة على إلزام خارجي وليس على خيار حر، كما هو الحال في بعض العلاقات البنكية، مما يضعف من صلاحية النموذج في تفسير كل أشكال العلاقات.

وعموماً يمكن في نظر الباحث إجمال نقائص النماذج المقدمة فيما يلي :

أولاً، البعد الزمني يكشف عن قصور النماذج الخطية في مواكبة الطبيعة الديناميكية للثقة خلال الأزمات، حيث يمكن أن تنهار الثقة فجأة نتيجة إشاعة أو فشل مفاجئ، كما حدث خلال الأزمة المالية العالمية في 2008 عندما انهارت مؤسسات كبرى مثل "ليمان براذرز" في غضون أيام، وهو ما لا يمكن تفسيره بنموذج يتطلب تطوراً تدريجياً عبر مراحل مستقرة.

ثانياً، السياق المؤسسي يلعب دوراً في بناء أو تقويض الثقة. النماذج كثيراً ما تفترض مؤسسات ذات هياكل بسيطة أو مرنة، لكنها تتجاهل أثر البيروقراطية أو الأنظمة الهرمية الصارمة التي قد تعيق استجابة المؤسسة أثناء الأزمة وتضعف من قدرتها على استعادة ثقة زبائنها.

ثالثاً، البعد العاطفي يتجلى بوضوح في الأزمات حين تسود مشاعر الخوف والذعر، وتصبح ردود الأفعال غير عقلانية. فعلى سبيل المثال، سحب آلاف الزبائن لأموالهم من البنوك في وقت قصير خلال الأزمة المالية، ليس بسبب ضعف الحسابات التحليلية بل نتيجة شعور بالذعر الجماعي. النماذج التقليدية التي تفترض سلوكاً عقلانياً أو متدرجاً لا تفسر مثل هذه الانفعالات بشكل كاف.

رابعاً، بعد التكلفة والمنفعة يكشف عن سلوكيات نفعية مفرطة لدى الأطراف خلال الأزمات، حيث تسود المصلحة الذاتية القصوى على حساب التعاون والثقة المتبادلة. ومن الأمثلة على ذلك قيام مؤسسات مالية كبرى ببيع أصولها بشكل مكثف لتأمين السيولة الذاتية، حتى لو أدى ذلك إلى زعزعة السوق ككل، وهو ما لا تفسره النماذج التي تفترض تبادلاً متوازناً للمنفعة.

خامساً، بعد الشبكات الاجتماعية يظهر كعامل مهم في تفسير انتقال العدوى النفسية لفقدان الثقة بين المؤسسات المالية، خاصة في ظل ترابطها البنوي. لقد أدت انهيارات مؤسسات أمريكية إلى انتقال الأثر إلى بنوك في أوروبا وآسيا بفعل الشبكات المالية، وهو ما لا تتناوله النماذج التي تركز فقط على العلاقات الثنائية بين الزبون والمؤسسة.

سادسا، البيئة الرقمية، أين أصبحت المعاملات الإلكترونية أكثر تواترا وسرعة، ويصعب التحقق من المصادقية بطرق تقليدية. فالثقة هنا ترتبط بأنظمة الحماية، وواجهات المستخدم، وسرعة التفاعل الرقمي، وهو ما يستدعي نماذج جديدة تدمج الأبعاد السيبرانية.

سابعا، الثقافة التنظيمية تشكل عاملا لتفسير الثقة. النماذج التي تُبنى غالبا على دراسات غربية، قد لا تصلح في ثقافات تنظيمية مختلفة كما هو الحال في السياق البنكي الجزائري أو العربي، حيث تختلف مفاهيم مثل "السلطة" و"الاحترام" و"الولاء المؤسسي"، ما يؤثر على بناء الثقة وتفسيرها.

ثامنا، بعد إدارة الأزمات في النماذج يمثل نقطة ضعف واضحة، إذ لم تدرج آليات استعادة الثقة، أو دور القيادة في التخفيف من آثار الأزمات.

تاسعا، البعد الأخلاقي لم يحظ بالاهتمام الكافي، خاصة في فترات تفكك المعايير الأخلاقية. فقرارات مثل التلاعب بالبيانات أو التغطية على خسائر حقيقية تؤدي إلى تقويض الثقة، دون أن تتنبأ بذلك النماذج القائمة على منطق عقلاني صرف.

وأخيرا، فإن بعد القياس والتقييم يطرح تحديات حقيقية، حيث تصبح أدوات القياس غير دقيقة أو غير قابلة للتطبيق في الظروف غير المستقرة. فصعوبة الوصول إلى عينة تمثيلية، أو غياب الشفافية، أو تغير دلالات المؤشرات كلها تؤثر على دقة التقييم.

ج- سبل تجاوز المحدودية في النماذج

يقترح الباحث اعتماد مجموعة من التوجهات التطبيقية التي تسمح بإعادة صياغة فهمنا للثقة ضمن سياقات ديناميكية ومعقدة. أول هذه التوجهات يتمثل في استخدام نماذج ديناميكية تنبؤية تأخذ في الحسبان تقلبات الثقة عبر الزمن، مثل تحليل السيناريوات وتوقع ردود الفعل النفسية والاقتصادية. كما يجب إدماج تحليل تنظيمي لرصد مسارات الثقة داخل الهياكل الداخلية للمؤسسات، وتحديد نقاط التأثير التي يمكن أن تعزز أو تضعف الثقة خلال الأزمات.

في السياق نفسه، يمكن الاستفادة من أدوات المتابعة السلوكية لقياس البُعد الانفعالي لدى الزبائن، خاصة عبر مؤشرات مثل "مؤشر الخوف"، أو تحليل السلوكيات غير الرشيدة التي تسود في فترات الذعر المالي. أما في ما يتعلق بتحليل توازن المصالح، فإن نماذج نظرية الألعاب تقدم مقاربة واقعية لفهم كيفية اتخاذ الأطراف لقراراتهم بناء على تصرفات الآخرين، كما هو الحال في قرارات السحب الجماعي للودائع.

وفي المجال الرقمي، يجب تعزيز موثوقية المنصات الإلكترونية من خلال اعتماد تكنولوجيا التحقق المزدوج، الشفافية الرقمية، وتوفير واجهات تفاعلية واضحة تعزز ثقة المستخدم.

من جهة أخرى، يلعب الإتصال دورا في توجيه الثقة، لا سيما عندما تعتمد استراتيجيات واضحة للتواصل خلال الأزمات، مبنية على الصدق والطمأنة والوضوح.

وينبغي كذلك إدماج الأخلاقيات المؤسساتية كعنصر مركزي في النماذج، من خلال تتبع مدى التزام المؤسسة بالشفافية والمساءلة. وأخيرا، يوصى باستخدام أدوات قياس مرنة وفورية مثل التطبيقات المحمولة والاستبيانات اللحظية لرصد تقلبات الثقة بشكل آني واتخاذ قرارات سريعة ومبنية على بيانات حقيقية.

2-4- تحويل الثقة المؤسساتية إلى ثقة شخصية خلال العلاقة البنكية

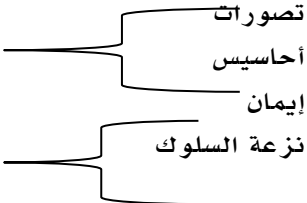
أظهرت دراسة (GATFAOUI, 2006, p. 12) أن الزبون يعتقد بالثقة المؤسساتية خلال الدخول في العلاقة مع البنك. ويقتصر هذا المفهوم على مصداقية العروض البنكية، والأمان بشأن رأس المال المودع، ومصداقية البنك بحد ذاته، ووثوق الزبون بالبنك في حالة الصعوبات المالية. غير أن هذا الاعتقاد يبقى للإثبات من خلال التجارب المستقبلية.

تكون الثقة الشخصية أثناء العلاقة البنكية ذات أهمية مقارنة بالثقة المؤسساتية. فالثقة المؤسساتية غير متبادلة وغير متناظرة، بما أن الزبون يبرهن عن حاجته لوضع الثقة في المؤسسة منذ اللحظة التي يودع فيها نقوده في البنك. أما البنك فيحس بحاجاته بطرق أكثر تحديدا بناء عن المخاطر التي يواجهها البنك و هو ما توصل اليه (BENAMOUR, 2000).

إن الانتقال من تصور إلى آخر ليس آليا، بل يرتبط أساسا بـ:

- برهنة سلوك الفاعلين وارتباطاتهم (زبون- عنصر الأفراد) خلال تجارب الخدمات (مع أثر أو دونه).
- الوضعية التي يوجد فيها الزبون، أي وضعية ارتباط، وضعية هشّة تجاه المؤسسة.
- الجانب المؤقت لتجارب الخدمات، أي خلال طلب الخدمة من طرف الزبون تبعا لاقتراح عنصر الواجهة (قبل إنجاز الخدمة)، ثم قبل الإنجاز الفعلي للخدمة وبعدها.
- يلخص الجدول الموالي مفاهيم الثقة حسب وضعية هشاشة الزبون و/أو الجانب المؤقت لإنجاز الخدمة.

الجدول رقم 10: نوع الثقة وتطور مفاهيمها خلال العلاقة البنكية

نوع الثقة	مراحل العلاقة	
	خلال الدخول في العلاقة	خلال التجارب مع البنك
الثقة المؤسسية	الإيمان في المصدقية	الإيمان في المصدقية الإحساس بإمكانية الاعتماد على البنك
الثقة الشخصية	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">  </div> <div> <p>تصورات</p> <p>أحاسيس</p> <p>إيمان</p> <p>نزعة السلوك</p> </div> </div>	<p>قبل تقديم الخدمة و/أو خلال وضعية هشاشة الزبون.</p> <p>قبل التقديم الفعلي للخدمة وبعدها.</p>

المصدر : (GATFAOUI, 2006, p. 13)

أيضا أظهرت الدراسة تحويل الثقة المؤسسية إلى ثقة شخصية حسب العمر وتجارب العلاقة.

١- فئة الزبائن (28-45 سنة) : يقدم هؤلاء الزبائن أهمية للثقة المؤسسية قبل الدخول في العلاقة مع البنك (7 حالات من أصل 12)، باستثناء الحالات وعددها 05 كان فيها الدخول في العلاقة نتيجة حادث للزبون ولم يتكفل به مقدم الخدمة السابق.

توضح هذه النتيجة أن غالبية الفئة تعد الثقة المؤسسية أمرا مهما عند التعامل مع البنك، وهذا يمكن أن يرتبط بمستوى المصدقية والاحترافية التي يقدمها البنك، وكذلك التوصية نتيجة لتجارب المستخدمين السابقة. وفي الوقت نفسه، يوضح وجود الحالات التي دخلت في العلاقة بسبب حوادث خارجة عن إرادتها، أي أن هناك بعض الظروف الخاصة التي قد تؤثر على اتخاذ قرارات الثقة في العلاقات البنكية.

من الممكن أن تكون هذه النتيجة مفيدة للبنك لفهم احتياجات هذه الفئة من الزبائن وتحسين خدماته وتوجيه جهوده لبناء الثقة المؤسسية لديها. قد يكون من المفيد أيضا تحسين التواصل والشفافية حول خدمات البنك وضمان أن تجارب الزبون السابقة كانت إيجابية، بما يكفل الحفاظ على رضا الزبون وبناء الثقة معه.

في هذا السياق، يتضح أن هناك تحولا في مفهوم الثقة لهؤلاء الزبائن خلال تجربتهم مع البنك. في البداية، لم يدركوا بشكل كامل أهمية الثقة في العلاقة مع عنصر الواجهة، وذلك بسبب عدم دخولهم في العلاقة مع البنك الجديد نتيجة حادث لم يتم التكفل به من مقدم الخدمة السابق، أو بسبب اعتقادهم بعدم امتلاكهم خبرات كافية مع البنك.

ومع ذلك، بعد أن بدأوا يتعاملون مع البنك، أدركوا أهمية الثقة الشخصية بشكل كبير. ربما شهدوا تحسنا في خدمة البنك أو تفاعلا إيجابيا مع عناصر الواجهة، ما جعلهم يبنون ثقة شخصية أكبر في البنك.

يظهر هذا النقل في فهم الثقة أن الثقة ليست عملية ثابتة، ويمكن أن تتغير بناء على تجارب الزبائن. إذا وجدت أحداث سلبية تؤثر على تجربة الزبون في البنك، فقد يؤثر ذلك سلبا على مستوى الثقة المؤسسية والثقة الشخصية.

بالإضافة إلى ذلك، الثقة الشخصية لها أهمية أكبر حتى عندما يوجد توجه إيجابي من البنك بناء على الثقة المؤسسية المعلنة في خطابه. قد تكون الخدمة الشخصية والتجربة المباشرة مع عناصر الواجهة أشد تأثيرا على تعزيز ثقة الزبون واستمرار التعامل مع البنك.

بناء على هذه النتائج، قد يكون من النافع للبنك تعزيز التواصل الشخصي مع الزبون وتقديم تجارب إيجابية له مع عناصر الواجهة، بالإضافة إلى المحافظة على مستوى عال من الثقة المؤسسية عبر تقديم الخدمات والمنتجات عالية الجودة والموثوقية.

ب- فئة الزبائن (50 سنة فأكثر): فسّر هؤلاء الدخول في العلاقة مع البنك ببعض الثقة تجاه المؤسسة (المصادقية)، ولم يدركوا أهمية العلاقة مع عنصر الواجهة، كما هو الحال لدى الفئة الأولى، عدا ما تعلق بالحالات الأخر التي دخلت في العلاقة مع البنك تبعا لحادث ناشئ عن الزبون وأسيئ تسييره من مقدم الخدمة السابق. غير أنه، وتبعا للتجارب المتعددة مع عناصر الواجهة للبنك، فإن هؤلاء الزبائن لهم نزعة نسبية للتجارب السابقة، فهم يرغبون في الحصول على بعض التجارب في العلاقات البنكية ومعرفة تسيير الحوادث.

ومع اعتبار الثقة الشخصية، فهم يضعون أيضا ثقتهم في المؤسسة التي توظف بالضرورة عناصر واجهة مؤهلة، وبمرور الوقت والتجارب الإيجابية صاروا يعتقدون في الوقت نفسه بالثقة الشخصية والثقة المؤسسية (أهمية الثقة المؤسسية خلال الدخول في العلاقة ثم أهمية الثقة الشخصية والمؤسسية خلال العلاقة مع البنك).

هذا النوع من الزبائن لم يتبعوا بالضرورة أفراد الواجهة عندما غيروا وكالاتهم.

5-2- بناء الثقة التنظيمية

أكد (NOOTEBOOM, SIX, & ELGAR, 2003, p. 109) على أن الثقة داخل المؤسسة و تطورها يرتبطان بثلاثة سوابق : تركيبة الفرق وتشكيلتها (تفضيل الرغبة في الفرق، توافق العمل مع المهارات، تناسق الفريق، الفترة)، وخصائص العمل (الاعتماد الوظيفي وغموض المهام)، وبيئة المؤسسة (التأثير العام للعضو وإدارة المناخ).

في السياق نفسه تساءل (WICKS & BERMAN, 2004) عن كيفية تأثير بيئة المؤسسة في بناء الثقة مع أصحاب المصالح، وركزا في ذلك على ثلاثة أنواع، وهي :

- البيئة المؤسساتية: المتمثلة في القوانين واللوائح التي تمثل الأسس القانونية لعمل المؤسسات المالية، و التي يتعين على البنوك الامتثال لها بشكل صارم. ومنها قوانين مكافحة غسيل الأموال وتنظيم السوق المالية،

- البيئة الثقافية - الاجتماعية: المتمثلة في القيم التي تسود داخل المؤسسة البنكية، وهي تقوم أيضا بدور مهم في بناء الثقة، إذا كانت البنوك تعزز النزاهة والأخلاقيات في جميع جوانب أعمالها، فإن ذلك يساعد في جذب الزبائن والمستثمرين الذين يبحثون عن مؤسسة تتميز بالشفافية والأمان.

كذلك، إذا كان البنك يتبنى قيما اجتماعية إيجابية ويشارك في المسائل الاجتماعية، فإنه قد يحظى بدعم أكبر من أصحاب المصالح.

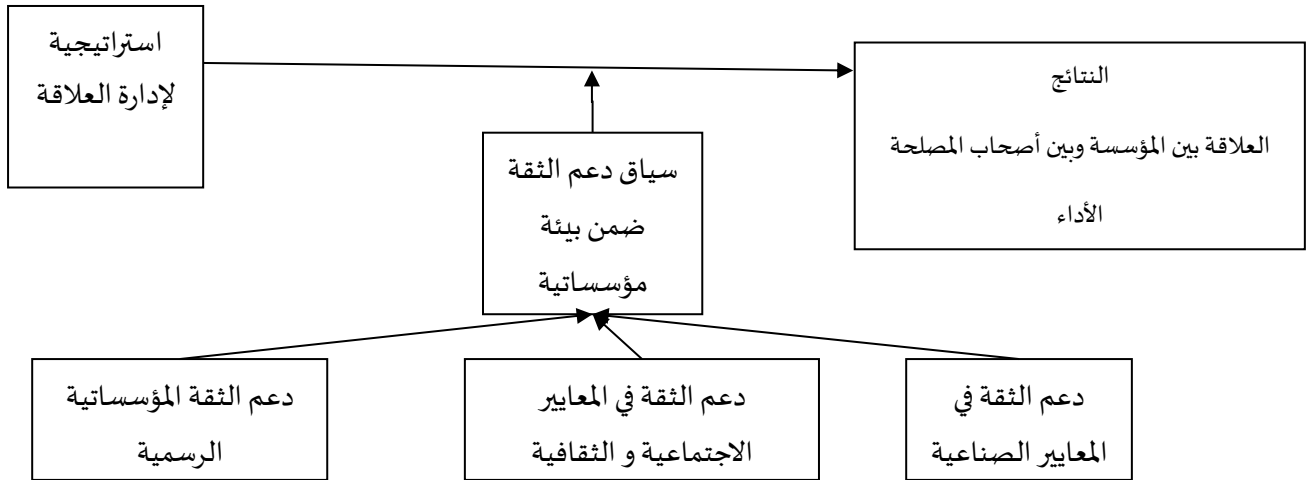
- البيئة الصناعية: وتضم المعايير المرتبطة بنشاط صناعي محدد. إذ يتعين على البنوك الامتثال لمعايير صناعية صارمة تتعلق بالجودة والأمان وإدارة المخاطر والتمويل وغيرها.

إذا كان البنك يمتلك معايير عالية ويسيطر على مخاطره بشكل فعال، فإن ذلك يساعد في بناء الثقة مع الزبائن. يضاف إلى ذلك، أن الالتزام بالمعايير البنكية العالمية يمكن أن يساعد في تعزيز السمعة الدولية للبنك.

عندما يذكر أن "البيئة الصناعية تؤثر على ممارسات البنوك"، لا يكون الطرح كافيا ما لم يتم توضيح الكيفية التي تترجم بها هذه البيئة إلى قرارات استراتيجية وإجراءات تنظيمية ملموسة داخل البنك. فالعامل الخارجي لا يؤثر في المؤسسة تلقائيا، بل من خلال إرادة تنظيمية تعيد تأويل هذه المؤثرات السياقية ضمن سياسات وممارسات داخلية. فعلى سبيل المثال، قد يطور البنك منتجات مالية موجهة خصيصا لقطاعات صناعية معينة ذات وزن في البيئة المحلية، أو يعتمد سياسات تسعير مرنة تراعي طبيعة المنافسة والمخاطر في هذه الصناعات، أو يكيّف نماذج التقييم الائتماني بما يتلاءم مع خصوصيات تلك القطاعات. إن غياب هذا الربط بين المؤثر الخارجي والتجسيد التنظيمي الداخلي يؤدي إلى طرح سطحي لمفهوم الثقة، بوصفها مجرد استجابة خارجية وليست نتاجا لتفاعل ديناميكي بين السياق والمؤسسة. ومن هنا، تصبح المقاربة التحليلية الدقيقة ضرورة منهجية لفهم كيف تتحول البيئة الصناعية إلى ممارسات تنظيمية تؤثر في سلوك الزبائن ومدى ثقتهم بالمؤسسة البنكية.

تكون هذه العناصر وسيطة بين الاستراتيجيات من جهة و العلاقة مع أصحاب المصالح وأداء المؤسسة من جهة أخرى.

الشكل رقم 10 : نموذج بناء الثقة التنظيمية



المصدر : (WICKS & BERMAN, 2004, p. 150)

إن تأثير الثقة على الاستراتيجية والأداء يرتبط، في حقيقة الأمر، بعدة عوامل أخرى، منها إعداد إجراءات داخلية صارمة لضمان الامتثال للقوانين واللوائح الصادرة عن الجهات التنظيمية، وكذا وضوح الأهداف والاستراتيجيات التي تعكس القيم والأخلاقيات التي نريدها أن تسود في المؤسسة، مع ضرورة أن تعامل المؤسسة الموظفين بعدالة ومساواة وتقدير إسهاماتهم ومنحهم مجالا للمساهمة واتخاذ القرار.

عندما يثق الموظفون في القيادة والاستراتيجية والروح الجماعية في المؤسسة، فإنهم يعملون بجهد أكبر ويسعون لتحقيق أهداف المؤسسة، غير أنه لابد من المراقبة والتقييم المستمر، بما يسمح بالتصحيح السريع لأي مشكلات قد تنشأ.

وركز (PALISZKIEWICZ, 2013) على أثر وجود بناء الثقة التنظيمية وإعادة بنائها على المؤسسة. ذلك أن عملية البناء تبدأ بتشخيص دقيق لبيئة المؤسسة، مع ضرورة وجود بعض السلوك للمسيرين في مجال الاتصال وإظهار الفوائد للموظفين ودعم مناخ الثقة. ولسلوك الأفراد أيضا دور في البناء، منها قول الحقيقة والاتصال الفعال ودعم الآخرين وتقديم المعلومات حول السلوك غير المرغوب في المؤسسة و حسن المسؤولية.

يؤكد PALISZKIEWICZ أن عملية إعادة بناء الثقة هي عملية صعبة بالنسبة لجميع المؤسسات، وقد تكون مستحيلة في كثير من الأحيان. ويوضح أن الانطلاق في إعادة البناء تبدأ من الاعتراف بالخطأ، ثم تقديم التعديلات الضرورية التي ينبغي أن تحظى بقبول جميع الأطراف. فلا يمكن في هذه الحالة فرض الثقة.

من جهته يرى ARMOUR2007 أن بناء الثقة يرتكز على أربعة عوامل: البيئة، الشخصية، السلوك، والثقافة (PALISZKIEWICZ, 2013, p. 271).

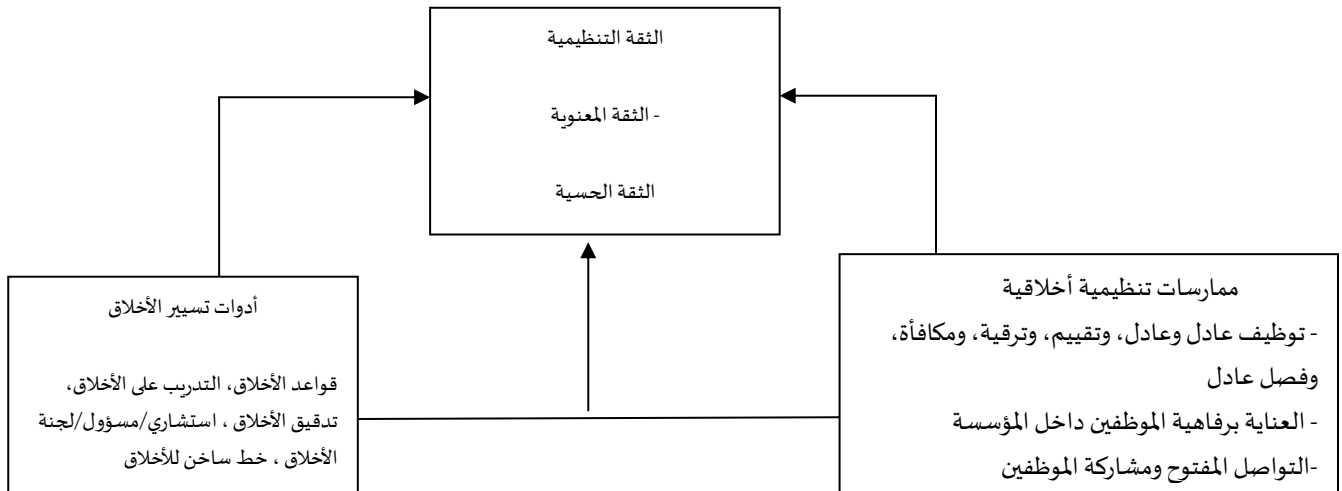
ينبغي للقادة إنشاء بيئة من الثقة، حتى يشعر الموظفون بالأمان وبامتلاكهم المعلومة التي يحتاجونها والمعاملة بالاحترام والتفهم .

ستتطور الثقة لدى الموظفين إذا استوفى القادة بعض الصفات الشخصية والسلوك منها: التواصل، النزاهة، الصدق، الاستجابة، العدالة، الدعم والتشجيع، الرعاية بالفريق ، يضاف إليها تقاسم الثقافة نفسها.

بالنسبة لـ (PUCETAITE, LAMSA, & NOVELSKAITE, 2010, p. 199) فإن الثقة التنظيمية تستند على الثقة المعنوية التي تعتمد على الإدراك، وعلى توقعات تقييمية وحسابات. هذا التصور للثقة يعني أن أحد الأطراف يثق في الآخر، لأن كليهما اتبع المبادئ الأخلاقية نفسها وتصرف بطريقة جديرة بالثقة وبكفاءة في الماضي، ويمكن توقع أنهما سيفعلان ذلك في المستقبل.

قدم PUCETAITE, LAMSA و NOVELSKAITE تصورا مفاده أن الثقة التنظيمية تتأثر بالأخلاقيات، التي تنقسم بدورها إلى نوعين: الممارسات الأخلاقية للمؤسسة والأدوات التيسيرية الأخلاقية وفقا للشكل الموالي.

الشكل رقم 11: الإطار المفاهيمي للعلاقات المتبادلة بين الثقة التنظيمية والممارسات التنظيمية الأخلاقية وأدوات إدارة الأخلاق



المصدر: (Pucetaite, Lamsa, & Novelskaite, 2010, p. 202)

درس PUCETAITE, LAMSA و NOVELSKAITE في بحثهم العلاقات المتبادلة بين الثقة التنظيمية وأدوات إدارة الأخلاق من جهة، والممارسات التنظيمية الأخلاقية من جهة أخرى. أظهر التحليل أن أكثر أداة مستخدمة لإدارة الأخلاق في المؤسسات محل الدراسة هي قواعد الأخلاق، و إلى حد ما، تطبق تدقيقات الأخلاق وتدريبات الأخلاق. ومع ذلك، فإن العلاقة بين أدوات إدارة الأخلاق وبين الثقة التنظيمية ضعيفة إلى حد ما، خاصة إذا لم يتم شرح فكرة هذه الأدوات وتطبيقها بشكل ميسر وواضح للموظفين.

تشير هذه النتيجة إلى أن تنفيذ الأدوات وحدها قد لا يكون ناجحاً جداً في تطوير الثقة التنظيمية. يمكن تفسير ذلك بواسطة خصوصيات السياق، إذ تحتاج وظائف أدوات إدارة الأخلاق إلى تفسير وشرح وتغيير في المواقف.

تسبق الممارسات التنظيمية الأخلاقية بشكل كبير الثقة التنظيمية، على وجه الخصوص. فممارسات إدارة الموارد البشرية العادلة في القطاع البنكي، مثلاً، تقوم بدور حاسم في بناء الثقة التنظيمية، هذا يشمل عمليات التوظيف العادلة والترقيات العادلة وتوفير فرص متساوية للتدريب والتطوير.

عندما يشعر الموظفون بأن هناك عدالة في البيئة التنظيمية، يزيد هم ذلك ثقة في البنك كمؤسسة، بالإضافة إلى التواصل المفتوح ومشاركة الموظفين التي تعد مهمة في بناء الثقة التنظيمية.

على أن الأدوات التنظيمية الأخلاقية ليست عناصر قوية جداً في بناء الثقة، إلا أنها تؤثر في الجانب العقلاني للثقة التنظيمية، في حين تعزز الممارسات التنظيمية الأخلاقية الجانب العاطفي لها. بشكل عام، يتماشى الاستنتاج مع النتائج التي تشير إلى أن النموذج العقلاني على يقوم أساس معرفي للثقة غير كاف لبناء الثقة، وأن الثقة على أساس العواطف ضرورية لتحقيق الثقة. وعليه ينبغي للمؤسسات البنكية أن تتبنى نهجاً متوازناً يدمج بين الأدوات التنظيمية الأخلاقية وبين الممارسات التنظيمية الأخلاقية لبناء الثقة.

يسمح هذا النهج للزبائن بفهم المعلومات بشكل عقلاني، ويجعلهم في الوقت نفسه يشعرون بالارتباط والثقة العاطفية مع المؤسسة، ما يعزز تحقيق الثقة ذات التوجه طويل المدى.

إن الممارسات التنظيمية الأخلاقية لديها القدرة على تشكيل سلوك الموظفين في العمل وتشجيعهم على التصرف بشكل مختلف عما كانوا يفعلونه في السابق. عندما تحفز الممارسات إنشاء مجتمع يتمتع أعضاؤه بالقدرة على التنظيم الذاتي والتحمس لاحترام زملائهم سلوكهم المهني وإنجازاتهم، يمكن أن تتغير مواقفهم وسلوكهم لتعزيز العلاقات المبنية على الثقة.

هذا أمر مهم نظراً للمشكلات الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات. على سبيل المثال، إعطاء الموظف فرصة لأن يصبح قائداً في مجاله المهني يمكن أن يكون محفزاً قوياً للتصرف بمسؤولية.

كما أن الوفاء بالوعود وتلبية التوقعات العقلانية للآخرين يميز الموظفين بوصفهم ممثلين للنزاهة يمكن الوثوق بهم. أيضاً، إذا تم إنشاء قواعد أخلاقية في المؤسسة، فمن المهم جداً أن يرى أعضاء المؤسسة أنها تطبق لتقييم سلوكهم وغيرها من الممارسات التنظيمية.

إن الأشكال الثلاثة من الثقة مترابطة ويؤثر بعضها على بعض، يتطلب بناء الثقة في العلاقات البنكية تحقيق التوازن بينها وقياسها بشكل دقيق.

يمكن أن يتم الانتقال من الثقة المؤسسية إلى الثقة الشخصية، والعكس، بشكل تدريجي عبر العديد من الخطوات والأفعال. فمن الثقة المؤسسية إلى الثقة الشخصية من خلال تقديم تجارب إيجابية وتعزيز التفاعل الشخصي، ومن الثقة الشخصية إلى الثقة المؤسسية من خلال الحفاظ على جودة الخدمة و توعية الزبائن.

يتم الانتقال من الثقة التنظيمية إلى الثقة الشخصية من خلال ضمان الرضا الوظيفي، الذي ينعكس على التفاعل الشخصي بين الموظفين وبين الزبائن. قد يعتمد البنك لتوجيه الزبائن إلى موظفين محددين لضمان تحقيق ذلك.

المطلب الثاني: قياس الثقة

يُعنى هذا المطلب بدراسة آليات قياس الثقة وتحليل نتائجها في المجال البنكي، حيث يمثل القياس الدقيق للثقة خطوة أساسية لفهم تأثيراتها على أداء المؤسسات المالية وعلاقاتها مع الزبائن. يعتمد القياس على منهجيات متكاملة تجمع بين الأدوات الكمية (كالمقاييس الإحصائية واستبيانات تقييم الثقة) والأساليب النوعية (كالملاحظات الميدانية وتحليل التجارب)، مع التركيز على ثلاثة مستويات رئيسية: الثقة الشخصية بين الأفراد، والثقة التنظيمية داخل المؤسسات البنكية، والثقة المؤسسية. وتسهم نتائج هذا القياس في الكشف عن العلاقة بين مستويات الثقة ومؤشرات الأداء المؤسسي، مثل كفاءة العمليات ورضا الزبائن، كما توضح تأثير الثقة على استقرار القطاع البنكي وقدرته على جذب الاستثمارات.

1- قياس الثقة الشخصية والمؤسسية

بالإضافة إلى قياس الثقة وفقا للعوامل المؤثرة فيها، التي تم تحديدها سابقا، نجد أن الكثير من الأبحاث قاست الثقة من خلال بعد واحد منها الإحسان والشمولية والمصادقية (BOLES, BELLENGER, BRASHEAR, & BROOKS, 2003, p. 190). غير أن GANESAN 1994 عمد إلى إدراج معايير آخر من خلال بعدين و هما الإحسان والمصادقية اللذان أجرى باحثون كثيرون تعديلات عليها.

وأكد باحثون آخرون على أن الثقة تقاس من خلال ثلاثة أبعاد هي الإحسان، الشمولية و القدرة أو الإحسان الشمولية والمهارة، وفي بعض الأحيان وفق أربعة أبعاد هي الإحسان، الشمولية، القدرة، التوقع أو الثقة المرتكزة على الحساب، الثقة المرتكزة على المعرفة، الثقة المرتكزة على التعرف (TARA, 2009, p. 67)

في مجمل الأدوات المحصاة، توجد أربعة أنماط لقياس الثقة في المجال الصناعي، هذه الأنماط أو السلالم استعملها GANESAN 1994, MORGAN ET HUNT 1994, DONEY ET CANNON 1997 ET KUMAR ET AL 1995 مع معدل ألفا أكبر من 0.75.

تم استعمال هذه السلالم والمصادقة عليها في الكثير من الأبحاث GANESAN ET HESS 1997, SIDERSHMUKH ET AL 2002, WALTER ET AL 2003, PALMATIER 2006 في السياق الفرنسي، وقد تم قبولها في الكثير من الأبحاث (الثقة في العلامة التجارية، في مقدم الخدمة....) (MAKAOUI, 2014, p. 48)

2- نتائج الثقة الشخصية- المؤسسية

تم ربط الثقة مع 40 متغيرا، وهذا وفقا لدراسة أجريت على 808 مقال في تخصصات مختلفة، وهو ما يبين أهمية الثقة بوصفها عاملا مؤثرا في مجموعة واسعة من المجالات والتخصصات، نذكر منها الأداء، المعلومة، الالتزام، المخاطر، الصراعات، الشراء،

القيادة، الولاء، تكاليف التعاملات، السمعة، القيم، التفاوض، التوقع، الاتصال، الأمان، التحفيز، الجدارة بالثقة، العدالة، الأخلاقيات وغيرها. وقد تم جمع هذه المتغيرات وفقا لدرجة الصلة بينها إلى ثماني مجموعات وهي (TARA, 2009, pp. 75-77) :

- الارتباط : و تضم الارتباط و الاستقلالية، القيادة، القوة.
- البيئة : الوقت، الصناعة، والثقافة.
- التصورات المستقبلية : وتضم التعاون، الفوائد، الالتزام، الولاء، الشراء، التبادل، استخدام المنتج و الخدمات.
- الأفراد : و تضم المتغيرات السوسيو ديموغرافية، والمشاركة.
- السمعة: و تضم الجودة، السمعة، الأداء، العدالة، الأخلاق وقيم الإنصاف.
- الرضا: و تضم الرضا والتجارب.
- الأمان و المخاطر: وتضم الأمان و المخاطر والانتهازية والصراعات.
- تكاليف التعاملات: الاتصال، المعلومة، التفاوض، الرقابة.

يبين الجدول التالي نسب المقالات المنشورة بين 1966 و 2005 وفقا لنوع الثقة والمتغيرات.

الجدول رقم 11: دراسات نتائج الثقة

المتغيرات نوع الثقة	السمعة	الرضا	الأمن/ المخاطر	الارتباط	تكاليف التعاملات	التصورات المستقبلية	الأفراد	البيئة
بين المؤسسات وبين الأفراد	8.5%	13%	5.2%	1.8%	7.2%	7.3%	2.7%	3.1%
بين الأفراد	8.1%	6.4%	2.5%	5.7%	8.5%	4.8%	4.2%	4.7%
بين المؤسسات	6.6%	6.2%	5%	6.7%	10%	12.2%	0.2%	8.7%

المصدر : (TARA, 2009, p. 80)

يشير هذا الجدول إلى نتائج دراسات سابقة حول الثقة وعلاقتها بالعديد من الجوانب داخل المؤسسات، وما بين المنظمات والأفراد.

تعكس النتائج الموجودة في الجدول تفاوتاً في توجيه البحوث حول الثقة بين الأفراد وبين المؤسسات، وذلك لأسباب متعددة تتعلق بالأهمية العملية والتحديات البحثية والاهتمامات البحثية المختلفة.

تناولت النسبة الأكبر من الدراسات نتائج الثقة وعلاقتها بالرضا في إطار مؤسسة – أفراد، تليها التصورات الفردية في إطار مابين المنظمات، فتكاليف التعاملات ضمن الإطار نفسه، مع ملاحظة غياب نتائج الثقة على العلاقة.

يرجع هذا للتفاوت في نظر الباحث إلى مجموعة من العوامل منها :
 أولاً، الأهمية العملية: قد تكون الثقة ضمن سياق المؤسسات هي الأكثر استجابة
 للأبحاث والدراسات، لأن لها دوراً حاسماً في عمل المؤسسات وأدائها. تؤثر الثقة بين
 الزملاء وبين الإدارة وبين الموظفين بشكل كبير على الإنتاجية والمناخ التنظيمي.
 ثانياً، التحديات: من السهل عمل دراسات حول الثقة في سياق المؤسسات وبين الأفراد،
 لأن هذه العلاقات أكثر شيوعاً ويمكن الوصول إليها بشكل أسهل. بالمقابل، يمكن أن تكون
 دراسة الثقة في سياق ما بين المنظمات تحدياً أكبر، نظراً للصعوبات في الوصول إلى
 معلومات دقيقة حول العلاقات بين المؤسسات.

ثالثاً، الطلب: قد تتعرض دراسات الثقة بين المؤسسات لضغوط من القطاع الخاص
 والحكومات والمنظمات الدولية لتحسين العلاقات بين المؤسسات، وهذا يعزز نسبة البحوث
 في هذا المجال.

رابعاً، تطورات معرفية: قد يكون هناك مزيد من البحوث حول الثقة في سياق ما بين
 المنظمات في الأعوام الأخيرة نتيجة للتطورات في مفهوم العلاقات بين المنظمات والعوامل
 التي تؤثر فيها.

من جهتهم اهتم GEYSKENS وآخرون 1998 بنتائج الثقة في العلاقة بين
 المؤسسات. ذلك أن أكثر من نصف الدراسات البحثية التي اطلعوا عليها عنيت بسوابق
 الثقة و نتائجها (BENAMOUR, 2000, p. 193)، وعليه يمكن تقسيم أثر الثقة إلى
 عناصر: إيجابية (الرفع من العناصر) وسلبية (الخفض من العناصر).

-العناصر الإيجابية : الرضا ، التعاون ، الرغبة في الاستمرار في العلاقة، استمرار
 المؤسسة، الالتزام الحسي واستباق التفاعلات المستقبلية .

- العناصر السلبية : الرقابة ، النزاعات، الشك في اتخاذ القرار، الالتزام المحسوب.

أما عن النتائج ضمن سياق مؤسسات - فرد فيمكن إضافة ما يلي : أداء المبيعات، قرار
 الشراء ، الالتزام، وتحسين العلاقة، التحالف والتعاون.

وبالرجوع إلى مختلف الدراسات، فإنه يمكن تقديم حوصلة حول نتائج الثقة المتعددة.
 غير أن لها نتائج أكثر أهمية، من وجهة نظر الباحث ومنها:

- التعاون: تؤثر الثقة إيجاباً على الرغبة في السلوك في إطار التعاون، وهذا يمثل
 أفعالا متطابقة و متكاملة يقوم بها الشركاء لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.

عندما توضع الثقة، فإن شركاء التبادل على دراية أن الجهود المشتركة تقودهم إلى
 نتائج أفضل مما سيحصلون عليه إذا كانوا يتصرفون بمفردهم و لمصالحهم. ويكون هذا
 الأمر ضمن السياق البنكي عندما يتعاون بنكان من أجل تبادل المعلومات أو من أجل تطوير
 منتج جديد. فإذا وجدت ثقة متبادلة بين الشركاء فإن تنفيذ العمليات والالتزام بالتفاصيل
 سيكون مضموناً.

- الأداء: يعد الأداء أهم نتيجة للثقة في العلاقات، ويظل مرتبطا ارتباطا وثيقا بمفهوم التعاون المذكور أعلاه. فالتعاون الجيد يؤدي إلى أداء إيجابي.

ويعد الأداء نتيجة مهمة للزيادة المعتمدة لخبرات المؤسسة ومواردها البشرية حول مستوى مخرجاتها التي يتحصل عليها عمالها أو زبائنهم. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه التوقعات التي تحوم حول القيمة المتحصل عليها جراء سلوك العمال (SHERIN, WAHBA, MOHAMED, & AYMEN, 2021, p. 03)

- الاستمرار في العلاقة : إن الهدف من وضع الثقة في العلاقة هو تطوير هذه العلاقة والمحافظة عليها و إنشاء نوع من الولاء. وعند مستوى معين، تسمح الثقة للمؤسسات بخفض التكاليف التشغيلية المتبادلة، بل وبتجاوز الفروق على المستوى القصير. فهي تقدم اليقين أن هذه الفروق سيتم التكفل بها وسيتم حلها، و تقود إلى تحقيق ربح على المدى الطويل (تمت الإشارة إليه سابقا)، وفي هذا الإطار فهي إذن تحدد استمرار العلاقة ANDERSON و WEITZ 1989 .

- الرضا: هناك تباين في عد هذه النقطة سابقة للثقة أو نتيجة لها.

الرضا مفهوم يرتبط بتجربة الزبون مع البنك في اللحظة الراهنة، أو على المدى القصير. على سبيل المثال، إذا قدم البنك خدمة معينة بشكل جيد وتمكن من تلبية احتياجات الزبون في تلك اللحظة، فإن الزبون قد يشعر بالرضا. ومع ذلك، قد يكون هذا الرضا قابلا للتغير بسرعة، إذا تغيرت الظروف أو تم التعرض إلى تجربة سلبية في المستقبل. على عكس الرضا، فإن الثقة تمتد على المدى الطويل وتعكس الاعتماد واليقين في العلاقة بين الزبون وبين البنك.

ليست الثقة مرتبطة باللحظة الراهنة فقط، بل تعتمد على سجل البنك في تلبية توقعات الزبون وعلى التفاعلات السابقة معه.

- الالتزام : أشهر مثال مقدم على الالتزام يبقى نظرية (الالتزام- ثقة) لـ MORGAN التي سبق شرحها. فالشريك الملتزم يعتقد أن العلاقة تستحق استعمال جهود لضمان استمرارها.

يقود الالتزام بالعلاقة إلى الرغبة في تطويرها والمحافظة عليها والاستعداد لتقديم توضيحات لأجل المحافظة على العلاقة. وقد أظهرت أبحاث كثيرة أن الثقة محدد رئيس للعلاقة، لأنها: تخفض تصورات المخاطر المرتبطة بالسلوك الانتهازي للشريك، وترفع الضمانات بأن الفروق سيتم التكفل بها، كما تخفض تكاليف المعاملات في التبادلات العلائقية (GANESAN & HESS, 1997, p. 439) .

- الثقة تخفض النزاعات : ذلك أن أهداف شركاء التبادل المختلفة تؤدي عادة إلى سوء تفاهم (نقطة سبق شرحها).

- اتخاذ قرار الشراء-الإستخدام: يعتقد DONEY و CANNON 1997 أن الثقة المؤسساتية تؤدي إلى قرار اشتراء إيجابي، وهو ما يؤدي بدوره إلى استباق التفاعلات المستقبلية المرتبطة باستمرار العلاقة (BENAMOUR, 2000, p. 197).

أما (KOOMSON, I; KOOMSON, P; ABDUL-MUMUNI, A, 2023) فقد توصلوا للقول أن الثقة تعد عنصرا حاسما في قرار الأفراد باستخدام الخدمات المالية، إذ أظهرت الدراسات التي اطلع عليها الباحثون أن توفر الحسابات البنكية أو إمكانية الوصول إلى المؤسسات المالية لا يكفي وحده لتحفيز الاستخدام الفعلي للمنتجات المالية، ما لم تكن هناك ثقة حقيقية بالمؤسسات المالية. فقد أكد (PARK (2020 أن الثقة تُشكل الدافع الأساسي لاستخدام الخدمات البنكية، بينما أوضح (van der Cruisen et al. (2020 و (OEHLER & WENDT (2018 أن الثقة في الجهات التنظيمية، كالبنوك المركزية، تُعزز ثقة الأفراد بالبنوك وتشجعهم على التعامل معها. كما بينت دراسة SAWADOGO (2021) & SEMEDO أن الدول ذات المؤسسات القوية والثقة العالية في النظام المالي تحقق مستويات أعلى من الشمول المالي، وتتمكن من تقليص الفجوات الاجتماعية والاقتصادية. وفي السياق نفسه، وجد (GHOSH (2021 أن ارتفاع مستوى الثقة في النظام المالي، لا سيما في البنوك الحكومية الهندية، يرتبط إيجابيا بامتلاك الأفراد للحسابات البنكية واستخدامها. وعلى العكس، أشار (IYER (2015 إلى أن ضعف الثقة يجعل الأفراد، خصوصا في المناطق الريفية، يفضلون اللجوء إلى المقرضين المحليين رغم ارتفاع تكاليف الإقراض.

- القيمة المدركة : أدرك الكتاب في التسويق أهمية القيمة المدركة في شرح سلوك المستهلك، وبالتالي أجريت العديد من البحوث والدراسات للمساعدة في فهم سلوك المستهلك. وتشير بعض الدلائل في المراجع الأدبية للتسويق إلى وجود ارتباط مباشر بين الثقة والقيمة المدركة SIRDESHMUKH و آخرون 2002 . وقد أظهر CHEN و CHANG 2012 علاقة إيجابية بين الثقة والقيمة المدركة، أما PAULSEN و آخرون 2014 فاقترحوا أن القيمة المدركة هي سابق مهم للثقة (شكري، 2018، صفحة 121).

- الكلمة المنطوقة: وفقا لـ BROWN و آخرون 2005 ، الكلمة المنطوقة هي نشر معلومات حول السلع و الخدمات، وهي من العوامل المهمة التي تؤدي إلى نية الشراء (شكري، 2018، صفحة 121). غير أن الكلمة المنطوقة تتجاوز السلع والخدمات، مادامت تشمل أيضا المؤسسة وموظفيها، ويتعدى ذلك وصولا إلى التأثير الاجتماعي. فعندما يكون الزبون واثقا وسعيدا بالخدمة التي تلقاها من المؤسسة البنكية، فإنه من الممكن أن يشارك تجربته بإيجابية على منصات التواصل الاجتماعي، ما يؤدي إلى تعزيز صورة المؤسسة.

و بذلك يمكن القول إن التوصيات تعتمد على الثقة التي يمتلكها الزبون في المؤسسة ومنتجاتها وموظفيها. فالثقة، في هذه العوامل، تجعل التوصيات أكثر قوة وتأثيرا وتسهم في نمو المؤسسة في القطاع البنكي ونجاحها.

3- قياس الثقة التنظيمية

يؤكد (VALERIE, 2007) أنه من الضروري التمييز بين مرجعين تعتمد عليهما ثقة الموظف، وهما: المدير المباشر من جهة، والإدارة العليا والقادة من جهة أخرى، اللذين غالبا ما يتم الخلط بينهما. تشكل العلاقات الهرمية أحد أكثر أشكال التفاعل شيوعا داخل المنظمات، وكما يشير KRAMER1996، فإن الأفراد في المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي غالبا ما يخشون المعاملة غير العادلة من رؤسائهم، سواء فيما يتعلق بالترقيات أو الرواتب أو حتى الموارد النفسية مثل الدعم. وقد أكدت دراسات عديدة (BARBER 1983; SITKIN و ROTH, 1993; TYLER و LIND, 1992) على الدور المحوري للثقة في هذه العلاقات. ترجع أهمية الثقة إلى عوامل عدة، مثل الهشاشة وعدم اليقين المتأصلين في العلاقات الهرمية، واختلافات السلطة والمكانة التي تعكس درجة اعتماد الأفراد الأدنى على من هم في مواقع أعلى، فضلا عن حالة عدم الارتياح التي يشعر بها هؤلاء تجاه الإدارة العليا (KRAMER, 1996) (VALERIE, 2007).

وتشير دراسات (DIRKS & FERRIN, 2002) إلى ضرورة التمييز بين الثقة في القائد المباشر (المشرف الفوري) وبين الثقة في القيادة التنظيمية، التي تشمل القيادة التنفيذية والإدارة العليا ككل، نظرا لاختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات بين المستويين. فبينما يركز المدير المباشر على الإشراف اليومي وإدارة الأداء، يهتم القادة التنفيذيون بقضايا استراتيجية مثل توزيع الموارد والتخطيط العام، ما يجعل الثقة في المدير المباشر تتخذ طابعا أكثر عاطفية مقارنة بالثقة في القادة، التي تعتمد بدرجة أكبر على تقييم الكفاءة TYLER و DEGOEY 1996.

كما أن حجم المنظمة وتعقيدها الهيكلي يجعل التفاعل المتكرر، الضروري لبناء الثقة الشخصية، أكثر صعوبة مع القادة مقارنة بالمدير المباشر (KUMAR, 1996). وتؤكد الأبحاث أن الأفراد لا يقيمون الثقة في الأفراد بالطريقة نفسها التي يقيمون بها الثقة في المجموعات القيادية. إذ تكون العلاقات الثنائية أكثر وضوحا من حيث النيات والسلوك، أما في السياقات الجماعية، فيكون تاريخ التفاعلات غير مكتمل، ما يقلل دور العوامل العاطفية ويزيد أهمية التقييم القائم على الكفاءة COLQUITT و آخرون 2001 LIND و TYLER 1988 في (DIRKS & FERRIN, 2002).

بناء على ذلك، من المرجح أن تكون الثقة في المدير المباشر ذات بعد عاطفي أقوى، في حين أن الثقة في القادة تعتمد على التقييم العقلاني. وعليه، ينبغي مراعاة هذه الفروق عند اختيار أداة لقياس الثقة، مادام يتم التمييز بين الثقة في المدير المباشر، التي تركز على عناصر شخصية وعاطفية، وبين الثقة في القيادة العليا، التي تقوم على أسس عقلانية متعلقة بالكفاءة والاستراتيجية.

ويرى (KRAMER, 1999) أن قياس الثقة داخل المنظمات غاية في الأهمية لفهم الديناميكيات بين الأفراد وتعزيز بيئة عمل إيجابية. يمكن تقييم الثقة عبر عدة أبعاد، تشمل العلاقات بين الزملاء، ومع المشرفين المباشرين، ومع المديرين، وفي بيئة العمل العامة.

تعتمد الثقة بين الزملاء على الموثوقية والكفاءة والنزاهة، ويمكن قياسها من خلال استبانات تقييم مدى ثقة الموظفين في قدرة زملائهم على دعمهم والوفاء بالتزاماتهم، ما يوفر رؤى حول مستوى التعاون داخل الفرق.

أما الثقة بالمشرفين المباشرين، فلها دور حاسم في رضا الموظفين وأدائهم، إذ يتم تقييمها من خلال آليات التغذية الراجعة التي تعكس مدى ثقة الموظفين في قدرة مشرفيهم على توفير الدعم والتوجيه. تؤثر عوامل مثل العدالة والاتساق والقدرة على التواصل على هذه الثقة، إذ أن الموظفين يثقون بالمشرفين الذين يظهرون النزاهة والانفتاح في تعاملاتهم.

أما الثقة في الإدارة العليا، فإنها تعتمد على تصور الموظفين لنزاهة مديريهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات الفعالة والتواصل بشفافية. يمكن أن يؤثر قياس هذه الثقة من خلال الاستطلاعات على الروح المعنوية العامة ومستوى اندماج الموظفين في الأهداف التنظيمية.

أما بيئة العمل العامة، فتؤثر بشكل كبير على مستوى الثقة داخل المنظمة، ويمكن تقييمها من خلال استبانات تقيس شعور الموظفين بالأمان والدعم والانفتاح. تسهم السياسات التنظيمية وأنماط القيادة والثقافة العامة للمؤسسة في تشكيل هذا المناخ، إذ تعزز بيئة العمل الإيجابية الثقة على جميع المستويات، ما يشجع على تبادل الأفكار والتعاون دون الخوف من العواقب السلبية.

من جانبه قدم (PALISZKIEWICZ, 2013) سلماً لقياس الثقة التنظيمية، والذي يمكن تقسيمه إلى عنصرين : ثقة في المسؤول المباشر والثقة في الزملاء.

تضمن سلم الثقة في المسؤول على ما يلي : الاعتماد الشخصي، الاعتقاد أن الموظفين يسعون لمصالح بعضهم البعض، الموظفون يوفون بوعودهم، قبول الأفكار، تقبل الحوار، التحفيز، تفضيل الإبداع وأخذ المخاطر.

أما الثقة في الزملاء فتتضمن مجموعة من المعايير من بينها وجود المناخ للتعاون بين الأفراد، تقاسم المعارف، تحميل المسؤولية وتحديداتها، الحضور في الاجتماعات الدورية، التكوين، العلاقات بين أفراد المجموعة، العدل والمساواة والمساهمة في اتخاذ القرار وغيرها.

وفي سياق المؤسسات التربوية قاس (DRISCOLL, 1978, p. 49) الثقة بأبعاد المسؤول عن القسم والزملاء والمسؤول عن المؤسسة، محاكياً بذلك المسؤول السلمي المباشر والزملاء و الإدارة العليا.

وأظهرت الدراسة التي أجراها (TAN & LIM, 2009) علاقة إيجابية بين الثقة في الزملاء وبين الثقة في المنظمة. يعني ذلك أن الموظفين الذين يثقون بزملائهم يميلون إلى تقييم تصرفات المنظمة بشكل أكثر إيجابية، ما يعزز ثقتهم العامة في المؤسسة.

تم قياس الثقة بين الموظفين من خلال القدرة والإحسان والشمولية، وظهر أن الثقة الشخصية بين الموظفين تؤثر في الثقة في المؤسسة التي تؤثر بدورها في الأداء و في الالتزام.

ويرى (PUCETAITE, LAMSA, & NOVELSKAITE, 2010, p. 203) أن قياس الثقة التنظيمية ينبغي أن يتضمن قياس كل من الثقة الحسية والثقة المعنوية، مع عدم إغفال أدوات إدارة الأخلاق والممارسات التنظيمية الأخلاقية، وفقا للعناصر التي أشرنا إليها سابقا و تأثير هذه العناصر عليها.

وضمن العلاقات الحميمة عمد (REMPEL, HOLMES, & ZANNA, 1985, p. 95) لقياس الثقة وفق ثلاثة عناصر وهي الإحسان، الموثوقية والتوقعات. في حين عمد (JOHNSON-GEORGE & SWAP, 1982, p. 1306) لقياسها وفق ثلاثة أبعاد وهي الترابط والإحساس والثقة العامة.

أما (CHIABURU & HARRISSON, 2008) فأكدوا على أن قياس الثقة في بيئة العمل أمر ضروري لفهم ديناميكيات العلاقات المهنية وتأثيرها على رضا الموظفين وأدائهم.

يمكن تقييم الثقة بين الزملاء من خلال استبانات تقيس مدى الدعم، والموثوقية، والانفتاح في التواصل. إذ ترتبط التفاعلات الإيجابية بين الزملاء بارتفاع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

أما الثقة بالمشرفين المباشرين، فتقاس عبر آليات التغذية الراجعة التي تقيم قدرة المشرف على تقديم الدعم والتوجيه والاعتراف بجهود الموظفين، مع التأكيد على أن تأثير القادة لا يلغي أهمية الثقة بين الزملاء. وفيما يخص الثقة بالإدارة العليا، فهي تحدد بناء على تصورات الموظفين حول الشفافية، والعدالة، ومدى قدرة الإدارة على تمثيل مصالحهم. إذ يؤثر التفاعل بين الثقة في المديرين وبين الثقة في الزملاء على الروح المعنوية وفعالية بيئة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن قياس الثقة في بيئة العمل من خلال استطلاعات مناخ العمل التي تقيس الشعور بالأمان والدعم والشمولية، ما يعزز التعاون ويحسن الأداء.

أيضا، قيم (TSCHANNEN-MORAN & HOY, 2000) الثقة في العلاقات بين الزملاء، ومع المشرفين المباشرين، ومع المديرين، وفي بيئة العمل العامة.

تعتمد الثقة بين الزملاء على الموثوقية والدعم المتبادل، إذ يحتاج الموظفون إلى الشعور بأنهم يستطيعون الاعتماد بعضهم على بعض لإنجاز المهام بفعالية. تستخدم الاستبانات لقياس هذه الثقة من خلال تقييم تصورات الموظفين حول مدى دعم زملائهم وموثوقيتهم.

أما الثقة بالمشرفين المباشرين، فهي ضرورية لعلاقة عمل صحية، إذ ينبغي أن يشعر الموظفون بأن مشرفيهم عادلون وصادقون وداعمون. يمكن قياس هذه الثقة عبر تقييم النزاهة والانفتاح وقدرة المشرف على التواصل الفعال.

وبالنسبة للثقة في الإدارة العليا، فهي تتأثر بتصورات الموظفين حول كفاءة المديرين وقدرتهم على اتخاذ قرارات عادلة. يمكن قياس ذلك من خلال استطلاعات تسأل عن شفافية الإدارة ومدى مراعاتها لمصلحة الموظفين.

تساعد الثقافة التنظيمية التي تشجع على التواصل المفتوح والعدالة والقيم المشتركة في تعزيز الثقة بين جميع الموظفين. يتم تقييم الثقة في بيئة العمل عبر استطلاعات تقيس مدى شعور الموظفين بالأمان والقدرة على التعبير عن آرائهم دون خوف.

و في إطار الثقة بين الزملاء، استعمل (MCALLISTER, 1995, p. 35) بعدي الحس والإدراك. أما

(CUMMINGS & BROMILEY, 1996) فحددا لذلك ثلاثة أبعاد، وهي احترام الوعود وعدم التعسف في استعمال السلطة و النزاهة.

4- نتائج الثقة التنظيمية

في سياق الثقة التنظيمية ركز كل من (MAYER, DAVIS, & SCHOORMAN, 1995, p. 712) على تحديد الفرق بين الثقة وبين التعاون داخل المؤسسة. فالثقة ليست شرطا لحدوث التعاون. و مثال ذلك يمكن لفردين داخل المؤسسة أن يتعاونوا دون أن تكون بينهما ثقة، وذلك بسبب خوفهما من العقاب إذا لم يتعاونوا.

من جهتها، ترى المقاربة الاقتصادية أن الثقة تسمح بخفض تكاليف التبادلات أو التنظيم المرتبط بإعداد العقود ومراقبتها أو تصرفات الأفراد واغتنام الفرص. وقد أجريت بعض التجارب لإظهار التكاليف الخفية للرقابة واتضح أن وضع الثقة سلفا في الشركاء أكثر فعالية (CHENE, 2020, p. 18) ، وذلك من حيث :

أولا، توفير الوقت والجهد: عند وجود مستوى عال من الثقة بين الأفراد أو المجموعات، يمكن للمراقبين والمشرفين أن يخففوا مستوى الرقابة والمتابعة المفروطة. يمكنهم التركيز على المهام الأكثر أهمية وعلى تنظيم الموارد بشكل أفضل، بدلا من إهدار الوقت والجهد في مراقبة كل جانب من الأداء.

ثانيا، تعزيز المبادرة والإبداع: عندما يثق الأفراد بأنهم يتمتعون بالثقة والاعتراف بقدراتهم، فإنهم يشعرون بالمرونة والحرية في تقديم أفضل ما لديهم واستخدام مهاراتهم بشكل إبداعي. يمكن لذلك أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق نتائج أفضل دون الحاجة إلى رقابة مشددة.

ثالثاً، تعزيز الشعور بالمسؤولية: عند وجود ثقة قوية بين الأفراد، تجدهم يتحملون المسؤولية الفردية لأداء واجباتهم بشكل أكبر، ويشعرون بالالتزام تجاه الأهداف المشتركة، ويعملون بجدية لتحقيقها، وهو ما يقلل الحاجة إلى الرقابة المفروطة. إذ يمكن الاعتماد على الثقة في تحقيق الأهداف والالتزام بالمسؤوليات.

رابعاً، تعزيز التعاون والعمل الجماعي: عندما يتمتع الأفراد بثقة بعضهم ببعض، يميلون إلى التعاون والتواصل الفعال والعمل الجماعي. يتم تبادل المعلومات والخبرات بشكل أفضل، ويتم التعاون في حل المشكلات وتحقيق الأهداف بأكثر كفاءة. وهذا يقلل الحاجة إلى رقابة دقيقة لمتابعة التنسيق والعمل الجماعي.

أما المقاربة الاجتماعية فأظهرت أن الثقة عنصر أساس لثبات العلاقة، وأنها تسمح بتطوير الارتباط الاجتماعي والمحافظة عليه، وأنها وسيلة للحد من التعقيدات الاجتماعية.

أما في العلوم النفسية والسلوك المؤسساتي، فقد فصل الكتاب الروابط بين الثقة وبين الكثير من مفاهيم التسيير. فهي في قلب المبادلات بين الشركاء.

إن الثقة، وفقاً لهذه المقاربة، تحسّن الالتزام وتظهر المواطنة المؤسساتية وتخفف الرغبة في ترك المؤسسة. فالثقة في المسؤول السلمي المباشر ترفع الفوائد لمصالحه والثقة في الإدارة العليا ترفع الفوائد لمصالح المؤسسة ككل (LI, YAN, & JIN, 2007, p. 624).

من جانب المقاربة التسييرية، تسهم الثقة في حل المشكلات، وفي اتخاذ القرار، وفي الرضا الوظيفي، و تقوي تدخل الموظفين في الأداء وتضمن تفادي المشاكل الناجمة عن تسيير المجموعات (GUIBERT, 1999, p. 01).

كما أنها تسمح بتخفيض الإشراف وتكاليفه وتزيد التعاون بين أفراد المؤسسة، وتقدم ميزة تنافسية للمؤسسة، وتساهم في بناء جودة العلاقة (LI, YAN, & JIN, 2007, p. 623).

غير أنه، وفي نظرة معاكسة، يرى العديد من الكتاب أن الأداء التنظيمي الذي ينشأ عن الثقة التنظيمية له انعكاسات سلبية على العلاقة بين الزبون وبين البنك، وعلى الثقة الشخصية. وفي هذا الصدد يرى (PARASURAMAN, VALERIE, & BERRY, 1985, p. 44) أنه عند تطبيق مقدمي الخدمات لمعايير أداء صارمة، قد يشعر الموظفون بالتقييد ضمن هذه الأطر. قد يضعف هذا التقييد مرونتهم في التعامل مع الحالات الفريدة للزبائن، ما يدفعهم إلى اتباع نهج موحد قد لا يستجيب بفعالية للاحتياجات الفردية للزبائن.

ضمن السياق نفسه، يؤدي الالتزام الصارم بمؤشرات الأداء إلى نقص في الاستجابة. فقد يعطي الموظفون الأولوية للامتثال للمعايير بدلاً من تلبية توقعات الزبائن أو الاستماع إليهم، وهو ما يعيق القدرة على تقديم خدمة مخصصة. هذا قد يعطي انطباعاً بأن الخدمة ذات جودة منخفضة من وجهة نظر الزبون (PARASURAMAN, VALERIE, & BERRY, 1985, pp. 42-46).

وأيدَ (HENNIG-THURAU, GWINNER, & DWAYNE, 2002, p. 237) هذه الفكرة وأكدوا أن شعور الزبائن بأن احتياجاتهم العاطفية قد تم تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا و تراجع جودة العلاقة. كما يؤكدون أن منهجية الفوائد العلائقية تقوم على أهمية تلبية احتياجات الزبائن، بما في ذلك احتياجاتهم العاطفية والاجتماعية. إذا كان ينظر إلى الموظفين على أنهم يركزون بشكل أكبر على نتائج المؤسسة، فقد لا يتمكن الزبائن من تحقيق الفوائد العلائقية المتوقعة، ما يؤدي إلى عدم رضا وتراجع جودة العلاقة (HENNIG-THURAU, GWINNER, & DWAYNE, 2002, p. 242).

ويرى (JAGDIP, 2013, p. 29) أيضا أن الاهتمام بالأداء العالي والتركيز عليه يسهم في إهمال التواصل الفعال، وهو ما يؤدي إلى انقطاع العلاقات.

وحسب (SCHOORMAN, ROGER, & JAMES, 2007, p. 351) يمكن أن تؤدي المستويات العالية من الأداء إلى توقعات مرتفعة من أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. عندما يحقق الأفراد أو الفرق نتائج جيدة بشكل منتظم، قد يبدأ الآخرون في توقع أن يصبح هذا الأداء معيارا دائما. وفي حال لم يتم تحقيق الأداء المتوقع في المستقبل، قد يؤدي ذلك إلى خيبة أمل وفقدان الثقة المتصورة، وهو ما أشار إليه أيضا (MARY, COSTIGAN, BERMAN, & LITER, BERNARD, & MARY, 1990, p. 82) (1998) و (GARETH & JENNIFER, 1998, p. 542).

يضيف (GARETH & JENNIFER, 1998) أسبابا آخر للتأثير السلبي للأداء الجيد على العلاقات والثقة. فبحسبهما، تكون الثقة غالبا مشروطة في العديد من العلاقات بين الزبون وبين الموظف. بمعنى أنها تعتمد على قدرة الموظف على تقديم أداء جيد باستمرار. إذا تعرض الموظف لفترة من الأداء الضعيف يمكن أن يكون لهذا التغيير تأثير سلبي كبير، وقد يؤدي إلى ضعف التعاون وتحول العلاقة إلى علاقة تعاملية بحتة.

يمكن للمؤسسات التي تعطي الأولوية لبناء الثقة غير المشروطة بين الموظفين وبين الزبائن أن تعزز علاقات أفضل. ومع ذلك، إذا ركزت المنظمة فقط على مؤشرات الأداء دون الاستثمار في الجوانب العلائقية، فقد تضرر بالثقة بشكل غير مقصود. قد يفضي نقص الدعم والاستثمار إلى بيئة من الثقة المشروطة، تصير فيها العلاقات أكثر هشاشة وعرضة للتضرر مع تقلبات الأداء (GARETH & JENNIFER, 1998, p. 543).

ومع أن الأداء الجيد ضروري، فإن إيجاد توازن بين الأداء وجهود تعزيز العلاقات أمر بالغ الأهمية للمؤسسات. يمكن أن يساعد توفير بيئة يشعر فيها الموظفون بالدعم والتقدير في الحفاظ على الثقة، حتى في حالة وجود مشاكل أداء عرضية. مثل هذا النهج يعزز التعاون والعمل الجماعي، وهما عنصران رئيسان لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

أيضا يرى (COSTIGAN, BERMAN, & LITER, 1998) أن للأداء الإيجابي تأثيرا سلبيا على الثقة والعلاقة، بما أنه قد يخلق الأداء العالي سابقة ويؤدي إلى توقعات غير واقعية للتفاعلات المستقبلية. عندما يقدم الموظفون باستمرار خدمة استثنائية، قد يبدأ

الزبائن في توقع مستوى الأداء نفسه في كل مرة، وقد يؤدي هذا إلى خيبة أمل وإحساس بالخيانة، إذا لم يتمكن الموظف من تلبية هذه التوقعات المتزايدة في التفاعلات التالية.

قد يخلق الموظفون الذين يمتلكون أداء استثنائيا، عن غير قصد، انطبعا بالتفوق. وقد يشعر الزبائن بالتهديد أو التقليل من قيمتهم، ما يؤدي إلى فقدان الثقة. هذه الديناميكية قد تثير الاستياء، إذ قد يظن الزبائن أن الموظف لم يعد يمكن التعرف عليه أو الوصول إليه بسبب أدائه العالي.

قد يضر التركيز على مؤشرات الأداء فقط بالجوانب العلائقية لخدمة الزبائن. قد يعطي الموظفون الأولوية للكفاءة والنتائج على حساب بناء العلاقات مع الزبائن. هذا قد يؤدي إلى علاقة تعاملية بدلا من علاقة قائمة على الثقة، فيشعر الزبائن أنهم مجرد رقم مثل الآخرين، بدلا من أشخاص محل تقدير.

من جانب آخر، قد يتعرض الموظفون الذين يسعون باستمرار لتحقيق أداء عالٍ للإرهاق المهني، ما يؤثر على تفاعلاتهم مع الزبائن. قد لا يتفاعل الموظف المتعب بشكل إيجابي أو فعال مع الزبائن، ما يؤدي إلى تراجع في جودة الخدمة. هذا التباين قد يقوض الثقة، وقد يجعل الزبائن يشعرون أن الموظف لم يعد مهتما باحتياجاتهم.

عادة ما تبني الثقة مع مرور الوقت من خلال التفاعلات المتسقة والإيجابية. إذا أدى تركيز الموظف على الأداء إلى إهمال الجهود الرامية إلى بناء العلاقات، فقد يعيق ذلك تطوير الثقة على المدى الطويل مع الزبائن. هذا مشابه للطريقة التي تزداد بها ثقة الموظفين تجاه المشرفين مع مرور الوقت؛ فالعلاقات تحتاج إلى وقت وجهود لتتطور (COSTIGAN, BERMAN, & LITER, 1998, pp. 313-314).

على الرغم من تنوع الأدوات والأساليب المعتمدة في قياس الثقة ضمن الأدبيات الأكاديمية، إلا أن حدودا منهجية وتطبيقية لا تزال تطرح إشكالات جوهرية ينبغي التوقف عندها.

فمن الناحية الكمية، تطرح إشكالية التحيز في أدوات القياس، لا سيما تلك المعتمدة على الاستبيانات، حيث قد تميل بعض الأجوبة إلى عكس توجهات اجتماعية مرغوبة بدل التعبير الحقيقي عن مواقف الأفراد، مما يؤثر على صدقية النتائج وموثوقية التفسير. كما أن قياس الثقة الحسية، التي تعد بعدا أساسيا في العلاقة بين الزبون والمؤسسة البنكية، غالبا ما يتم التعامل معه عبر مؤشرات نمطية لا تمكن من التقاط الأبعاد الحسية العميقة لدى المستجوبين.

أما من الناحية النوعية، فإن القيود المرتبطة بتطبيق أدوات مثل المقابلات أو الملاحظة المباشرة في البيئات البنكية الكبيرة، تمثل تحديا ميدانيا حقيقيا. فطبيعة المؤسسات البنكية، التي تتسم غالبا بهيكل إداري مركزي ودرجة عالية من السرية، تُضعف من إمكانية الاعتماد على أدوات ميدانية نوعية تسمح بفهم العلاقة في سياقها الطبيعي.

من جهة أخرى، يلاحظ وجود ضعف في الربط بين النماذج النظرية والتطبيقات العملية في العديد من الدراسات. فعلى سبيل المثال، ورغم الإشارة إلى نموذج DONEY و CANNON 1997 المتعلق بمراحل بناء الثقة، إلا أن تطبيق هذا النموذج في السياق البنكي لم يحظ بالتحليل الكافي، ولم يوضح كيف يمكن مواءمته مع طبيعة العلاقة بين الزبون والمؤسسة البنكية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. كما أن مقاييس الثقة الشخصية، كالمصداقية والنية الحسنة، لم تكيف بما يتلاءم مع بيئات الخدمات الرقمية، حيث يتم التفاعل غالباً دون وجود عنصر بشري مباشر.

ويسجل كذلك غياب البعد النقدي في بعض المعالجات، إذ لم تتم الإشارة إلى نتائج قد تُعد مخالفة للتوقعات السائدة، مثل ما أشار إليه GARETH و JENNIFER 1998 من إمكانية تأثير الأداء العالي سلباً على مستوى الثقة، حين يُفسَّر من طرف الزبون كاستراتيجية تسويقية مبالغ فيها. كما أغفلت بعض الدراسات أهمية العوامل الثقافية في تشكيل مفاهيم الثقة، حيث تختلف التصورات والسلوكيات المرتبطة بها بين المجتمعات. فالثقة في البنوك في الدول النامية، مثلاً، تخضع لتأثيرات سياقية تتعلق بمستوى الشفافية، والضمانات القانونية، ومدى فعالية آليات الرقابة، وهي عناصر لا تتوافر بنفس الدرجة في الدول المتقدمة.

يمكن استخدام قياس الثقة المؤسساتية لتقييم كيفية تقديم المؤسسة خدماتها والتزامها بالوعود. إذا كان مستوى الثقة منخفضا، يمكن للمؤسسة أن تعدّه إشارة إلى ضرورة تحسين أدائها وزيادة شفافيتها.

كما يمكن استخدام قياس الثقة الشخصية لتقييم أداء موظفي المؤسسة في التفاعل مع الزبائن. إذا كان مستوى الثقة منخفضا، فقد يكون هذا إشارة إلى حاجة لتقديم التدريب وتطوير مهارات التواصل.

من جانب آخر، يمكن استخدام قياس الثقة التنظيمية لتقييم كيفية إدارة المؤسسة شؤونها والالتزام بالقوانين والسياسات. إذا كان انخفاض في مستوى الثقة، يمكن أن يكون ذلك إشارة إلى ضرورة تحسين التنظيم والالتزام بالمعايير.

في العلاقات الشخصية، تعد الثقة أساسا لبناء علاقات صحية ومستدامة. إذا توفرت ثقة بين الأفراد، فإن التفاهم المتبادل والاحترام والتواصل الصادق يصير أكثر فعالية، ويمكن للأشخاص أن يشعروا بالراحة والأمان ومن هنا يمكن بناء الثقة.

في السياق التنظيمي، تسهم الثقة في تعزيز التعاون والإنتاجية بين الموظفين وبين الإدارة. فالثقة تحد من التوترات وتزيد من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة. يمكن بناء الثقة من خلال تعزيز الشفافية وتطبيق مبادئ العدالة والتواصل المفتوح مع الموظفين عموديا و أفقيا.

في السياق المؤسساتي، تعزز الثقة فعالية أداء المؤسسة وقدرتها على التفاعل بنجاح مع الأطراف الخارجية، مثل الزبائن والشركاء والأفراد. يمكن بناء الثقة هنا من خلال تحقيق التوقعات والالتزام بالوعود وتقديم الجودة والخدمة الممتازة.

أما عن قياس مستوى الثقة، فيمكن استخدام أدوات مثل الاستبانات والمقابلات. فاستخدام سلم القياس يمكن من تحديد مستوى الثقة في العلاقات المؤسساتية والشخصية والتنظيمية، من خلال تقييم مدى تحقيق الأطراف الوعود.

خلاصة الفصل

تعد ثقة الزبائن في البنوك واحدا من أبرز المكونات التي تسهم في تحقيق النجاح والاستدامة في القطاع البنكي. فبناء ثقة الزبون وتعزيزها له تأثير كبير على الأداء التسويقي للبنك وقدرته على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة حصته في السوق

إن فهم مقاربات الثقة المختلفة (نفسية، اجتماعية، اقتصادية، تسييرية، تسويقية، وإسلامية)، وكيفية تأثيرها على سلوك الزبون وقراراته وعلى ديمومة علاقاته مع البنك، يقدم للبنك إطارا شاملا لفهم العوامل التي تؤثر على مستوى الثقة لدى الزبون، ويسمح بتوجيه استراتيجياته التسويقية وتحسينها، وبناء علاقات أقوى وأدوم مع الزبون.

يمكن القول إن دمج مقاربات الثقة المختلفة ودراستها يسهم في تعزيز النشاط التسويقي للبنك، من خلال فهم أفضل لاحتياجات الزبون وتوقعاته، وتكييف استراتيجيات التسويق وفقا لها. لذلك، من الضروري النظر في كل هذه المقاربات وعدم إغفال أي جانب منها لتحقيق نجاح للبنك.

تنقسم الثقة في السياق البنكي إلى ثلاثة عناصر مؤسسية وشخصية وتنظيمية، تمتد وتتداخل فيما بينها، يؤثر بعضها في بعض ويتأثر بعضها ببعض.

فعندما يكون لدى البنك موظفون يتمتعون بثقة شخصية عالية من الزبائن، فإن هذا ينعكس إيجابا على الثقة المؤسسية، ما يقود الزبون إلى التفاعل بشكل إيجابي مع المؤسسة واستخدام خدماتها بشكل متكرر، وهو ما يجعله ملتزما بالعلامة التجارية.

من جانب آخر، عندما يكون الزبون راضيا عن تجربته مع موظفي البنك ويثق فيهم، فإن ذلك يمكن أن ينعكس إيجابا على الثقة المؤسسية ككل. هنا يمكن أن يرتبط الزبون إيجابا بالمؤسسة بناء على هذه الثقة الشخصية. كما أن الزبائن الذين يثقون في الموظفين قد يكونون أكثر استعدادا لقبول الإجراءات والتوجيهات التنظيمية واتباعها.

أيضا، عندما يشعر الموظفون بالثقة في التنظيم الذي يعملون ضمنه، يكونون عادة أكثر رضا عن وظائفهم و الخدمات التي يقدمها البنك، وهو ما ينعكس إيجابا على تفاعلهم مع الزبائن.

كما يمكن أن تكون الثقة التنظيمية مصدر إلهام للموظفين لتقديم خدمة عالية الجودة والعمل بكفاءة. فإذا شعروا بأنهم جزء من مؤسسة ناجحة، فإنهم ينقلون هذا الإيمان إلى علاقتهم مع الزبائن.

بالرجوع إلى بناء الثقة، فإنه يمكن القول إنها جزء أساس من إدارة العلاقة في البنك. يعد النجاح فيها مهما لضمان العلاقات القوية مع الزبون، والحفاظ على سمعة البنك. فهي ترتبط أساسا بعمر العلاقة، و التفاعلات، وعمر الزبون بحد ذاته، وتوفر مناخ تنظيمي يدعم الثقة.

ترتكز عملية البناء على مجموعة من العناصر منها المصداقية والوفاء بالوعود والتواصل والإحسان. غير أنه من الضروري أن تكون عملية بناء الثقة تحت الرقابة والقياس المستمرين من قبل البنك. فالاستراتيجيات الموضوعة لابد أن تستهدف تعزيز الثقة، مع ضرورة الالتزام بأعلى معايير السلوك الأخلاقي والشفافية لضمان استدامة العلاقات الناجحة.

إن بناء الثقة وقياسها يعززان العلاقة بين البنك والربون، ويؤثران إيجابيا على النشاط التسويقي للبنك، من خلال زيادة الولاء، والتعاون، وزيادة قيمة الربون، وتحسين استجابته، وبناء سمعة إيجابية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للثقة في إطار العلاقة بنك-زبون

تمهيد

تعد الثقة إحدى الركائز الأساس في العلاقة بين البنك وبين الزبون. إذ تساهم بشكل مباشر في تعزيز استقرار العلاقة البنكية واستمرارها. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا المفهوم من زوايا متعددة، إلا أن السياق البنكي الجزائري يطرح خصوصيات تستدعي مقاربة أكثر شمولية.

تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج أكثر شمولية لدراسة الثقة في العلاقة بنك-زبون، ضمن السياق البنكي الجزائري الذي يتميز بخصائص فريدة كهيمنة القطاع العام و الثقافة المجتمعية (المبحث الأول) تجاه المؤسسات البنكية.

وخلافا للسياقات التي ركزت عليها الدراسات السابقة، كما في مقدمة الدراسة و التي اقترحت ابعادا ثنائية (شخصية-مؤسسية) أو أحادية للثقة (شخصية أو مؤسسية أو تنظيمية)، سنحاول إثبات إمكانية وجود ثلاثة أبعاد للثقة في العلاقة بين البنك وبين الزبون. وسنعمل من خلال التحليل الميداني على اختبار مدى ملائمة النموذج المقترح في البيئة الجزائرية، وذلك من خلال إدراج أبعاد لقياس الثقة لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة و التي لم تُطَبَّق في بيئات تشهد تدخلا حكوميا مكثفا في القطاع البنكي، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها. من هنا، تقدم هذه الدراسة إطارا ثلاثي الأبعاد (شخصي، مؤسسي، تنظيمي) لسد هذه الفجوة، ما يسمح بتقديم فهم أعمق وأكثر دقة لكيفية بناء الثقة في السياق البنكي الجزائري (المبحث الثاني).

انطلاقا من هذا الطرح، يهدف الفصل التطبيقي إلى تحليل العلاقة بين الثقة بأبعادها الثلاثة (الشخصية، المؤسسية، التنظيمية) وتأثيرها على العلاقة بنك-زبون و على استمرارية هذه الأخيرة في السياق الجزائري. سيتم الاعتماد على دراسة ميدانية تستند إلى بيانات كمية لاختبار الفرضيات المطروحة، بإستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وجدير بالذكر أن التفاصيل الكاملة حول منهجية البحث، بما في ذلك إجراءات جمع البيانات، خصائص العينة، والأدوات الإحصائية المستخدمة، سيتم تناولها بالتفصيل في الإطار المنهجي للدراسة (المبحث الثالث).

المبحث الأول : تطور النظام البنكي الجزائري

بعد انتزاع الاستقلال، سعت السلطات الجزائرية لممارسة حقوقها السيادية على مختلف الأصعدة و من أبرزها القطاع المالي. وفي هذا الإطار، أنشأت الدولة الجزائرية نظاما بنكيا وطنيا، عن طريق التأميم الكامل لفروع البنوك الأجنبية القائمة آنذاك أو عبر تأسيس مؤسسات مالية جديدة ذات طابع و مرجعية وطنية. وقد هدفت هذه الخطوة لتعزيز الاستقلال الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى توفير بنية تحتية مالية تدعم الأعمال التجارية، وتشجع على الاستثمارات المحلية و الأجنبية. كما كانت تسعى إلى تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز القدرة على إدارة السياسات النقدية والمالية بشكل فعال.

و منذ ذلك الحين شهد النظام البنكي الجزائري تحولات عديدة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتحديات التنموية المتزايدة. وبوجه عام، يمكن أن نميز فترتين رئيسيتين في مسار تطوره، وهما: الفترة من عام 1962 إلى عام 1989 (فترة ما قبل الإصلاحات الكبرى) والفترة من عام 1990 إلى 2024 (فترة الانفتاح).

المطلب الاول : تحولات النظام البنكي الجزائري: من الاقتصاد الموجه إلى الانفتاح (1962-2024)

يُعد النظام البنكي إحدى الركائز الأساس لأي اقتصاد، فهو يسهم في تعبئة الموارد المالية وتوجيهها نحو تمويل الأنشطة الاقتصادية، بما يعزز النمو والاستقرار.

ارتبط تطور النظام البنكي الجزائري بالسياقين السياسي والاقتصادي اللذين عرفتهما البلاد منذ الاستقلال. فقد انتقل هذا النظام من نموذج بنكي موجه تحكمه الدولة بالكامل، إلى نمط أكثر انفتاحا، تماشيا مع التحولات التي عرفها الاقتصاد الوطني في اتجاه اقتصاد السوق. لم يكن هذا التحول آتيا، بل مرّ بمراحل متباينة، تعكس محاولات التكيف مع المتغيرات الداخلية والدولية، والاستجابة لتحديات التنمية والتمويل. وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين مرحلتين في مسار تطور النظام البنكي الجزائري، لكل منهما خصائصها وأهدافها وآلياتها المؤسسية.

1- فترة ما قبل الإصلاحات الكبرى

تميزت هذه الفترة بغلبة التخطيط المركزي وسيلة لإدارة الاقتصاد. فقد شملت الأحداث التي شهدتها القطاع البنكي، منذ استقلال البلاد، إنشاء معهد الإصدار، واعتماد الدينار الجزائري عملة وطنية، وصولا إلى محاولات اللامركزية الإدارية في عام 1986.

يمكن تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث فترات فرعية:

أولا، الفترة (1962-1969): شهدت إنشاء البنك المركزي واعتماد الدينار الجزائري. كما تم تنظيم جمع الادخار لتمويل الإسكان وتأمين البنوك الأجنبية. كان هدف السلطات خلال هذه الفترة هو تحقيق جزأة هياكل تمويل الاقتصاد الوطني.

يظهر أن الأولوية بالنسبة للسلطات الجزائرية في تلك الفترة كانت تتمحور حول إقامة هياكل مالية وطنية لدعم التنمية الاقتصادية، مع مراعاة الوضعية الاقتصادية في البلد.

ثانيا، الفترة (1970-1987): عرفت بفترة التخطيط المركزي وسيلة لإدارة الاقتصاد الوطني.

أظهرت السلطات الجزائرية اهتماما تدريجيا بتنظيم تمويل الاقتصاد الوطني وبتحديد دور الوسطاء الماليين المختلفين، مثل البنوك العمومية والخزينة العمومية.

ظهر هذا الاهتمام من خلال تعيين الأدوار المخصصة للوسطاء الماليين المختلفين وتنظيمها، وذلك من خلال قانون المالية لعام 1970. أكد هذا القانون اختيار التخطيط المركزي الإلزامي نظاما لتنظيم الاقتصاد الوطني وإدارته وتطويره. فبمجرد إعداد البرامج والموافقة عليها، كان يتعين تكيفها مع برنامج تمويل مع الحاجة إلى إصلاح يسمح في الوقت نفسه بتوجيه الموارد المتاحة من النظام البنكي لدعم الشركات العمومية المختلفة.

وقد تضمن دور النظام البنكي خلال هذه الفترة مجموعة من المهام، من أبرزها ضمان توزيع الائتمان على المؤسسات العمومية، سواء أكان ذلك من خلال موارد الذاتية أم من خلال الموارد التي يتم جمعها وتعبئتها من قبل الخزينة العمومية. كما كان البنك يضطلع بمهمة متابعة تنفيذ هذه المؤسسات للمشاريع المخططة والمكلفة بها، بهدف التأكد من مدى التزامها بالأهداف التنموية المحددة سلفا، وضمان استخدام الموارد المالية بطريقة فعالة تخدم التوجهات الاقتصادية للدولة.

خلال الفترة من 1978 إلى 1982، شهدت دائرة تمويل الاقتصاد الوطني إعادة هيكلة، وصارت الخزينة العمومية تمويل الاستثمارات المخططة في القطاع العمومي. وفي عام 1982، وضمن قانون المالية، مولت الخزينة، أيضا، الاستثمارات الاستراتيجية.

شهدت الفترة من 1982 إلى 1986، إعادة هيكلة تأثرت بها جميع قطاعات الاقتصاد. ففي القطاع البنكي، تم إنشاء بنكين عموميين، هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية 1984، وبنك التنمية المحلية 1985.

ثالثا، الفترة (1988-1989): تركزت محاولات الإصلاح الاقتصادي أساسا على استقلال الشركات العمومية الاقتصادية.

ابتداء من عام 1988، شهدت الجزائر إصلاحا اقتصاديا يركز أساسا على استقلال الشركات. تم في هذا السياق إصدار عدة قوانين متعلقة أساسا بالتخطيط والصناديق المشتركة والتجارة، وتحديد القواعد الخاصة المطبقة على الشركات الاقتصادية العامة والمتعلقة بنظام البنوك والائتمان.

تهدف جل هذه القوانين إلى إنشاء فئة جديدة من الشركات العمومية (الشركات الاقتصادية العمومية)، التي من المتوقع أن تتمتع بمزيد من الاستقلالية، وإلى إنشاء مؤسسات مالية جديدة مسؤولة عن إدارة أسهم الشركات الاقتصادية العمومية، وتحديث قانون التجارة، وإنشاء نظام جديد للتخطيط يعتمد على تخطيط استراتيجي يستند إلى تقييم الخطط على المدى المتوسط، وإعادة تنظيم قطاع البنوك من خلال إدخال تصورات

جديدة تحكم العلاقات بين الجهات المختلفة (البنك المركزي، المؤسسات المالية، الخزينة العمومية ...).

انصب التفكير أيضا على كيفية انسحاب الدولة من المجال الاقتصادي، وإعادة هيكلة الأدوات والمؤسسات، واستقلال الشركات العمومية، وتعزيز مصداقية البنك المركزي في إدارة أدوات السياسة النقدية، وتعزيز دور البنوك في جمع الموارد.

بصفة عامة، كانت إصلاحات عام 1988 تعتمد على افتراض يفيد بأن الاستقلال في الإدارة ينبغي أن يمكن الشركات العمومية من التحرر من القيود والتوجيهات الإدارية. إذ عدت هذه القيود والتوجيهات الإدارية الأسباب الرئيسة للتحديات والمشكلات التي واجهت الشركات العامة.

ولأن البنوك التجارية كانت تعد شركات عمومية اقتصادية، فقد تأثر قطاع البنوك، هو أيضا، بإصلاحات عام 1988. وفي هذا السياق، قدم قانون البنوك رقم 06-88 تعريفا لوضع مؤسسات الائتمان والبنك المركزي.

بموجب أحكام القانون رقم 01-88، تُعد الشركة البنكية مدمجة تماما في الفئة القانونية للشركات الاقتصادية العمومية. ووفقا لأحكام قانون البنوك رقم 06-88، يعد البنك شركة عمومية اقتصادية، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، وتقوم بشكل مهني بعمليات البنك.

تم إجراء عدة تعديلات على العلاقة بين البنوك التجارية وبين الشركات العمومية وبين البنك المركزي، في إطار قانون البنوك رقم 06-88 ، والتي تتضمن:

- هامش فائدة كبير : صار البنك المركزي مسؤولا عن تحديد أسعار الفائدة الرئيسية، استنادا إلى المبادئ التي وضعها المجلس الوطني للائتمان. بمعنى آخر، سيحدد الحد الأدنى والأقصى الذي ستمحور حوله جميع أسعار الفائدة.

- إتاحة ظروف بنكية أكثر مرونة وتحفيزا : فيما يتعلق بالموارد، يشجع البنك المركزي الجزائري البنوك على تعبئة مزيد من الموارد من الوكلاء الاقتصاديين.

- تشديد الشروط للوصول إلى إعادة الخصم : يطالب البنك المركزي الجزائري البنوك التجارية بإدارة توقعات السيولة بشكل جيد وتطوير مواردها من الزبائن، لتجنب اللجوء إلى التمويل البنكي.

2- فترة الانفتاح والانتقال نحو اقتصاد السوق

في إطار استمرار الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت في عام 1988، والتي كانت تركز على إصلاح الشركات العمومية، بادرت السلطات الجزائرية في بداية التسعينات بتحديث النظام البنكي من خلال إصدار إطار قانوني جديد. كان هذا الإطار القانوني الجديد يهدف إلى تحديث القطاع البنكي، بهدف تعزيز تمويل الاستثمارات الإنتاجية، لضمان نمو قوي ومستدام.

في هذا السياق، صدر القانون رقم 90-10 في 14 أبريل 1990، الخاص بالنقد و القرض، الذي يعد أول قانون يقدم تعديلات هامة على النظام البنكي الجزائري، الذي يعود إلى السنوات الأولى من الاستقلال. وركزت التعديلات التي جرت عن طريق هذا القانون على تحقيق عدة أهداف.

كان أحد الأهداف الرئيسة للقانون 90-10 هو التخلي عن النظام القديم، الذي كان يحكم نشاط البنوك العمومية بوسائل قديمة وغير مناسبة للسياق الحالي آنذاك. وتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحديث التشريعات البنكية، التي صارت أكثر توافقا مع التطورات الاقتصادية السائدة.

وتمثل الهدف الثاني في وضع حد للاستعانة التلقائية بالقروض من البنك المركزي من قبل الخزينة العمومية. ولتحقيق ذلك، جرت تغييرات في هيكل المؤسسات والأدوات وآليات تنظيم إنشاء النقود. وقد قضى القانون 90-10 بتحديد حد أقصى للمبالغ التي يجب تقديمها من البنك المركزي للخزينة العمومية.

بالإضافة إلى ذلك، يفرض القانون 90-10 على الخزينة العمومية سداد ديونها تجاه البنك المركزي في مدة لا تتجاوز خمسة عشر عاما، وذلك وفقا للشروط المتفق عليها بين الجهات المعنية.

تهدف هذه التعديلات إلى فصل الدورة النقدية عن الدورة الميزانية، ما يساعد في تخفيض الدين العام للخزينة العمومية ومكافحة التضخم. ويعزز أيضا المساواة بين الزبائن الاقتصاديين، وتشجيع الادخار، وتوجيه الموارد النقدية بشكل فعال نحو الاستثمارات الوطنية وتشجيع الاستثمارات الأجنبية.

بالإضافة إلى ذلك، سعت السلطات إلى وضع حد نهائي للجوء التلقائي للبنوك العمومية إلى إعادة التمويل من البنك المركزي، وذلك من خلال مصادر توفير تمويل جديدة. وبناء على ذلك، صارت سياسة إعادة الخصم والقروض على الحسابات الجارية والاعتماد على السوق النقدية وسيلة تمكن البنك المركزي من السيطرة على منح النقود،

ما أعاد لهذه المؤسسة دورها المميز بوصفها معهد إصدار. إذ تتولى إنشاء النقود والائتمان والصرف والحفاظ عليها.

في هذا السياق، تكفل البنك المركزي بتنظيم الدورة النقدية، والتحكم في توزيع الائتمان، وضمان إدارة جيدة للالتزامات المالية. وبذلك، يتم منح الائتمان من قبل البنوك العمومية استنادا إلى قدرتها على تطوير مواردها وإدارتها ضمن القيود والمعايير المحددة، مع فرض عقوبات قد تصل إلى سحب الاعتماد في حالة عدم الالتزام.

وفي إطار تغيير وسيلة تنظيم الساحة النقدية والمالية، كان القانون 10-90 يستهدف إلغاء دور الدولة لمصلحة الفاعلين الاقتصاديين، وإقامة وسائل جديدة لتنظيم النقود وإنشائها، مثل قواعد التدخل في سوق المال وسياسة إعادة تمويل البنوك.

تضمن القانون 10-90 عدة تعديلات، منها:

- إنشاء آليات لتصفية الديون التي تعرقل نمو الشركات العمومية، ما يسمح باشتراء الديون من قبل الخزينة العمومية.

- تحديد دور النقد وإعادة توجيهه مع توضيح مهام البنوك.

- يمنح قانون النقد والائتمان البنك المركزي عدة امتيازات في إدارة النقد والائتمان والصرف، و يضع حدا لضبابية مهام الفاعلين الماليين.

من بين التعديلات التي أدخلها أيضا القانون 10-90 يمكن ذكر: استقلال بنك الجزائر، ووضع تنظيم جديد لمهنة البنوك، وفتح القطاع البنكي وتحريره أمام رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية، وإلغاء التنظيم لأسعار الفائدة البنكية، وإنشاء سوق نقدية، وإنشاء سوق صرف.

وبالتعديلات التي أدخلها قانون البنوك 10-90، يعد هذا القانون المصدر الأساس لبداية عملية التحرير المالي في الجزائر. وهكذا، باشرت الجزائر في عام 1990 عملية الانتقال نحو اقتصاد السوق.

ونظرا لطول الفترة من 1990 حتى الوقت الحالي، والإصلاحات الكثيرة التي مست القطاع البنكي، فإن هذه المرحلة تقسم أيضا إلى ثلاث فترات فرعية (1990-2002)، (2003-2008)، و(2009-2024)، وذلك وفقا لأسباب اقتصادية ومالية وقانونية.

أولا، الفترة (1990-2002) : تم البدء في تنفيذ المؤسسات المالية للآليات والأدوات المحددة في القانون رقم 10-90 وتطبيقها.

شهدت هذه الفترة إعادة هيكلة البنوك العمومية ابتداء من عام 1991، وفتح القطاع البنكي بفعالية للتنافس في عام 1998، واستقلال البنك المركزي الفعلي والحقيقي خلال سنتي 2000-2001.

كما شهدت هذه الفترة صدور تعديلات على القانون 90-10 من خلال المرسوم رقم 01-01 في 27 فيفري 2001.

ثانيا، الفترة الفرعية (2003-2008): شهدت هذه الفترة فضائح مالية منذ 2002-2003، وإلغاء التنظيم الفعلي لأسعار الفائدة المدينة اعتبارا من جانفي 2003. وشملت أيضا تقييما للنظام المالي، في إطار برنامج تقييم النظام المالي الذي بادرت به السلطات الجزائرية، بالتعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. يعد إصدار الأمر رقم 03-11 في 26 أوت 2003، الذي استبدل القانون 90-10، نقطة تحول مهمة في تطوير القطاع البنكي.

مست التعديلات التي تضمنها الأمر 03-11 جانبين : يتعلق الأول بالجانب التنظيمي للهيئات المنظمة والمسيرة للعمل البنكي. أما الجانب الثاني فقد اشتمل على تقوية إطار الردع ضد الممارسات التي تضر بحسن سير الجهاز البنكي بكل أشكالها.

يتعلق الجانب التنظيمي، على الخصوص، بإجراء تعديلات على تركيبة أعضاء هيئة بنك الجزائر، وكذا الصلاحيات المخولة لها. أما من جانب تقوية طابع الردع لقانون النقد والقرض، فقد احتوى على أكثر من 11 مادة لها بعد جزائي مرتبطة بجرائم تبييض الأموال، وإفشاء السر البنكي، والنصب والاحتيال، وخيانة الأمانة، وعرقلة اللجنة البنكية، واستغلال أموال البنك لأغراض شخصية.

ثالثا، الفترة (2009-2025): كان لانتشار الأزمة المالية العالمية في عامي 2007-2008 الأثر البالغ على الاقتصاد الجزائري. غير أن القطاع البنكي لم يتأثر بشكل كبير. إذ اتخذت السلطات الجزائرية إجراءات لتعزيز الاستقرار المالي، من خلال صدور المرسوم رقم 10-04 في 26 أوت 2010، الذي سعى إلى تعديل الأمر رقم 03-11.

يهدف التعديل إلى تعزيز مسؤولية بنك الجزائر في ضمان استقرار النظام البنكي وأمنه، وذلك من خلال تقوية الإطار القانوني للحفاظ على الاستقرار المالي. كما أن التدابير التشريعية الجديدة عززت بشكل كبير الرقابة على المخاطر في القطاع البنكي، ما منح بنك الجزائر صلاحيات أوسع لإجراء التحقيقات داخل البنوك. بالإضافة إلى ذلك، مكن هذا التعديل البنك من ضمان سلامة أنظمة الدفع المعتمدة، ومراقبة عملياتها، ووضع المعايير المطبقة في هذا المجال وتكييفها وفق الحاجة.

وفي سنة 2023 صدر القانون 09-23 المتضمن القانون النقدي والبنكي، الذي يهدف إلى تعزيز حوكمة النظام البنكي، وعلى رأسه بنك الجزائر، من خلال تحسين مستويات الشفافية وتكريس مبادئ المساءلة. كما يمنح مجلس النقد والقرض صلاحيات موسعة تمكنه من مواكبة التحولات المتسارعة التي تعرفها البيئة البنكية، لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية والمالية الحديثة. وتشمل هذه الصلاحيات مجالات متعددة، من بينها اعتماد البنوك الاستثمارية والبنوك الرقمية، وتنظيم نشاط مقدمي خدمات الدفع والوسطاء المستقلين، إضافة إلى الترخيص بفتح مكاتب الصرف.

كما ينص القانون على الاعتراف بالدينار الرقمي وسيلة دفع حديثة ضمن جهود التحول الرقمي وتعزيز الشمول المالي. وفي السياق نفسه، يتضمن القانون تدابير تهدف إلى تعزيز حوكمة اللجنة البنكية وتفعيل دورها بوصفها سلطة إشراف ورقابة لضمان استقرار النظام المالي ورفع كفاءته.

لقد شهد النظام البنكي الجزائري تحولات عميقة ارتبطت بالتغيرات الاقتصادية التي عرفتھا البلاد منذ الاستقلال. فمن مرحلة الاقتصاد الموجه التي اتسمت بسيطرة الدولة على القطاع المالي وغياب المنافسة، إلى مرحلة الانفتاح على اقتصاد السوق التي رافقها تحرير تدريجي للأنشطة البنكية، وصدور إصلاحات هيكلية وتشريعية كبرى.

وقد تميزت فترة ما قبل الإصلاحات الكبرى بتركيز العمل البنكي على تمويل المخططات الوطنية للتنمية، في ظل هيمنة منطق التوجيه المركزي وضعف الإطار القانوني، وهو ما انعكس سلبا على ثقة المتعاملين، حيث ارتبط النشاط البنكي آنذاك بجهاز إداري أكثر منه بجهاز مالي واقتصادي فعال. أما فترة الانفتاح، فقد شهدت بداية إدماج البنوك في آليات السوق، وتعزيز دور بنك الجزائر في ضبط السياسة النقدية، إلى جانب صدور مجموعة من القوانين والتشريعات البنكية والتنظيمية، وعلى رأسها قانون النقد والقرض لسنة 1990، الذي مثل نقطة تحول مفصلية في ضبط النشاط البنكي وتحديد مهام البنك المركزي واستقلاليتة.

أسهمت هذه الإصلاحات التشريعية والمؤسسية في تحسين الإطار التنظيمي للقطاع البنكي، وفتحت المجال أمام تنويع الفاعلين من خلال السماح بإنشاء بنوك خاصة وأجنبية، مع فرض معايير جديدة للشفافية والرقابة والحوكمة.

غير أن العلاقة بين البنك والزبون لا تتوقف فقط على الإصلاحات الاقتصادية والتشريعية، بل تتطلب أيضا بناء الثقة من خلال تبني ممارسات شفافة، والارتقاء بمستوى الخدمات، وتوفير بيئة قانونية ومؤسسية محفزة.

وانطلاقاً من هذا الأساس التاريخي، يصبح من الضروري الانتقال إلى تحليل ملموس لأداء النظام البنكي الجزائري من خلال مؤشرات الوساطة البنكية، التي تمكن من تقييم مدى فعالية الجهاز البنكي في القيام بوظائفه الأساسية، خاصة ما يتعلق بتعبئة الموارد المالية وتخصيصها بكفاءة. وسنركز في هذا السياق على مؤشرات تتعلق بالبنية التحتية البنكية، وتطور عدد المودعين، وحجم الودائع، وحجم الإقراض.

المطلب الثاني : مؤشرات الوساطة البنكية

في سياق الدراسة، يُعدّ تحليل مؤشرات الوساطة البنكية خطوة محورية لفهم الكيفية التي تعكس بها البنوك قدرتها على تقديم خدماتها بفعالية. ويهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على مجموعة من المؤشرات البنكية الأساسية، من بينها عدد الوكالات البنكية المنتشرة عبر التراب الوطني بما في ذلك الوكالات الإسلامية وطبيعة المؤسسات البنكية سواء كانت عمومية أو خاصة، إلى جانب مؤشري الإيداع والإقراض باعتبارهما من أبرز وظائف الوساطة البنكية التي تعكس النشاط الحقيقي للمؤسسة.

إن ارتفاع عدد الوكالات يُعبر عن قدرة البنك على التوسع الجغرافي والتقرب من الزبائن. كما أن وجود وكالات إسلامية يُعدّ مؤشراً على استجابة البنك لتنوع الحاجات والقناعات الدينية للزبائن، ما يسهم في ترسيخ الثقة لدى فئة واسعة من الزبائن. من جهة أخرى، يُمثل حجم الودائع مؤشراً على درجة ثقة الزبائن في البنك بوضع أموالهم لديه، في حين يُجسد حجم القروض مدى قدرة البنك على تمويل الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص، مما يعكس مستوى التفاعل الاقتصادي والثقة المتبادلة بين الطرفين.

1- مؤشرات البنية التحتية

يظهر تقرير البنك المركزي الجزائري لسنة 2024 أن البنية البنكية في الجزائر حتى نهاية 2023 تشهد تطوراً ملحوظاً، من حيث عدد المؤسسات المالية، وانتشار الوكالات، وتوسع خدمات التمويل الإسلامي. فقد بلغ عدد البنوك والمؤسسات المالية 28 مؤسسة، جميعها متمركزة في العاصمة، ما يعكس مركزية القرار المالي والإداري. يتوزع هذا العدد بين 20 بنكاً، منها 7 بنوك عمومية و13 بنكاً خاصاً، بالإضافة إلى مؤسستين ماليتين عموميتين، وخمس مؤسسات متخصصة في الإيجار المالي، وتعاضدية واحدة للتأمين الفلاحي. وعلى تنوع المؤسسات البنكية بين التقليدية والإسلامية، إذ يقدم 12 بنكاً من أصل 20 خدمات تمويل إسلامي، إلا أن البنوك العمومية تظل الأكثر انتشاراً. بدليل أنها تمتلك 1249 وكالة من إجمالي 1649 وكالة بنكية في الجزائر، مقابل 400 وكالة فقط للبنوك الخاصة.

تعود هذه الغلبة إلى عدة عوامل تعكس السياق الاقتصادي والسياسي للبلاد، منها السياسات الحكومية التي دعمت التوجه نحو اقتصاد اشتراكي وقت حكم الحزب الواحد. كما يمكن أن يكون ذلك جزء من استراتيجية الدولة لضمان التوزيع العادل للخدمات المالية وتعزيز التنمية الاقتصادية الشاملة، إضافة إلى الرغبة في الاستجابة لاحتياجات القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني، مثل الزراعة و الصناعة، وبالتالي يكون لديه احتياجات مالية خاصة. يمكن أن تؤدي هذه الحاجة إلى زيادة الوكالات العمومية لتلبية احتياجات هذه القطاعات بشكل فعال. وعلى ارتفاع عدد وكالات التمويل الإسلامي إلى 89 وكالة في 2023 مقابل 75 وكالة في 2022، إلا أن التغطية البنكية للوكالات كافة لا تزال غير كافية. إذ توجد وكالة واحدة لكل 26690 شخص في 2023، ما يبرز الحاجة إلى مزيد من التوسع، خاصة في المناطق النائية.

الجدول رقم 12 : تطور عدد البنوك

البنوك	السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
البنوك		20	20	19	20	20
البنوك العمومية		6	6	6	07	07
البنوك الخاصة		14	14	13	13	13
المؤسسات المالية		8	8	8	8	08
المؤسسات المالية العمومية		6	6	6	6	06
المؤسسات المالية الخاصة		2	2	2	2	02
المجموع		28	28	27	28	28

المصدر : (البنك المركزي الجزائري، 2024، صفحة 46)

يظهر تحليل الجدول استقرار عدد البنوك العمومية والخاصة، وكذلك المؤسسات المالية، وهو ما يعكس عدة مؤشرات هامة على مستوى السوق البنكي في الجزائر. بالنسبة للبنوك العمومية، فإن استقرار عددها قد يكون نتيجة لسياسة الحكومة التي تركز على الحفاظ على استقرار القطاع البنكي العام وضمان استمراره، ما يعزز الثقة في النظام المالي بشكل عام. كما أن فتح بنك عمومي واحد فقط خلال ست سنوات قد يشير إلى استقرار هيكلي في البنية البنكية العمومية، ولكن يمكن أن يعكس أيضا محدودية التوسع في هذا القطاع، ما قد يحد من التنافسية في السوق ويعزز هيمنة البنوك العمومية على القطاع.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة، فاستقرار عددها منذ 2021 مع انخفاض طفيف في عددها قد يعكس ثقة المستثمرين في هذه البنوك وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، فضلا عن عدم وجود فرص استثمارية كبيرة في هذا القطاع، أو صعوبة فتح بنوك جديدة. قد يعد هذا الثبات في عدد البنوك الخاصة مؤشرا إيجابيا على استقرار السوق

الخاص، لكن يمكن أن يشير أيضا إلى نقص التوسع في تقديم خدمات بنكية جديدة أو الابتكار، ما يشكل تحديا تسويقيا لزيادة التنافسية وتوسيع قاعدة الزبائن. أما فيما يتعلق بالمؤسسات المالية، فإن استقرار عددها، مع انخفاض طفيف في 2022، يدل على استمرار الطلب على خدمات هذه المؤسسات وثقة المستثمرين في استدامتها. من الناحية التسويقية، يمكن أن يشير هذا الاستقرار إلى قدرات نمو واعدة لهذا القطاع، إذا تم تعزيز تقديم خدمات مبتكرة تناسب احتياجات السوق المالية المتطورة. بالمجمل، تظهر هذه النتائج أن هناك فرصا أمام البنوك الخاصة والمؤسسات المالية لتوسيع نطاق خدماتها وتعزيز تنافسيتها، من خلال تحسين خدماتها وتوفير حلول بنكية مبتكرة ومتنوعة تلبي احتياجات مختلف شرائح السوق، في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة.

الجدول رقم 13: تطور عدد الوكالات

الوكالات	السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
البنوك		1568	1578	1602	1624	1649
منها وكالات مخصصة للصيرفة الإسلامية		49	53	59	74	88
البنوك العمومية		1177	1188	1201	1225	1249
منها وكالات مخصصة للصيرفة		0	1	2	10	17
البنوك الخاصة		391	390	401	399	400
منها وكالات مخصصة للصيرفة		49	52	57	64	71
المؤسسات المالية		92	96	95	96	97
المؤسسات المالية العمومية		75	79	77	77	77
المؤسسات المالية الخاصة		17	17	18	19	20
المجموع		1660	1674	1697	1720	1746

المصدر : (البنك المركزي الجزائري، 2024، صفحة 47)

يظهر الجدول زيادة ملحوظة في عدد الوكالات، فقد ارتفع العدد الإجمالي للوكالات من 1660 وكالة في 2019 إلى 1746 وكالة في 2023، أي بزيادة تقدر بنحو 5.2%. ويشير هذا الارتفاع إلى توسع تدريجي في الشبكة البنكية، ما يعكس تطورا في تقديم الخدمات البنكية وتلبية احتياجات الزبائن في مختلف المناطق. أما البنوك العمومية فقد شهدت زيادة في عدد الوكالات من 1177 وكالة في 2019 إلى 1249 وكالة في 2023، أي بزيادة تصل إلى نحو 6.1%. وقد أسهمت هذه الزيادة في تعزيز الحضور المؤسسي للبنوك العمومية في السوق، ما يعكس استمرارا في دعم استقرار النظام المالي وضمان الوصول إلى مختلف الفئات الاجتماعية في الجزائر. أما بالنسبة للوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية، فقد ارتفعت من 49 وكالة في 2019 إلى 88 وكالة في 2023، بزيادة تصل إلى نحو 80%. قد تعكس هذه الزيادة الكبيرة الاهتمام المتزايد بالصيرفة الإسلامية وتلبية الطلب المتنامي على هذا النوع من الخدمات المالية، ما يعزز قدرة البنوك العمومية على جذب شرائح جديدة من الزبائن.

أما البنوك الخاصة، فقد شهدت استقراراً في عدد الوكالات. فقد زادت من 391 وكالة في 2019 إلى 400 وكالة في 2023، بزيادة طفيفة تبلغ نحو 2.3%. ولكن، من جهة أخرى، ارتفع عدد الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية في البنوك الخاصة من 49 وكالة في 2019 إلى 71 وكالة في 2023، بزيادة تقدر بنحو 44.9%. وقد يشير هذا إلى توجه ملحوظ نحو تعزيز خدمات الصيرفة الإسلامية في القطاع الخاص، وهو ما يعكس استجابة البنوك الخاصة لاحتياجات السوق، وتوسيع قاعدة الزبائن الذين يفضلون هذا النوع من الخدمات.

من جانب المؤسسات المالية، ظل العدد الإجمالي للوكالات مستقراً، مع زيادة طفيفة من 92 وكالة في 2019 إلى 97 وكالة في 2023، ما يعكس استقراراً في هذا القطاع، مع تراجع طفيف في 2022. في المقابل، تتركز معظم الزيادة في هذا القطاع في المؤسسات المالية الخاصة، التي شهدت زيادة من 17 وكالة في 2019 إلى 20 وكالة في 2023، ما يشير إلى اهتمام متزايد بتوسيع نطاق خدمات المؤسسات المالية الخاصة في السوق.

بناءً على هذه النتائج، يلاحظ أن الزيادة في عدد الوكالات، خصوصاً تلك المخصصة للصيرفة الإسلامية، تعكس تأثيراً تسويقياً مهماً يتمثل في تلبية احتياجات الزبائن المتزايدة في هذا المجال، ما يساهم في تحسين التنافسية بين البنوك. وتعد هذه الزيادة في الوكالات مؤشراً على التوسع الجغرافي للبنوك في الجزائر، ما يعزز قدرة هذه المؤسسات على تقديم خدماتها بشكل أوسع وأكثر فاعلية لجميع الفئات الاجتماعية عبر كل المناطق الجغرافية، وهو ما يعود بالفائدة على الاستقرار المالي وتعزيز الثقة في النظام البنكي.

2- مؤشرات الوساطة البنكية من خلال تطور عدد المودعين، حجم الودائع، وحجم الإقراض

تمثل المؤشرات المتعلقة بتطور عدد المودعين، حجم الودائع، وحجم الإقراض في القطاع البنكي جوانب كمية تعكس قدرة البنك على جذب الموارد المالية وتوجيهها. كما تعد مؤشراً مهماً على مدى فاعلية البنك في أداء دوره الوسيط بين المودعين والمقترضين. من خلال هذا التحليل، يمكن تقييم أداء البنوك في تعزيز العلاقة مع الزبائن وبناء مستوى الثقة المطلوب.

الجدول رقم 14: تطور الودائع في الجهاز البنكي (مليار دينار)

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
الودائع	4 313.0	4 159.1	5 216.3	6 216.7	6 134.5
الودائع تحت الطلب	3 456.3	3 270.4	4 152.2	5 104.8	4 945.9
البنوك العمومية	856.8	888.7	1 064.1	1 111.9	1 188.6
البنوك الخاصة	5 531.4	5 757.8	6 463.2	7 584.9	8 012.0
الودائع لأجل	4 986.0	5 150.6	5 775.3	6 855.4	7 258.4
البنوك العمومية					

788.8	917.5	800.7	707.8	576.5	بما فيها بالعملة الصعبة
753.6	729.6	687.9	607.3	545.5	البنوك الخاصة
103.7	97.6	145.4	137.1	112.7	بما فيها بالعملة الصعبة
770.5	728.8	805.4	839.1	795.0	الودائع كضمان**
607.8	609.4	635.4	690.5	635.2	البنوك العمومية
9.5	4.67	6.4	1.6	5.6	بما فيها بالعملة الصعبة
162.7	119.4	170.0	148.5	159.9	البنوك الخاصة
5.1	2	4.6	9.6	14.5	بما فيها بالعملة الصعبة
14917.0	14530.4	12484.9	10 756.0	10 639.5	مجموع الودائع المجمعة
%85.89	%86.51	% 84.61	% 84.71	% 85.32	حصة المصاف العمومية
%14.11	% 13.49	%15.39	%15.29	% 14.68	حصة البنوك الخاصة

المصدر : (البنك المركزي الجزائري، 2024، صفحة 47)

*الودائع المخصصة ضمانا للالتزامات بالتوقيع (الاعتماد المستندي، الضمانات والكفالات)

يكشف تحليل نتائج تطور الودائع في الجهاز البنكي الجزائري خلال الفترة من 2019 إلى 2023 عن بعض الاتجاهات الملحوظة التي تؤثر تسويقيا على القطاع البنكي. بالنسبة للودائع تحت الطلب، نجد أن هناك تقلبا في قيمتها على مدار السنوات. فقد انخفضت في 2019 إلى 4159.1 مليار دينار في 2020، و إلى 6134.5 مليار دينار في 2023. ومن حيث توزيعها، تواصل البنوك العمومية هيمنتها على هذا النوع من الودائع، فقد سجلت زيادة ملحوظة من 3456.3 مليار دينار في 2019 إلى 4945.9 مليار دينار في 2023، وهو ما يعكس دورها الرئيس في النظام البنكي. في المقابل، شهدت البنوك الخاصة زيادة متواضعة من 856.8 مليار دينار في 2019 إلى 1188.6 مليار دينار في 2023، ما يدل على نمو تدريجي في قدرتها على جذب الودائع تحت الطلب. أما بالنسبة للودائع لأجل، فقد شهدت زيادة ثابتة، وارتفعت من 5531.4 مليار دينار في 2019 إلى 8012.0 مليار دينار في 2023. وكان للبنوك العمومية دور كبير في هذه الزيادة، إذ سجلت ارتفاعا ملحوظا من 4986.0 مليار دينار في 2019 إلى 7258.4 مليار دينار في 2023.

كما يظهر أن الودائع بالعملة الصعبة لدى البنوك العمومية شهدت زيادات متواصلة حتى عام 2022، وهو ما يعكس زيادة في الإقبال على حفظ العملات الأجنبية. أما البنوك الخاصة فحافظت على وتيرة نمو ثابتة في هذا النوع من الودائع من 545.5 مليار دينار في 2019 إلى 753.6 مليار دينار في 2023.

أما الودائع بوصفها ضمانا، فقد سجلت هذه الودائع انخفاضا طفيفا في عام 2022، إلا أنها شهدت تعافيا طفيفا في 2023. في هذا السياق، تواصل البنوك العمومية هيمنتها على هذه الودائع، في حين تراجعت حصتها في البنوك الخاصة.

من حيث الحصة في السوق، يلاحظ أن حصة البنوك العمومية من الودائع المجمعة تظل ثابتة إلى حد كبير. إذ تراوحت بين 84.61% و 86.51% خلال الفترة 2019-

2023، ما يدل على استمرار سيطرة البنوك العمومية على السوق المالي في الجزائر. في المقابل، شهدت البنوك الخاصة انخفاضا طفيفا في حصتها من الودائع، بارتفاع إلى 15.29% في 2020، وهي أعلى قيمة، ثم انخفاض إلى 14.11% في 2023. على المستوى التسويقي، تظهر هذه النتائج استقرارا في الهيمنة التقليدية للبنوك العمومية على السوق البنكي. في حين يشير النمو التدريجي للبنوك الخاصة إلى تحسن طفيف في قدرتها على جذب الودائع.

الجدول رقم 15 : تطور عدد المودعين في البنوك

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	2022
طبيعة المودعين						
الإدارات العمومية	1641	2282	3268	3233	3193	2986
مؤسسات عمومية غير مالية	13501	8396	11493	12930	11555	12145
مؤسسات خاصة غير مالية	1697865	1169244	788790	773988	802369	835757
هيئات خاصة ذات هدف غير ربحي	209826	32629	47493	48982	51967	54326
الاسر	9125504	10746066	10192036	10127727	10680277	11061677

المصدر : (موقع البنك المركزي الجزائري، عدد المودعين، 2025)

يعكس تحليل نتائج تطور عدد المودعين في البنوك في الجزائر من 2017 إلى 2022 بعض التحولات الهامة في هيكل قاعدة المودعين، بما في ذلك الزيادة والتراجع في بعض الفئات.

أولا، نلاحظ أن عدد المودعين من الإدارات العمومية قد شهد تراجعا تدريجيا، بعد زيادة كبيرة في 2018. فقد بلغ 2986 مودعا في 2022 بعد أن كان 3268 مودعا في 2019. يمكن أن يعزى هذا التراجع إلى تقليص نشاطات بعض الإدارات الحكومية. أما بالنسبة للمؤسسات العمومية غير المالية، فقد شهدت هذه الفئة تقلبا في عدد المودعين. إذ بلغ العدد 12145 مودعا في 2022، بعد أن كان 11555 مودعا في 2021. قد يشير هذا الارتفاع إلى زيادة في الثقة في البنوك، أو تحسين في الخدمات البنكية المقدمة لهذه المؤسسات، أو لحملاتها التسويقية.

بالنسبة للمؤسسات الخاصة غير المالية، فقد انخفض عدد المودعين من 1697865 مودعا في 2017 إلى 788790 مودعا في 2019، ليبدأ العدد في الارتفاع مرة أخرى حتى وصل إلى 835757 مودعا في 2022. قد يعكس هذا التحسن الطفيف تحسن الظروف الاقتصادية أو زيادة الاستثمار في القطاع الخاص الذي يحتاج إلى خدمات بنكية.

وقد شهدت الهيئات الخاصة ذات الهدف غير الربحي زيادة ثابتة في عدد المودعين من 209826 في 2017 إلى 54326 في 2022. وقد تبين هذه الزيادة اهتماما متزايدا من هذه الهيئات بتوفير أموالها عبر البنوك، ما يعكس تطورا في قدرتها على التعامل مع النظام البنكي.

أما الأسر، فقد شهدت زيادة ملحوظة في عدد المودعين. إذ ارتفع العدد من 9125504 مودعا في 2017 إلى 11061677 مودعا في 2022. قد تشير هذه الزيادة المستمرة إلى تحسين القدرة على الادخار وزيادة الثقة في النظام البنكي، وهو ما يعكس تزايد استخدام الأفراد الخدمات البنكية في الجزائر.

تسويقيا، يمكن تفسير هذه النتائج بوجود اتجاهات نحو تنوع الزبائن المودعين في البنوك. ذلك أن تنامي قاعدة المودعين من الأسر والمؤسسات الخاصة غير المالية يفتح فرصا للبنوك في تطوير خدمات مخصصة لهذه الفئات. من جهة أخرى، قد يتطلب تراجع عدد المودعين في الإدارات العمومية من البنوك تخصيص استراتيجيات جديدة لتوسيع نطاق خدماتها في هذا القطاع.

الجدول رقم 16: تطور عدد المقترضين

السنوات المؤسسات	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الإدارات العمومية	40	265	66	61	62	131
مؤسسات عمومية غير مالية	2 692	36 309	35 422	35 213	35 657	23 914
مؤسسات خاصة غير مالية	586 943	601 850	542 464	519 819	543 339	377 651
هيئات خاصة ذات هدف غير ربحي	1 185	2 909	3 635	4 221	3 739	4 242
الأسر	592 592	738 272	878 629	891 063	905 949	899 741

المصدر : (موقع البنك المركزي الجزائري، عدد المقترضين، 2025)

تحليل تطور عدد المقترضين في الجزائر من 2017 إلى 2022 يظهر بعض الاتجاهات والاختلافات المهمة التي يمكن تفسيرها وفقا للظروف الاقتصادية والإجراءات المتخذة في القطاع البنكي.

يظهر أن عدد المقترضين بالإدارات العمومية قد شهد تذبذبا كبيرا خلال السنوات الماضية. فقد بدأ بعدد منخفض في 2017 (40 مقترضا)، ليصل إلى ذروته في 2018 (265 مقترضا)، ثم ينخفض تدريجيا ليصل إلى 131 مقترضا في 2022. يمكن أن يكون هذا التراجع مرتبطا بسياسات التقشف أو التعديلات في القوانين المتعلقة بالإقراض الحكومي.

وشهدت المؤسسات العمومية غير المالية انخفاضا ملحوظا في عدد المقترضين من 35657 مقترضا في 2021 إلى 23914 في 2022، ما يشير إلى انخفاض في النشاط الاستثماري أو استراتيجيات التمويل لهذه المؤسسات.

أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة غير المالية، فقد شهدت هذه الفئة تغيرات أقل حدة في أعداد المقترضين. إذ تم تسجيل انخفاض تدريجي من 586943 مقترضا في 2017 إلى 377651 مقترضا في 2022. قد يعكس هذا التراجع تقلبات في الاستثمارات الخاصة، أو تأثر هذه المؤسسات بالظروف الاقتصادية المحلية أو العالمية، بالإضافة إلى التغيرات في أسعار الفائدة أو الطلب على التمويل.

أما الهيئات الخاصة ذات الهدف غير الربحي فشهدت زيادة ثابتة في عدد المقترضين. إذ ارتفع العدد من 1185 في 2017 إلى 4242 في 2022. قد تعكس هذه الزيادة اهتماما متزايدا بالتمويلات الخيرية أو التنموية، ما يعزز اعتماد هذه الهيئات على النظام البنكي لتلبية احتياجاتها.

أما بالنسبة للأسر، فقد شهدت زيادة مطردة في عدد المقترضين خلال السنوات الماضية، بارتفاع العدد من 592592 في 2017 إلى 899741 في 2022. تشير هذه الزيادة إلى زيادة استخدام الأفراد القروض الشخصية، ربما نتيجة لتحسين الأوضاع المالية أو الحاجة إلى تمويل مشاريع منزلية أو استهلاكية.

من الناحية التسويقية، يمكن للبنوك أن تركز على زيادة خدمات التمويل المقدمة للهيئات الخاصة والأسر. ويظهر أن هذه الفئات تشهد نموا ملحوظا في الإقبال على القروض. في حين ينبغي أن تبحث البنوك عن طرق لدعم المؤسسات العمومية والخاصة غير المالية في سياق الظروف الاقتصادية المتغيرة.

3- خصائص العلاقة في السياق البنكي الجزائري

بتحليل بعض نتائج تقرير مجموعة البنك الدولي سنة 2022 و الخاص بالقطاع البنكي الجزائري و الذي شمل 1002 حالة للفترة الممتدة من 02 أكتوبر الى 01 نوفمبر 2021 يتضح ان العلاقة مع البنك تمتاز بعدة خصائص ذات دلالات هامة على طبيعة العلاقة و الثقة بين البنك والزبون.

أولا، أن عملية فتح الحساب البنكي لأول مرة يرتبط غالبا بأمور عملية وملحة، على غرار تلقي الأجور، مما يعكس الطابع الإلزامي والتوجيهي للدخول الأولي في العلاقة البنكية. فقد أظهرت البيانات أن نسبة 64.7% من الأفراد (391 حالة) فتحو أول حساب بنكي بغرض استلام الراتب، في حين أن 35.3% منهم (213 حالة) لم يكن هذا السبب وراء فتح الحساب (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 18). هذه النتيجة تسلط الضوء على الدور الأساسي للوظيفة كحافز رئيسي لطلب الخدمات البنكية، وتعكس الطبيعة غير

الاختيارية في كثير من الأحيان لبداية العلاقة مع المؤسسة البنكية، وهو ما قد يؤثر على الثقة المؤسسية ربما لصالح الثقة الشخصية.

ثانياً، تبين أن نسبة معتبرة من الأفراد فتحو حساباتهم البنكية الأولى بغرض تلقي أموال من الحكومة، سواء على شكل إعانات، منح، أو تحويلات اجتماعية، حيث بلغت هذه النسبة 45.7% (276 حالة)، مقابل 54.1% (327 حالة) لم يكن هذا الدافع وراء فتح حسابهم، مع نسبة ضئيلة جداً (0.2%) بدون اجابة (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 19). تؤكد هذه المعطيات على الدور المحوري للسياسات الحكومية والتحويلات العمومية كعوامل دفع مهمة للانخراط في العلاقة البنكية، وهو ما يعكس أن دوافع الدخول الأولى غالباً ما تكون ظرفية أو إلزامية أكثر منها اختيارية، مما قد يحد أيضاً من مستوى الثقة المؤسسية في بداية العلاقة.

ثالثاً، بالرغم من الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي، لا يزال انتشار استخدام البطاقات البنكية (بطاقات السحب) محدوداً نسبياً، حيث يمتلك 39.5% فقط من المستجوبين (396 حالة) بطاقة سحب، مقابل 60.1% (602 حالة) لا يمتلكونها، ونسبة هامشية للغاية من الذين لا يعرفون أو رفضوا الإجابة (0.4%) (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 19). ويعكس هذا استمرار اعتماد كبير على المعاملات النقدية التقليدية بمعنى غلبة العلاقة الشخصية.

إضافة إلى ذلك، هناك فجوة واضحة بين امتلاك بطاقة السحب واستخدامها، إذ أن 20.2% فقط من الذين يمتلكون البطاقة (80 حالة) يستخدمونها فعلياً، مقابل 79.8% (316 حالة) لم يستخدموها إطلاقاً (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 20). وهذا قد يشير إلى وجود عوائق سلوكية، تقنية أو ثقافية تحول دون التبني الكامل لهذه الوسيلة، قد تشمل عدم توفر أجهزة الصراف الآلي أو نقص الوعي بفوائد الاستخدام أو ضعف الثقة الإلكترونية مما يزيد الحاجة للعلاقة الشخصية.

رابعاً، فيما يتعلق باستخدام الوسائط الرقمية للوصول إلى الحساب البنكي، فتشير البيانات إلى أن نسبة مستخدمي الهاتف المحمول أو الإنترنت لذلك لا تتجاوز 10.5% (66 حالة)، بينما لم يستخدمها 89.4% (564 حالة)، مع حالة واحدة لم تجب (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 21). هذه الأرقام تدل على ضعف تبني الخدمات البنكية الرقمية رغم توفر البنية التحتية، ما يعكس حاجات واضحة لتعزيز التثقيف الرقمي وبناء الثقة في هذه الأنظمة.

على الجانب الآخر، يظهر اهتمام نسبي بالخدمات الرقمية المتعلقة بالاستعلام فقط، حيث أشار 36.3% من المبحوثين (229 حالة) إلى استخدام الهاتف أو الإنترنت لمتابعة رصيد حسابهم، مقابل 63.2% (399 حالة) لم يستخدموا هذه الوسيلة، مع نسبة ضئيلة (0.5%) لم تجب (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 21). وهذا يعكس بداية تراكم

ثقة أو راحة في استخدام التكنولوجيا لأغراض غير تفاعلية، مع بقاء نسبة كبيرة تعتمد الطرق التقليدية.

خامسا، فيما يخص بطاقات الائتمان، تظهر محدودية واضحة في انتشارها، حيث أشار 7.6% فقط من المشاركين (48 حالة) إلى امتلاكهم بطاقة ائتمان، مقابل 92.1% (581 حالة) لا يمتلكونها، مع نسبة هامشية جدا لم تجب (0.4%) (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 35). وتعكس هذه الأرقام ضعف اعتماد نظام الائتمان الفردي، ومحدودية الثقة في أدوات التمويل القائمة على الدين، فضلا عن اشتراطات الحصول عليها.

على الرغم من ذلك، فإن غالبية حاملي بطاقات الائتمان يستخدمونها فعليا بنسبة 79.2% (38 حالة)، مقابل 20.8% (10 حالات) لا يستخدمونها (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 35)، ما يشير إلى وعي مالي نسبي لدى هذه الفئة واستغلالهم للبطاقة كأداة مالية، ما يستدعي من البنوك تعزيز استراتيجيات التثقيف المالي لتوسيع هذا القطاع.

سادسا، حيث النشاط المالي على الحسابات البنكية، تُظهر البيانات أن نسبة ضئيلة جدا (13.8%، 70 حالة) من الزبائن يقومون بالإيداع مرتين أو أكثر شهريا، مقابل 86% (437 حالة) لا يقومون بذلك، مع نسبة ضئيلة لم تعبر عن رأيها (0.2%) (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 35). وهذا يعكس الاستخدام المحدود والمتكرر للحسابات في معظم الحالات، ما يدعو إلى تطوير حوافز لتحفيز الاستخدام النشط و يقودنا للتساؤل حول مردودية العلاقة البنكية.

سابعا، عند النظر إلى أسباب عدم امتلاك الحساب البنكي (مجموعة البنك الدولي، 2022، ص 26-30)، تشير البيانات إلى أن بُعد المسافة عن أقرب فرع بنكي يشكل عائقا محدود التأثير (10.5%، 39 حالة)، بينما لا يرى 88.4% (328 حالة) في ذلك عائقا، مع نسبة ضئيلة لم تجب (1%). وهذا يعكس تحسنا نسبيا في توافر الفروع.

في المقابل، يشكل ارتفاع تكلفة فتح أو إدارة الحساب عائقا مهما لدى 24% من غير المالكين للحساب (89 حالة)، مقابل 67.9% (252 حالة) لا يرون التكلفة عائقا، مع نسبة 8% لم تجب. هذا يبرز حساسية مالية في المجتمع تجاه الرسوم البنكية، ويستدعي مراجعة السياسات التسعيرية لتكون أكثر تناسبا مع القدرات المالية للزبائن.

ويُعد نقص الثقة في المؤسسات البنكية عائقا رئيسيا لدى 22.1% من الأفراد الذين لا يملكون حسابا (82 حالة)، مقابل 75.5% لا يرون ذلك عائقا (280 حالة)، مع نسبة ضئيلة لم تجب (2.4%).

كما تلعب الأسباب الدينية دورا في عدم امتلاك حساب بنكي لدى 22.4% من غير المالكين (83 حالة)، مقابل 77.1% (286 حالة) لا يعتبرون الدين عائقا، مع نسبة ضئيلة جدا لم تجب. وهذا يبرز أهمية تطوير خدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية، مثل الصيرفة الإسلامية، لضمان شمول مالي أوسع.

من جهة أخرى، يشير نقص المال إلى العائق الأكبر، حيث ذكر 65.8% من غير المالكين للحساب (244 حالة) أن عدم توفر المال هو السبب، مقابل 33.4% (124 حالة) لا يرون ذلك عائقا. وتعكس هذه النتيجة الواقع الاقتصادي والاجتماعي وتأثيره على القدرة على الدخول في العلاقة، مما يستدعي سياسات دعم وتمويل ميسرة.

وأخيرا، بينت البيانات أن 66.6% من غير المالكين للحساب (247 حالة) يرون عدم الحاجة للخدمات المالية سببا رئيسيا لعدم فتح حساب، مقابل 32.1% (119 حالة) لا يرون ذلك عائقا، ما يعكس فجوة بين ما توفره البنوك وما يدركه السكان من حاجات، مما يستدعي تطوير خدمات مالية مناسبة وزيادة التوعية.

هذه الخصائص التي يتميز بها القطاع البنكي الجزائري تعكس جوانب متعددة تؤثر في بناء الثقة التي تُعتبر حجر الزاوية في العلاقة بين البنك والزبون، والتي يهدف البحث إلى تحليلها بعمق من أجل تعزيز استدامة هذه العلاقة وتحسين جودة الخدمات البنكية.

يتضح أن مؤشرات البنية التحتية ومؤشرات الوساطة البنكية تشكلان ركيزتين أساسيتين في بناء وتعزيز الثقة في العلاقة بين البنك والزبون. فالبنية التحتية المتطورة، التي تشمل شبكة الوكالات البنكية المنتشرة جغرافيا، الأنظمة التقنية، والخدمات المقدمة، توفر للزبون سهولة الوصول إلى الخدمات البنكية وجودة عالية في الأداء، وهو ما ينعكس إيجابيا على شعوره بالأمان والاطمئنان عند التعامل مع البنك.

هذا التوفر والجاهزية يدعمان تصور الزبون بأن البنك قادر على تلبية احتياجاته بشكل مستمر وفعال، مما يرسخ ثقته بالمؤسسة.

من جهة أخرى، تمثل مؤشرات الوساطة البنكية، مثل تطور عدد المودعين، وحجم الودائع، وحجم الإقراض في القطاعين العام والخاص، دليلا عمليا على نشاط البنك وفاعليته في تسيير الموارد المالية. فزيادة عدد المودعين وحجم الودائع تعكس قبولا واسعا من طرف الزبائن وثقتهم في البنك، بينما يدل نمو حجم الإقراض على قدرة البنك على دعم المشاريع الاقتصادية والمجتمع، وهو عامل مهم يعزز صورة البنك كمؤسسة اقتصادية مستقرة وموثوقة.

علاوة على ذلك، وجود وكالات إسلامية يوسع من شريحة الزبائن ويعكس حساسية البنك لمتطلبات التنوع الثقافي والديني، مما يعمق العلاقة ويقوي الثقة لدى فئات معينة من الزبائن.

بتكامل هذه العناصر، تتشكل علاقة متينة ومستدامة بين البنك والزبون، حيث تؤدي البنية التحتية الفعالة والوساطة البنكية القوية إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيز التزامهم، مما يسهم في تحقيق استقرار العلاقة على المدى الطويل.

كما أن هذه العلاقة المبنية على الثقة تتيح للبنك الفرصة لتوسيع نشاطاته وزيادة حصته السوقية، بينما يستفيد الزبون من خدمات ذات جودة عالية ومخصصة تلبي احتياجاته المتنوعة.

إن البنية التحتية للقطاع البنكي الجزائري شهدت تطورات ملحوظة خلال السنوات الأخيرة. إذ تم تسجيل نمو في عدد البنوك والمؤسسات المالية والوكالات البنكية المنتشرة على مستوى البلاد. تشير هذه التطورات إلى وجود تحسن في التوزيع الجغرافي للخدمات البنكية وتنوعها، ما يعكس قدرة القطاع على التكيف مع متطلبات السوق.

كما يظهر التحليل أن البنوك العمومية لا تزال تهيمن على القطاع، وهو ما تعكسه حصتها الكبيرة من الودائع والقروض، في حين أن البنوك الخاصة تستمر في الاستقرار والتكيف مع متغيرات السوق. قد يشير هيمنة البنوك العمومية إلى ترسيخ نموذج ثقة مؤسساتية قائم على الضمان الحكومي.

من ناحية أخرى، ساهمت زيادة الوكالات لاسيما المخصصة للصيرفة الإسلامية منها في توسيع قاعدة الزبائن، ما يعكس تزايد الطلب على الخدمات المالية الإسلامية وهو ما يظهر الدور الحيوي للعوامل الثقافية والدينية و عامل القرب لاسيما بزيادة عدد الوكالات في بناء وتعزيز الثقة الشخصية و المؤسساتية.

إضافة إلى ذلك، كانت التطورات القانونية والتعديلات التشريعية في القطاع البنكي عنصرا محوريا في تعزيز استقراره. فقد عملت الحكومة الجزائرية على تعديل الإطار القانوني لتكريس دور بنك الجزائر في ضمان سلامة النظام البنكي وأمنه، وتقوية القدرة على مراقبة القطاع وتنظيمه. كما تم توسيع صلاحيات بنك الجزائر في مجال التحقيقات والتفتيش على الأنظمة البنكية، وهو ما يعزز ممارسات الشفافية والمساءلة داخل القطاع.

كما أن التعديلات التي طالت نظام التمويل الإسلامي أثرت بشكل إيجابي على تنمية هذا القطاع. إذ تم دعم الوكالات المخصصة للصيرفة الإسلامية بشكل مستمر، ما يعكس التزام الحكومة بتوسيع قاعدة المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.

تسلط هذه المعطيات الضوء على أهمية استمرار دعم البنية التحتية للبنوك، مع التأكيد على أهمية تحسين الخدمات المقدمة.

المبحث الثاني : المعالجة المنهجية للثقة في إطار العلاقة بنك-زبون

بعد استعراض الجوانب النظرية لمفهوم الثقة في إطار العلاقة بين البنك وبين الزبون، يأتي هذا المبحث ليركّز على الجوانب التطبيقية والعملية التي تدعم البحث. يهدف هذا المبحث إلى تقديم الأسس المنهجية التي اعتمدت في الدراسة، وذلك من حيث تصميم البحث، وأدوات القياس المستخدمة، وآليات جمع البيانات وتحليلها.

سيتم في هذا الإطار تقديم وصف دقيق لمنهجية البحث، التي تشمل تحديد مجتمع الدراسة، وحجم العينة، وأسلوب اختيار المشاركين، إضافة إلى مناقشة الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

سيتم أيضا تحديد الفرضيات، وبيان المتغيرات المدروسة و غير المدروسة التي قد تؤثر على العلاقة موضوع البحث. كما يتناول تحليل الروابط بين المتغيرات المختلفة لفهم مدى تأثير الثقة على العلاقة و استدامتها بين البنك وبين الزبون.

المطلب الأول : التصميم المنهجي للدراسة التطبيقية و محدداته

يهدف هذا المطلب إلى تحديد نطاق الدراسة والمنهجية المعتمدة في البحث، وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، مع توضيح الأساليب المنهجية التي تم الاعتماد عليها لاختبار الفرضيات المطروحة. كما يركز على النهج الإحصائي والتقنيات المستخدمة في تحليل البيانات، لضمان تحقيق نتائج دقيقة وموضوعية. ويسهم هذا التحليل في تقديم إطار علمي متكامل يساعد على فهم دور الثقة في العلاقة بين البنك وبين الزبون بشكل أعمق وأشمل.

1- مجتمع الدراسة والعينة

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول مستوى الثقة في القطاع البنكي، من خلال تحليل تأثير الثقة على العلاقة بين البنوك وبين الزبائن، بغض النظر عن المؤسسة البنكية التي يتعامل معها الزبائن. يشمل مجتمع الدراسة جميع زبائن البنوك الذين يمتلكون حسابات بنكية، بالإضافة إلى جميع موظفي البنوك في مختلف الفروع. يتيح هذا النهج إمكانية دراسة أوسع لمتغيرات الثقة وتأثيرها، من منظور كل من الزبائن والموظفين، ما يساعد على تحديد التحديات والفرص التي تواجه القطاع البنكي في بناء الثقة مع الزبائن وتعزيزها.

تعد الثقة إحدى الركائز التي تحدد جودة العلاقة بين الأفراد وبين المؤسسات، خاصة في القطاع البنكي الجزائري الذي يعتمد بشكل كبير على الثقة المتبادلة بين البنك وبين الزبون. في هذا السياق، يمكن التمييز بين نوعين من العلاقات:

الأولى اختيارية، عندما يقرر الزبون التعامل مع البنك بناء على قناعته. وهذه الفئة يمكنها المشاركة بالإجابة على جميع أسئلة الاستبانة المتعلقة بالثقة المؤسسية والثقة الشخصية. وقد بلغ عدد أفرادها 272 فردا.

أما الفئة الثانية فهي العلاقات الإلزامية التي تفرضها الظروف أو القوانين. إذ لا يكون للزبون أي خيار في تحديد البنك، وبالتالي لا يمكنه المشاركة في أسئلة الثقة المؤسسية. وقد بلغ عدد أفراد هذه الفئة 74 فردا، ليكون إجمالي العينة المدروسة 346 فردا ممن شاركوا في الإجابة على الثقة المؤسسية والشخصية.

علاوة على ذلك، تم تقسيم عينة الدراسة وفقا لامتلاك حسابات متعددة. تضمنت الفئة الأولى الأفراد الذين لديهم حساب بنكي واحد وعددهم 204 فردا، وشملت الفئة الثانية الأفراد الذين يمتلكون حسابات متعددة وعددهم 142 فردا. يساعد هذا التقسيم في فهم طبيعة الثقة في الحالتين.

أما الفئة الاجتماعية، فقد تضمنت العينة 105 طلاب، و189 موظفا، و21 فردا من أصحاب الأعمال الحرة، و23 متقاعدا، و7 أفراد من فئات أخرى، بالإضافة إلى فرد واحد من فئة البطالة. وفيما يتعلق بالدخل، فقد توزعت العينة إلى أربع فئات: الفئة التي يقل دخلها عن 30,000 دج (89 فردا)، الفئة التي يتراوح دخلها بين 30,000 و60,000 دج (92 فردا)، الفئة التي يتراوح دخلها بين 60,000 و90,000 دج (76 فردا)، والفئة التي يزيد دخلها عن 90,000 دج (89 فردا).

لم تغفل الدراسة دور الموظفين داخل البنوك، بما أن الثقة التنظيمية المكتسبة لديهم تؤثر على أدائهم، وهو ما يعزز فهم الثقة بين البنك وبين الزبون من منظور الموظفين أنفسهم. بلغ عدد أفراد البنك المساهمين في العينة 122 فردا، ما يسمح بتحليل أوسع لدورهم في تعزيز الثقة لدى الزبائن أو تقويضها. كما تضمنت العينة تمثيلا متساويا للذكور والإناث، إذ بلغ عدد كل منهما 234 فردا، مع إدراج الأفراد العاملين في البنك ضمن الدراسة.

تم أيضا تصنيف العينة وفقا للفئات العمرية، فقد شملت الفئة الأولى الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة (140 فردا)، والفئة الثانية بين 26 و35 سنة (104 فردا)، والفئة الثالثة بين 36 و45 سنة (120 فردا)، والفئة الرابعة بين 46 و55 سنة (43 فردا)، وأخيرا الفئة الخامسة التي تضم الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة (43 فردا).

أما من حيث المستوى الدراسي، فقد تضمنت العينة 131 فردا من ذوي الدراسات العليا، و291 فردا من حملة الشهادات الجامعية، و3 أفراد من حملة الشهادات الثانوية، و43 فردا بمستوى دراسي أقل من الثانوي.

كما تم تقسيم العينة وفقا لعمر العلاقة مع المؤسسة البنكية. فقد شملت الفئة الأولى الأفراد الذين لديهم حساب بنكي منذ أقل من سنة (98 فردا)، والفئة الثانية الذين تتراوح مدة علاقتهم بالبنك من سنة إلى خمس سنوات (147 فردا)، والفئة الثالثة الذين تتراوح علاقتهم بالبنك من خمس إلى عشر سنوات (81 فردا)، والفئة الأخيرة الذين لديهم علاقة بنكية تفوق عشر سنوات (142 فردا).

وبذلك، بلغ إجمالي العينة 468 فردا، منهم 122 موظفا و346 زبونا.

أما فيما يخص تحديد حجم العينة، فقد تم الاعتماد على التقارير الصادرة عن بنك الجزائر، التي حددت مجموع الحسابات البنكية النشطة في عام 2023 بـ 16,851,414 حسابا، منها 12,178,122 حسابا بالعملة الوطنية و4,673,292 حسابا بالعملة الأجنبية (الجزائري، 2024، صفحة 47). وباستخدام معادلة ويلسون لحساب حجم العينة، التي

تعتمد على مستوى ثقة 95% (1.96)، والتقدير المبدئي للنسبة (0.5)، وهامش خطأ 5%، تم تحديد حجم العينة بنحو 384 فردا.

بالنظر إلى ما سبق من توصيف شامل لمجتمع الدراسة وتوزيع العينة، فإن العينة المعتمدة في هذه الدراسة هي عينة طبقية، تم اختيارها بطريقة تراعي تمثيل مختلف الفئات المؤثرة في مستويات الثقة البنكية. فقد تم تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة بناء على معايير متعددة تشمل نوع العلاقة مع البنك (اختيارية أو إلزامية)، عدد الحسابات البنكية، الفئات الاجتماعية، الدخل، العمر، المستوى التعليمي، ومدة العلاقة مع المؤسسة البنكية.

كما تم استكمال هذا التقسيم باعتماد عينة قصدية (غرضية) لموظفي البنوك، لأهميتهم في بناء الثقة لدى الزبائن وتعزيزها. وقد حدد حجم العينة النهائية بـ 468 فردا شملت 346 زبونا و122 موظفا. كما استُخدمت معادلة ويلسون لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب (384 فردا) بناء على بيانات رسمية من بنك الجزائر، وبمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وبذلك، يوازن نوع العينة المختارة بين التمثيل الإحصائي الدقيق للمجتمع وبين الدراسة المتعمقة للفئات المؤثرة في بناء الثقة البنكية، ما يعزز مصداقية النتائج وعمق تحليلاتها، ويجعلها مناسبة لتحقيق أهداف البحث في فهم الأبعاد المختلفة للثقة في القطاع البنكي الجزائري.

2- جمع البيانات

يهدف جمع البيانات في هذه الدراسة إلى ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، من خلال استبانة إلكترونية تم اعتماد منهجية دقيقة في تصميمها وتوزيعها، ما يسمح بقياس العوامل المؤثرة على الثقة في العلاقة بين البنك وبين الزبون بموضوعية ووضوح.

فيما يخص جمع البيانات، تم إعداد استبانة إلكترونية تم تحكيمها ومراجعتها من قبل أستاذ مختص لضمان وضوحها وملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد طلب فيها من المستجوبين التقيد بأول حساب بنكي تم فتحه. تم توزيع الاستبانة على أساتذة وطلاب جامعة الجزائر 03، سواء أبشك مباشرة أم عبر المنتديات الأكاديمية الخاصة بالجامعة، ما أسهم في استهداف شريحة متنوعة من المشاركين. كما استعان الباحث بموظفي الوكالة الوطنية للمواد الصيدلانية وزبائنها ومورديها، إلى جانب بعض الأقارب والأصدقاء، لضمان نشر الاستبانة في بيئات مهنية مختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، تم تقديم الاستبانة لموظفي البنوك لتعزيز المشاركة، وإرسالها إلكترونيا لبعض البنوك وفي المنتديات المهنية الخاصة بموظفي القطاع البنكي وزبائنه. ولضمان كفاءة الأداة البحثية، تم اختبار الاستبانة مبدئيا من خلال عرضها على مجموعة

من الزبائن لتقييم مدى وضوح الأسئلة وقدرتهم على الإجابة عنها في وقت مناسب (الملحق رقم 07).

بناء على الملاحظات التي تم جمعها، أجريت تعديلات على بعض العبارات مع التخلي عن بعضها وأجريت تحسينات على التصميم الإلكتروني لجعل الاستبانة أكثر جاذبية وسهولة في الاستخدام، مع مراعاة تقليل الشعور بالملل لدى المستجوبين، خاصة أن متوسط زمن الإجابة تجاوز 10 دقائق (الملحق رقم 08).

تتكون الاستبانة، إلى جانب المعلومات الديموغرافية، من 56 عبارة تقيس المتغيرات المختلفة المتعلقة بالثقة في العلاقة بين البنك وبين الزبون (11 عبارة للثقة الشخصية، 12 عبارة للثقة المؤسسية، 20 عبارة للثقة التنظيمية، 04 عبارات للأداء، 04 عبارات لاستمرار العلاقة الشخصية و05 عبارات لاستمرار العلاقة المؤسسية)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، لضمان قياس دقيق لاتجاهات المستجوبين، وتحليل تأثير العوامل المختلفة على مستوى الثقة في هذه العلاقة.

3- اختيار متغيرات الدراسة ووضع الفرضيات

يعد اختيار متغيرات الدراسة خطوة محورية في البحث. سيعمد الباحث لتحديد العوامل المؤثرة في الثقة. وبناء على ذلك، يتم صياغة الفرضيات الفرعية التي تربط بين هذه المتغيرات، لفهم طبيعة العلاقة بينها واختبارها إحصائياً.

3-1- اختيار متغيرات الدراسة ووضع الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات المباشرة

أولاً، الثقة المؤسسية (F14)

إن الثقة المؤسسية حجر الأساس لاستقطاب الزبائن الجدد. يمثل فتح أول حساب بنكي فرصة لبناء علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة البنكية. إذ يكون الزبائن في هذه المرحلة أكثر حساسية للعوامل التي تؤثر على تصورهم الأولي للبنك.

في هذا الإطار، تستند هذه الدراسة إلى تحليل العناصر الأكثر تأثيراً في بناء الثقة المؤسسية (نفوذ المؤسسة، الطبع الانتهازي للمؤسسة، سمعة المؤسسة والمنتوج البنكي) لدى الزبائن، قبل عملية فتح الحساب، مع التركيز على المتغيرات ذات العلاقة المباشرة. وعليه نطرح الفرضية التالية :

- الفرضية 01 : لا يتفاوت تأثير متغيرات نفوذ المؤسسة والطبع الانتهازي للمؤسسة وسمعة المؤسسة و المنتوج البنكي على الثقة المؤسسية.

أ- سمعة المؤسسة و/أو المنتج البنكي (F07)

في سياق هذه الدراسة، يعد بناء الثقة المؤسساتية عاملاً محورياً لضمان استمرار العلاقة بين البنك وبين الزبون. شكل سمعة المؤسسة والمنتجات البنكية عناصر رئيسية تؤثر بشكل مباشر في تصور الزبائن الجدد للبنك وقدرتهم على تطوير الثقة اللازمة للتعامل معه.

تعد عملية إنشاء الحساب الأول لحظة حرجية في مسار العلاقة بين الزبون وبين البنك، إذ يعتمد الزبائن غالباً على الانطباعات الأولية لتقييم المؤسسة. ومع افتقار الزبائن الجدد إلى تجارب سابقة مع البنك، يصير اعتمادهم على عوامل خارجية مثل سمعة البنك وجودة منتجاته البنكية أمراً بالغ الأهمية.

تعكس السمعة التجارب التراكمية للزبائن الآخرين، وتعد دليلاً اجتماعياً على موثوقية البنك وجودة خدماته. بالنسبة للزبائن الجدد، تشكل السمعة مصدراً رئيساً للمعلومات التي تؤثر في قراراتهم الأولية. في هذا السياق، تعد المنتجات البنكية الواجهة الأولى التي يتصورها الزبون الجديد مع البنك. إذا كانت المنتجات مصممة لتلبية احتياجات الزبائن بسهولة وكفاءة، وتعكس قيماً، فإنها تترك انطباعاً إيجابياً يعزز الثقة المؤسساتية، ما يمنح البنك الفرصة لإثبات التزامه بالجودة والابتكار. ويحدد هذا الاعتقاد الأولي مدى الشعور بالثقة بالمؤسسة ومدى الرغبة في الدخول في العلاقة.

- الفرضية 02 : لا تؤثر سمعة المؤسسة و/أو المنتج البنكي بشكل إيجابي على الثقة المؤسساتية.

ب- الطابع الانتهازي للمؤسسة (F06)

على الجانب الآخر، فإن أي ممارسات انتهازية أو حتى الإحساس بوجودها من جانب المؤسسة، قد تؤدي إلى تقويض ثقة الزبون، خصوصاً في المرحلة الأولى من العلاقة (مرحلة الدخول في العلاقة). ذلك أن الالتزام بالشفافية والابتعاد عن السلوك الانتهازي يعزز زان مصداقية المؤسسة ويظهران التزامها بمصالح الزبائن.

تتأثر الثقة المؤسساتية بشكل مباشر بغياب السلوك الانتهازي. إذ يكون الزبائن الجدد أكثر عرضة للتأثر بهذه الممارسات، ما يجعلها عاملاً حاسماً في بناء الثقة في بداية العلاقة. لذلك، فإن الابتعاد عن الطابع الانتهازي يساهم في ترسيخ صورة إيجابية للمؤسسة، ما يشجع الزبائن على الشعور بالأمان والاستعداد للدخول في علاقة طويلة الأمد مع البنك والالتزام بها.

- الفرضية 03: لا يؤثر الطابع الانتهازي للمؤسسة سلباً في مستوى الثقة المؤسساتية.

ج-نفوذ المؤسسة (F05)

انطلاقاً من مراجعة الأدبيات السابقة، يرى الباحث أن مفهوم النفوذ، سواء أمارس على مستوى المؤسسة أو من قبل عناصر واجهتها، لا يمكن فصله عن مسألة العدالة الإدراكية لدى الزبون. إذ أن الشعور بوجود اختلال في موازين القوة لصالح طرف دون مراعاة مصالح الطرف الآخر، يُضعف من إدراك الزبون للعدالة، وينتج تآكلاً تدريجياً في الثقة، حتى وإن لم تكن العلاقة قد دخلت بعد.

كما يلاحظ الباحث أن بعض النماذج التقليدية تفصل بين "الثقة المؤسساتية" و"الثقة الشخصية" دون اعتبار لتأثير النفوذ المتداخل بينهما. فالنفوذ الذي يمارس من قبل موظف في واجهة البنك قد لا يكون صادراً عن سلطته الشخصية فقط، بل عن شرعية مؤسسية مستمدة من النظام البنكي ذاته، مما يعقد فهم العلاقة بين الثقة والنفوذ.

بناءً على ذلك، يقترح الباحث النظر إلى النفوذ ليس كمتغير سلبي بالضرورة، بل كأداة ذات أثر مزدوج، حيث يمكن، إذا ما تم تسييره وفق مبادئ الشفافية والتمكين، أن يتحول إلى محفز لبناء الثقة بدل أن يكون عائقاً أمامها، خاصة في المرحلة التمهيدية للعلاقة بين البنك والزبون.

- الفرضية 04 : يؤثر نفوذ المؤسسة على الثقة المؤسساتية.

ثانياً، الثقة الشخصية (F13)

تعد الثقة الشخصية أحد العوامل الحاسمة في بناء علاقة دائمة ومستدامة بين الزبائن وبين البنوك. مع أن العلاقة بين الزبون والبنك قد تبدأ عادة بشكل مؤسساتي، إلا أن هذه العلاقة تتطور لتصير شخصية. في هذا السياق، تقوم عدة متغيرات بدور مهم في تشكيل الثقة الشخصية بين الزبون وبين البنك وتعزيزها.

- الفرضية 05: لا يتفاوت تأثير متغيرات الثقة المؤسساتية (الإحسان والمصادقية و نفوذ عنصر الواجهة ومهاراته).

أ- الإحسان (F01)

يعني الإحسان تقديم الخدمة بطريقة تتجاوز التوقعات. إذا شعر الزبون بأن عنصر الواجهة يهتم بتقديم خدمة متميزة تلامس احتياجاته الخاصة، فإن ذلك يعزز شعوره بالثقة. يساعد الإحسان في التعامل مع الزبائن في تحفيزهم للانتقال من العلاقة المؤسساتية إلى العلاقة الشخصية.

- الفرضية 06: لا يؤدي إحسان أفراد واجهة البنك إلى زيادة مستوى الثقة الشخصية.

ب-المصداقية(F02)

تعد المصداقية من الركائز الأساس التي تسهم في بناء الثقة بين الزبون وبين عناصر الواجهة. عندما يتم تقديم معلومات دقيقة وموثوقة للزبائن، ويتم الالتزام بالشفافية في جميع المعاملات، يعزز ذلك الشعور بالأمان والثقة لدى الزبائن.

- الفرضية 07: لا تسهم مصداقية أفراد واجهة البنك في زيادة مستوى الثقة الشخصية.

ج- نفوذ عنصر الواجهة(F03)

يشير نفوذ عنصر الواجهة إلى القدرة على التأثير في قرارات الزبائن، من خلال تقديم مشورة موثوقة وحلول مالية ملائمة. عندما يثق الزبون في قدرة عنصر الواجهة على توجيهه بشكل صحيح، يصير أكثر استعدادا للانخراط في علاقة شخصية مع المؤسسة.

- الفرضية 08: لا يؤثر نفوذ أفراد واجهة البنك بشكل إيجابي في تعزيز الثقة الشخصية.

د- مهارات عنصر الواجهة (F04)

تتعلق مهارات عنصر الواجهة بقدرة عناصر واجهة البنك على التواصل الفعال مع الزبائن، واحترافيتهم في التعامل مع الزبون. عندما يتفاعل الزبون مع عناصر الواجهة الذين يمتلكون مهارات عالية في التواصل وفهم احتياجاته، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز الثقة الشخصية. إذ يشكل الموظف الواجهة المباشرة بين الزبون وبين البنك. وإذا كان الموظف متمكنا في تقديم المشورة الصحيحة والتعامل الاحترافي، فإن ذلك يبني علاقة تقوم على الاحترام والثقة المتبادلة.

- الفرضية 09: لا تسهم مهارات أفراد واجهة البنك في تعزيز الثقة الشخصية.

ثالثا، الثقة التنظيمية (F12)

أجمعت الدراسات على وجود أربعة متغيرات للثقة التنظيمية، وهي ما تم اعتمادها في الدراسة. تتمثل هذه المتغيرات في الثقة في الزملاء، الثقة في المسيرين، الثقة في المسؤول السلمي المباشر والثقة في مناخ العمل.

- **الفرضية 10:** لا يتفاوت تأثير متغيرات الثقة التنظيمية (المسؤول السلمي المباشر والمسيرين والزملاء ومناخ العمل).

أ- الثقة في المسؤول السلمي المباشر (F08):

تتمثل الثقة في المسؤول السلمي المباشر في العلاقة التي تربط الموظف بمشرفه المباشر. تعد هذه الثقة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين، والقدرة على اتخاذ المخاطر. عندما يكون الموظفون واثقين في مسؤوليهم المباشرين، فإنهم يشعرون بالاحترام والتقدير، ويشجعهم ذلك على تقديم أفضل أداء لديهم. كما أن هذه الثقة تعزز القدرة على التواصل المفتوح بين الموظف والمشرف، ما يساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

- **الفرضية 11:** لا تؤثر الثقة في المسؤول السلمي المباشر بشكل إيجابي في مستوى الثقة التنظيمية.

ب- الثقة في المسيرين (F09):

تعد الثقة في المسيرين أو القادة من الركائز التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي. عندما يشعر الموظفون بالثقة في قدرة القادة وقراراتهم، فإن ذلك يعزز التزامهم ورغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم في العمل. تعتمد القيادة الفعالة على بناء الثقة مع الموظفين، وهو ما يؤدي إلى بيئة عمل مستقرة وآمنة. يستطيع القائد الذي يتمتع بالثقة تحفيز فريقه بشكل أكبر، مادام يعكس ذلك الشعور بالاحترام المتبادل والدعم المستمر. كما أن الثقة في المسيرين تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، إذ يمكن للموظفين التفاعل بشكل إيجابي مع التوجيهات والأهداف المحددة. بذلك، يعد هذا المتغير أساساً لتحقيق الانسجام داخل المنظمة وتعزيز ثقافة الأداء العالي.

- **الفرضية 12:** لا تؤثر الثقة في المسيرين على مستوى الثقة التنظيمية.

ج- الثقة في الزملاء (F10):

تعد الثقة في الزملاء من أبرز العوامل التي تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. عندما يشعر الأفراد بالثقة في زملائهم، يتزايد التعاون بينهم ويصير العمل الجماعي أكثر كفاءة. نجد في بيئات العمل التي تتمتع بالثقة بين الأعضاء تقاسماً أفضل للمعلومات والموارد، ما يعزز الابتكار ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن هذه الثقة تحد التوترات والصراعات التي قد تنشأ بين الموظفين. إضافة إلى ذلك، تعمل الثقة بين الزملاء على تعزيز التواصل الفعال وتسهيل حل المشكلات. لذا، فإن وجود هذه الثقة يعكس بيئة عمل صحية تعزز المشاركة الفعالة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.

- **الفرضية 13:** لا تؤثر الثقة في الزملاء بشكل إيجابي على تعزيز الثقة التنظيمية.

د- الثقة في مناخ العمل (F11) :

مناخ العمل هو أحد العوامل المحورية التي تؤثر في مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة. عندما يتسم المناخ التنظيمي بالعدالة والشفافية، فإن ذلك يعزز ثقة الموظفين في إدارة المنظمة وفي سياساتها. ذلك أن بيئة العمل التي تشعر الموظفين بالاحترام والمساواة تشجعهم على تقديم أقصى جهد لديهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

كما أن مناخ العمل الجيد يساهم في تخفيف مستويات القلق والإجهاد، ما يعزز رفاهية الموظفين. لذلك، يعد مناخ العمل الجيد عاملاً مؤثراً في تعزيز ثقافة التنظيم الإيجابي وزيادة الرضا الوظيفي. بشكل عام، إن توفير بيئة عمل صحية ومحفزة يساهم بشكل كبير في بناء الثقة، ما يعزز استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- الفرضية 14: لا يوجد تأثير لمناخ العمل على مستوى الثقة التنظيمية.

رابعاً، الفرضيات المرتبطة بالعلاقات ضمن النموذج العام

أ- الفرضيات المتعلقة بالثقة المؤسسية والثقة الشخصية:

للثقة المؤسسية والثقة الشخصية دور محوري في العلاقة بين البنك وبين الزبون. فقد تتأثر كل منهما بالأخرى بطرق مختلفة. لذلك، يمكن اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية 15: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة المؤسسية على الثقة الشخصية.

- الفرضية 16: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة الشخصية على الثقة المؤسسية.

ب- تأثير الأداء الناتج عن الثقة التنظيمية (F12) على الثقة الشخصية

يعد الأداء التنظيمي الناتج عن الثقة التنظيمية عاملاً مؤثراً في تحديد مستوى الثقة الشخصية بين موظفي البنك وبين زبائنه، إلا أنه قد لا يكون له تأثير سلبي مباشر، ما يقود إلى الفرضية التالية:

- الفرضية 17: لا يؤثر الأداء الناتج عن الثقة التنظيمية سلباً على الثقة الشخصية بين أفراد واجهة البنك وبين الزبائن.

ج- تأثير الثقة التنظيمية على الأداء

قد تعزز الثقة التنظيمية الأداء داخل المؤسسة، ولكن لفهم مدى هذه العلاقة بشكل دقيق، يمكن اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية 18: لا تؤثر الثقة التنظيمية بشكل كبير على الأداء.

د- تأثير الثقة الشخصية على العلاقة بين الزبون وبين البنك

تمثل الثقة الشخصية ركيزة في بناء العلاقة بين الزبون وبين البنك. ومع ذلك، يمكن افتراض عدم وجود علاقة مباشرة بينهما، كما يلي:

- الفرضية 19: لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقة الشخصية وبين العلاقة بنك- زبون.

هـ- تأثير الثقة المؤسسية على العلاقة بين الزبون وبين البنك:

قد يكون للثقة المؤسسية دور في تعزيز العلاقة بين البنك والزبون، إلا أنه من الضروري التحقق من عدم وجود تأثير مباشر لها عبر الفرضية التالية:

- الفرضية 20: لا تؤثر الثقة المؤسسية في العلاقة بين الزبون وبين البنك.

و- تأثير الأداء على العلاقة بين الزبون وبين البنك:

يعد الأداء أحد العوامل التي قد تعزز العلاقة بين البنك وبين الزبون، ولكن لا يمكن الجزم بوجود تأثير واضح له، دون اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية 21: لا يؤثر الأداء على العلاقة بين الزبون وبين البنك.

ز- استمرار العلاقة مع المؤسسة والأفراد:

قد يتفاوت استمرار العلاقة الناشئة عن الثقة الكلية بين المؤسسة وبين الأفراد، ما يستدعي اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية 22: استمرار العلاقة مع المؤسسة (F24) الناشئة عن الثقة الكلية (F22) لا يختلف عن استمرارها مع الأفراد (F25).

2-3- وضع الفرضيات المرتبطة بالتأثيرات غير مباشرة

لم يقتصر عمل الباحث على تحليل التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، بل تعين عليه أيضا دراسة التأثيرات غير المباشرة التي قد يكون لها دور حاسم في تفسير العلاقات المعقدة داخل النموذج البنيوي. فالإكتفاء بالتأثيرات المباشرة قد يؤدي إلى إغفال الأثر الحقيقي لبعض المتغيرات الوسيطة التي تنقل التأثير من متغير إلى آخر. ولذلك، يُعد تحليل المسارات غير المباشرة أداة ضرورية لفهم البنية السببية الكاملة للنموذج، كما أنه يساهم في تقديم رؤية أعمق وأكثر دقة للعلاقات بين المتغيرات.

الفرضية رقم 23 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها غير المباشر على الثقة المؤسسية.

الفرضية رقم 24 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها غير المباشر على الثقة الشخصية.

الفرضية رقم 25: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها غير المباشر على الثقة التنظيمية.

الفرضية رقم 26: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها غير المباشر على الأداء.

الفرضية رقم 27: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها غير المباشر على العلاقة بنك - زبون.

الفرضية رقم 28: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها غير المباشر على استمرار العلاقة زبون- أفراد الواجهة.

الفرضية رقم 29: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها غير المباشر على استمرار العلاقة زبون- بنك.

3-3- وضع الفرضيات المرتبطة بالتأثيرات الكلية

بعد الانتهاء من تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، صار من الضروري على الباحث الانتقال إلى تحليل التأثيرات الكلية، التي تمثل مجموع هذين النوعين من التأثيرات. ويُعد هذا التحليل خطوة مكتملة مهمة لفهم الصورة الكاملة للعلاقات السببية داخل النموذج. إذ يتيح للباحث تقدير الأثر الإجمالي لكل متغير على الآخر، ما يسهم في تقديم تفسير أكثر شمولاً وعمقاً للنتائج المتوصل إليها، ويعزز قوة الاستنتاجات العلمية للدراسة.

الفرضية رقم 30: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها الكلي على العلاقة بنك- زبون.

الفرضية رقم 31: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، من حيث تأثيرها الكلي على استمرار العلاقة.

انطلاقاً من التحليل المنهجي الذي تم عرضه، يمكن تصنيف الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة إلى أنواع متعددة، تعكس وعياً منهجياً متقدماً يتماشى مع طبيعة الدراسة، التي تجمع بين أبعاد متعددة للثقة في السياق البنكي الجزائري، سواء أكان على مستوى الثقة

المؤسسية أم الشخصية أم التنظيمية. ويشير هذا التنوع في الصياغة إلى محاولة الباحث تغطية الجوانب النظرية والتطبيقية لعلاقات التأثير بين المتغيرات المدروسة.

فمن جهة ، نجد أن عددا كبيرا من الفرضيات تندرج ضمن الفرضيات السببية، إذ تسعى إلى اختبار وجود علاقة تأثير مباشر بين متغيرات مستقلة مثل سمعة المؤسسة، الطابع الانتهازي، إحسان الأفراد، مهارات واجهة البنك، الثقة في المسؤولين، ومناخ العمل، وبين متغيرات تابعة تتمثل في أشكال الثقة المختلفة. ويشمل ذلك الفرضيات رقم 02 إلى 04، وكذلك من 06 إلى 09، ثم من 11 إلى 14، التي تنطلق جميعها من تساؤل سببي مباشر حول تأثير هذه المتغيرات على الثقة.

أما الفرضيات التركيبية أو المركبة، فتمثلت في الفرضيات التي تبحث في تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة مجتمعة على متغير تابع واحد. من ذلك مثلا الفرضية 01 التي تفترض عدم تفاوت تأثير كل من نفوذ المؤسسة، والطابع الانتهازي، وسمعة المؤسسة والمنتوج البنكي على الثقة المؤسسية. وكذلك الفرضية 05 التي تبحث في تأثير عدة أبعاد على الثقة الشخصية، والفرضية 10 التي تتعلق بتأثير مجموعة من عناصر الثقة التنظيمية على مستوى تلك الثقة. هذه الفرضيات تتسم بتركيبها المعقد وتعدد أطراف العلاقة فيها.

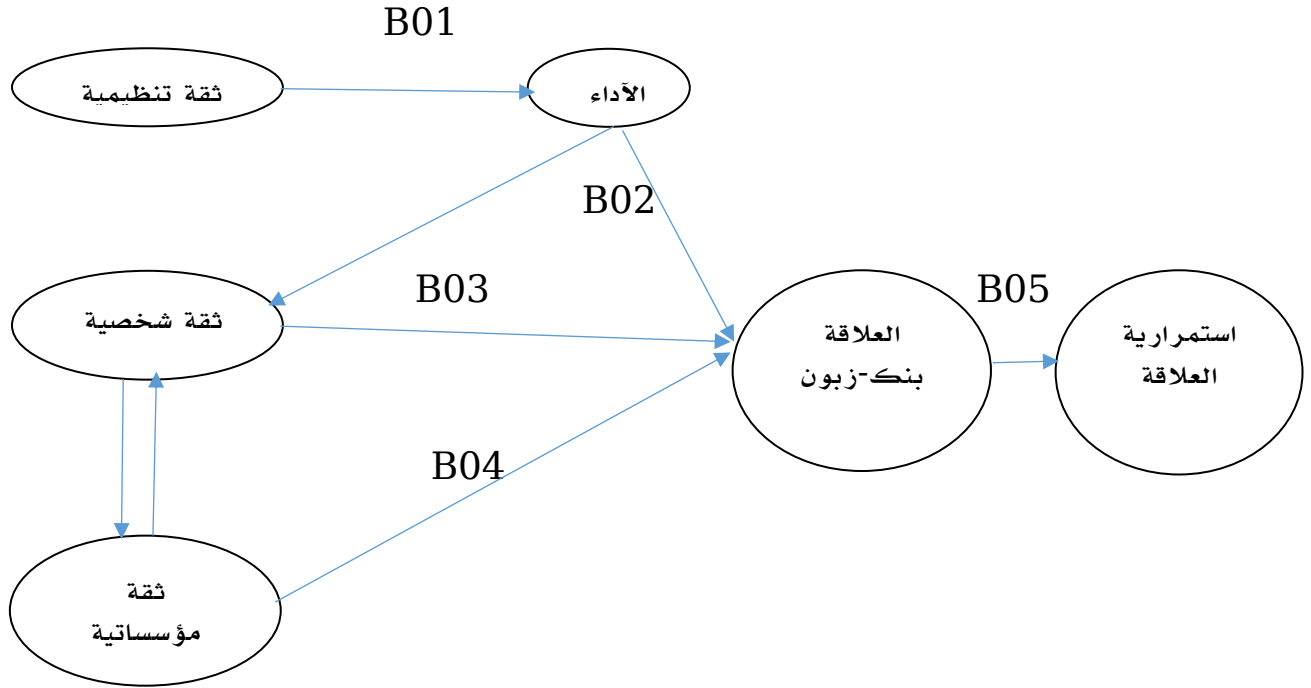
في المقابل، برزت الفرضيات الترابطية في الفرضيتين 15 و 16، اللتين تناولتا التأثير المتبادل بين الثقة المؤسسية وبين الثقة الشخصية. وقد تم صياغتهما لاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين الشكلين من الثقة، دون أن تفترضا سلفا اتجاها سببيا محددا، وهو ما يعكس توجهها تحليليا نحو فهم طبيعة التفاعل المتبادل بين هذين البعدين.

ومن حيث البنية الإحصائية، نلاحظ أن جميع الفرضيات قد صيغت على شكل فرضيات عدمية، بصيغ تنفي وجود علاقة أو تأثير، على غرار: "لا تؤثر"، "لا توجد علاقة"، "لا يتفاوت تأثير...". وهذه الصياغة تتماشى مع مبادئ اختبار الفرضيات الإحصائية في الدراسات الكمية، لكنها لا تلغي التصنيف العلمي لكل فرضية بحسب مضمونها السببي أو الترابطي أو التركيبي.

أخيرا، يمكن القول إن بعض الفرضيات، على صيغتها العامة، تنطوي على بعد تطبيقي. من ذلك مثلا الفرضية المتعلقة بتأثير مناخ العمل على الثقة التنظيمية، والتي تنطوي ضمنا على بعد عملي قابل للاستثمار في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات البنكية.

انطلاقا من المتغيرات المعتمدة أعلاه، توصل الباحث لإعداد النموذج التصوري النظري التالي:

الشكل رقم 12: النموذج التصوري النظري



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من أدبيات الدراسة.

في إطار هذه الدراسة، نسعى إلى تحليل تأثير عناصر الثقة المختلفة على استدامة العلاقة بين البنك والزبون، مع الأخذ بعين الاعتبار دور المتغيرات الوسيطة في توضيح آليات هذا التأثير. لقد أظهرت الأدبيات السابقة أن الثقة ليست متغيراً أحادي البعد، بل تتوزع على ثلاثة أنواع رئيسية: الثقة المؤسسية، والثقة الشخصية، والثقة التنظيمية، ولكل منها دور محدد في بناء العلاقة البنكية.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد تكون مباشرة وغير مباشرة، حيث يمكن لبعض المتغيرات الوسيطة أن تعمل كقناة لنقل التأثير، مما يعزز فهمنا للكيفية التي تتحقق بها الثقة عملياً في البيئة المصرفية.

انطلاقاً من هذا الإطار المفاهيمي، أصبح من الضروري صياغة دالة رياضية شاملة تجمع بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات على مستوى العلاقة البنكية، بما يتيح لنا قياس التأثير الكلي للثقة وتحديد المساهمات النسبية لكل بعد من أبعادها. وستشكل هذه الدالة النهائية، التي نقدمها في ما يلي، نموذجاً مفترضاً يترجم النتائج النظرية والتجريبية إلى صيغة قابلة للاختبار والتحليل باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

العلاقة = (الثقة التنظيمية * B01) + (الآداء الناتج عن الثقة التنظيمية * B02) + (الثقة الشخصية * B03) + (الثقة المؤسسية * B04).

استمرارية العلاقة = العلاقة * B05

4- العلاقات غير المدروسة ضمن الثقة في إطار العلاقة بنك-زبون

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على الثقة الأولية، عند دخول الزبون في علاقة جديدة مع البنك، مع التركيز على المتغيرات الأكثر ارتباطاً بهذه المرحلة. ومع ذلك، هناك بعض المتغيرات التي لم يتم تناولها في إطار الدراسة، إما لأنها تصبح أكثر أهمية في مراحل لاحقة من العلاقة، أو لأنها قد تؤثر على العلاقة بطريقة لا تتماشى مع نطاق البحث.

4-1- العلاقات غير المدروسة في الإطار العام

تأتي هذه الدراسة في سياق علاقات الأعمال- المستهلك، وليس ضمن سياق الأعمال- الأعمال. فهي تركز على دراسة الثقة في القطاع البنكي الجزائري بين الزبائن وبين البنوك.

لم تتناول الدراسة تأثير تكاليف التغيير على استمرار العلاقة مع البنك. فقد ركزت على استمرار العلاقة الناشئة عن الثقة الطوعية، وليس تلك المفروضة بسبب العوائق أو التكاليف المرتبطة بتغيير البنك. فتكاليف التغيير، مثل التعقيدات الإدارية، فقدان الامتيازات، أو المنافع، قد تؤدي إلى استمرار العلاقة بين الزبون وبين البنك، حتى في حالة غياب الثقة .

ونظراً لأن هذه الدراسة تبحث في دور الثقة في إطار العلاقة، وليس في العوامل القسرية التي قد تبقي الزبون في العلاقة، فقد تم استبعاد هذا المتغير من نطاق الدراسة.

لم تتناول الدراسة أيضاً أثر الثقة على الالتزام أو الرضا، لأن هذه العلاقة غالباً ما تتشكل بمرور الوقت وتصير أكثر وضوحاً بعد مدة من التفاعل بين الزبون وبين البنك. في المراحل الأولى، يكون التركيز على بناء الثقة، التي تعد نقطة الانطلاق لأي علاقة طويلة الأمد، أما الالتزام والرضا فيظهرا نتيجة لاحقة لهذه الثقة. لذا، فقد تم استبعاد هذه المتغيرات لأن دراستها تتطلب تحليلاً لعلاقات طويلة الأمد، وهو خارج نطاق هذه الدراسة التي تهتم بمتغيرات بناء الثقة في العلاقة.

كما لم تتناول الدراسة تأثير التجارب السابقة على الثقة، لأن العينة المستهدفة تشمل زبائن فتحو أول حساب لهم، وبالتالي لم يكونوا قد تعاملوا سلفاً مع البنك. لذا، فإن

بناء الثقة لديهم لا يتأثر بالتجارب السابقة، بل يعتمد بشكل أساسي على سمعة البنك، وتفاعلهم الأول مع الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة لهم . في حين أن التجارب السابقة لها دور مهم في سلوك الزبائن الذين سبق لهم التعامل مع المؤسسات المالية.

4-2- المتغيرات التي لم تشملها الدراسة في مجال الثقة المؤسساتية

وفيما يتعلق بباقي المتغيرات المتعلقة بالثقة المؤسساتية المشار إليها في الإطار النظري، مثل القيم المتبادلة وعمر العلاقة والرضا عن التجارب السابقة، فإن أهميتها تكون محدودة في سياق هذه الدراسة. تظهر القيم المتبادلة أهميتها تدريجيا مع تطور العلاقة، ولا تكون محورية عند إنشاء أول حساب. وبالمثل، فإن عمر العلاقة والتجارب السابقة مع البنك ليست ذات صلة في هذه المرحلة، لأن الزبائن لم يسبق لهم التعامل مع المؤسسة. أما المتغيرات المرتبطة بالاستثمارات الخاصة بالمؤسسة، في إطار العلاقة، فقد لا تكون واضحة أو ذات تأثير مباشر على ثقة الزبائن أثناء الدخول في العلاقة.

لذلك، تركز الدراسة على المتغيرات الأكثر ارتباطا بثقة الزبائن عند فتح أول حساب. عند تحليل المتغيرات التي تم اختيارها وتلك التي تم التخلي عنها، يظهر أن هناك قاسما مشتركا يتمثل في العلاقة المباشرة مع تجربة الزبون الجديد. فالمتغيرات المعتمدة مثل سمعة المؤسسة، المنتج البنكي، الطابع الانتهازي، والنفوذ لها دور مباشر في التأثير على الانطباع الأولي للزبون الجديد وثقته بالمؤسسة. على النقيض، فإن المتغيرات التي تم التخلي عنها، مثل القيم المتبادلة، وعمر العلاقة، والرضا عن التجارب السابقة، والاستثمارات الخاصة بالمؤسسة، تكتسب أهميتها فقط مع تطور العلاقة ومرور الوقت، ما يجعلها أقل صلة بالسياق المستهدف في هذه الدراسة.

4-3- المتغيرات التي لم تشملها الدراسة في مجال الثقة الشخصية

تم استبعاد متغير الاتصال من الدراسة في مجال الثقة الشخصية، لأنه يعد جزءا من مهارات عنصر الواجهة. ذلك أن الاتصال هو أحد المكونات الأساس ضمن المهارات التي يمتلكها الأفراد في تعاملاتهم مع الآخرين. وعليه، تم دمج هذا المتغير ضمن المهارات بدلا من عدّه متغيرا مستقلا.

بما أن تأثير الاتصال، في نظر الباحث، يظهر بشكل غير مباشر من خلال المهارات الشخصية للأفراد، فإن تضمينه، بوصفه متغيرا منفصلا، كان سيؤدي إلى تكرار النتائج وزيادة تعقيد التحليل دون إضافة قيمة جديدة. لذلك تم التركيز على المتغيرات الأخرى التي تسهم في تعزيز الثقة بشكل مباشر.

5- الأداة الإحصائية المستخدمة

اختار الباحث برنامج AMOS إصدار 22 لدعم التحليل الإحصائي لعدة أسباب مميزة. يتميز البرنامج بواجهة مستخدم رسومية سهلة الاستخدام، إذ يمكن إعداد النماذج الإحصائية بسهولة من خلال الرسم التخطيطي (PATH DIAGRAM) بالإضافة إلى ذلك، يتكامل AMOS بشكل كامل مع برنامج SPSS، ما يتيح للباحث الانتقال بسهولة بين التحليل التقليدي وتحليل النماذج الهيكلية (SEM) باستخدام النظام نفسه. يدعم البرنامج تحليل النماذج البنائية بكفاءة، بما في ذلك التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، مع تقديم أدوات متقدمة لتقدير العلاقات السببية بين المتغيرات باستخدام طرق دقيقة مثل MAXIMUM LIKELIHOOD.

يتيح AMOS التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent Variables)، وهي تلك التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر مثل الثقة، من خلال قياسها باستخدام المتغيرات المقاسة (Observed Variables) المستمدة من الاستبانات أو البيانات المجمعة. كما يتيح البرنامج تقدير البواقي (Residuals)، التي تمثل الفرق بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية، ما يساعد على تحسين دقة النماذج وضمان جودتها.

مقارنة بالتطبيقات الأخرى، مثل المعادلات البنوية الخطية (LINEAR STRUCTURAL RELATIONS) الذي يتطلب كتابة الشفرات النصية، و المربعات الصغرى الجزئية (PARTIAL LEAST SQUARES) الذي يركز على النماذج التنبؤية ولكنه أقل دقة في تحليل النماذج التوكيدية، يتميز AMOS بسهولة الاستخدام والقوة الحسابية. كما أن الباحث تلقى تكويناً أكاديمياً على استخدام AMOS خلال دراسته الجامعية، ما عزز قدرته على استغلال إمكانياته بشكل فعال ودقيق. بناءً على هذه المزايا، يعد AMOS الخيار الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات بكفاءة.

يشكل هذا المطلب حجر الأساس في الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم تحديد المنهجية المعتمدة بدقة من خلال عرض مجتمع الدراسة والعينة التي تمثلها، مع توضيح أسلوب جمع البيانات. كما تم استعراض عملية اختيار المتغيرات الأساسية التي تركز عليها الدراسة، ووضع الفرضيات بناءً على خلفية نظرية تعكس طبيعة العلاقة بين البنك والزبون.

لقد أُعير اهتمام خاص للعلاقات غير المدروسة سابقاً ضمن الإطار العام للعلاقة بنك-زبون، مما يسمح بتوسيع نطاق التحليل واكتشاف أنماط جديدة من التأثير المتبادل بين عناصر هذه العلاقة. كما تم اعتماد أداة إحصائية ملائمة لطبيعة البيانات والفرضيات، تمكّن من اختبار العلاقات السببية بدقة.

بناء على ما سبق، يُعد هذا المطلب تمهيدا ضروريا للمطلب التحليلي، حيث سيتم اختبار الفرضيات الموضوعية واستقراء النتائج انطلاقا من المعطيات الميدانية، لأجل الوصول إلى استنتاجات علمية تعزز الفهم العميق لمحددات الثقة البنكية وآثارها على العلاقة بين البنك والزبون.

المطلب الثاني : النموذج العاملي التوكيدي

يعد النموذج العاملي التوكيدي (CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS - CFA) أحد الأساليب الإحصائية المهمة في النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، إذ يستخدم للتحقق من مدى تطابق البيانات مع الهيكل العاملي المفترض في الدراسة. يهدف هذا النموذج إلى تأكيد البنية العاملية للمتغيرات الكامنة، بناء على البيانات الميدانية، ما يسمح بتقييم مدى صدق أدوات القياس المستخدمة وثباتها.

في سياق هذه الدراسة، يساعد النموذج العاملي التوكيدي في اختبار العلاقات بين أبعاد الثقة، سواء أكان على المستوى الشخصي أم المؤسساتي أم التنظيمي، وتحديد مدى قوة تأثيرها على العلاقة واستمرارها بين الزبون وبين البنك. يتم ذلك من خلال مصفوفة التباين وتحليل الارتباطات بين المتغيرات، إضافة إلى استخدام مؤشرات جودة المطابقة لقياس مدى ملائمة النموذج للبيانات الفعلية.

يرى الاستاذ (تيغزة، 2012، صفحة 185) أن المراحل الأساس لاختبار النموذج العاملي التوكيدي تنقسم إلى خمس:

1- تحديد النموذج العاملي التوكيدي

تعد مرحلة تحديد النموذج أولى الخطوات في التحليل العاملي التوكيدي. وتهدف هذه الخطوة إلى بناء إطار نظري يعتمد عليه في تفسير العلاقات المفترضة بين المتغيرات. وفقا لما أشار إليه BYRNE 2010، تعتمد هذه المرحلة على صياغة واضحة ومنظمة للنموذج النظري، باستخدام أساليب ومنهجيات دقيقة تعكس طبيعة الدراسة وتوجهاتها.

في البداية، قام الباحث بتحديد العوامل الكامنة التي تمثل المتغيرات غير الملاحظة (LATENT VARIABLES)، والتي يفترض أنها تفسر العلاقات بين المتغيرات الملاحظة (Observed Variables). ويفترض الباحث في هذه الدراسة وجود ثلاثة عوامل تفسر العلاقة بين الزبون وبين البنك، وهي: الثقة الشخصية والثقة المؤسساتية و الأداء الناتج عن الثقة التنظيمية.

تتأثر الثقة الشخصية بعوامل مرتبطة بسلوك عناصر واجهة البنك، بما في ذلك الإحسان، والمصداقية، والنفوذ، والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء. أما الثقة المؤسسية، فتتأثر بعوامل مثل نفوذ المؤسسة في العلاقة، وطبيعتها غير الانتهازية، وسمعتها أو سمعة منتوجاتها لدى الزبائن.

من جهة أخرى، تعتمد الثقة التنظيمية، التي تؤثر على الأداء، على عدة مؤثرات داخلية تشمل الثقة في المسؤول المباشر، والزملاء، والمسيرين، بالإضافة إلى تأثير مناخ العمل العام في المؤسسة.

أما العلاقة بين الزبون وبين المؤسسة، فإنها تتأثر بشكل متكامل بعناصر الثقة الثلاثة: الثقة الشخصية، والثقة المؤسسية، والأداء الناتج عن الثقة التنظيمية الذي يؤثر أيضا في الثقة الشخصية. تعد هذه العلاقة المبنية على الثقة، كما هو موضح، عاملا محوريا في تحقيق استمرار العلاقة مع المؤسسة، وكذلك استمرار العلاقة مع عناصر واجهتها.

لتوضيح هذه العوامل والعلاقات بينها، يتم استخدام الرسم التخطيطي للنموذج، وهو أداة بصرية تساهم في توضيح بنية النموذج وتيسير عملية تفسيره. يتضمن الرسم التخطيطي أشكالا بيضوية تمثل العوامل الكامنة، بالإضافة إلى أشكال مستطيلة تشير إلى المؤشرات أو المتغيرات الملحوظة. كما يظهر الرسم الأسهم الممتدة بين العوامل الكامنة التي تمثل التأثيرات، أما الأسهم المستقيمة الممتدة من العوامل الكامنة إلى المؤشرات فتتمثل التشعب (FACTOR LOADINGS). بالإضافة إلى ذلك، تظهر الأسهم القصيرة الممتدة من المؤشرات إلى الخارج بواقي التباين (ERROR VARIANCE)، وهو الجزء من التباين الذي لا يفسر بواسطة العوامل الكامنة.

من ناحية أخرى، يعتمد الباحث على مجموعة من الافتراضات النظرية. أولا، يتبنى الباحث افتراضا يتعلق بتشعب المؤشرات، إذ يفترض أن كل مؤشر يتشعب على عامل واحد فقط، دون وجود تشعب تقاطعي بين المؤشرات والعوامل الأخرى، ما يعزز دقة النموذج النظري. ويقر الباحث بأن جزء من التباين في المؤشرات يظل غير مفسر، وهو ما يعرف بتباين الخطأ (Error Variance). ومع ذلك، يفترض أن هذه البواقي صغيرة نسبيا، ما يضمن استقرار المؤشرات وعدم تأثير هذه الأخطاء على النتائج النهائية للنموذج.

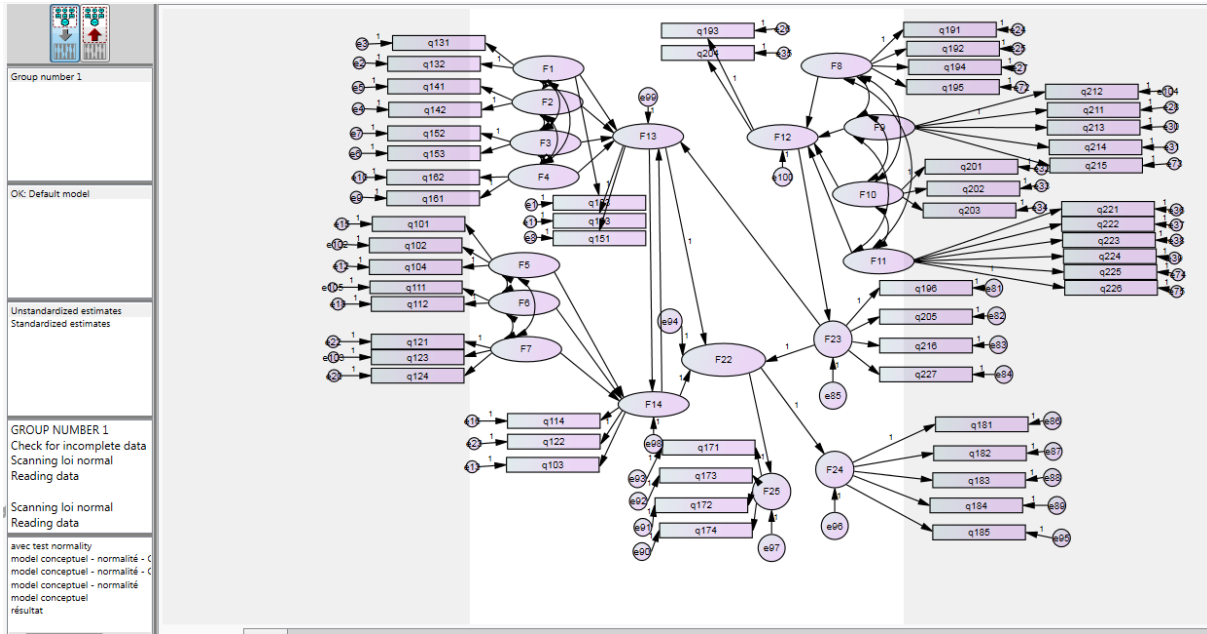
الجدول رقم 17: تسمية متغيرات الدراسة

المتغير	التسمية
F1	الإحسان
F2	المصداقية
F3	نفوذ عنصر الواجهة
F4	مهارات عنصر الواجهة
F5	نفوذ المؤسسة
F6	الطابع الإنتهازي للمؤسسة
F7	سمعة البنك و المنتج البنكي
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر
F9	الثقة في المسيرين
F10	الثقة في الزملاء
F11	الثقة في مناخ العمل
F12	الثقة التنظيمية
F13	الثقة الشخصية
F14	الثقة المؤسسية
F22	العلاقة بنك-زبون
F23	الآداء
F24	استمرارية العلاقة المؤسسية
F25	استمرارية العلاقة مع الأفراد

المصدر : من إعداد الباحث

تضمن النموذج المفترض 135 متغير مشاهدة، منها 55 مشاهدة و 80 غير مشاهدة، المستقلة منها 73 و التابعة 62.

الشكل رقم 13: النموذج التصوري المعتمد للدراسة



المصدر : من نتائج برنامج AMOS

2- تعيين النموذج

يعد تعيين النموذج عملية حاسمة لتحديد إمكانية وجود حل فريد، أو احتمال وجود عدد لا نهائي من الحلول، أو حتى غياب الحل تماماً. الهدف الأساس من هذه العملية هو معرفة ما إذا كان من الممكن تحديد مجموعة واحدة ومحددة من الحلول للنموذج المفترض. لتحقيق ذلك، يتطلب الأمر فرض قيود محددة على بعض المعاملات من البداية لتوجيه النموذج النظري نحو التعريف الصحيح للحل.

تستخدم ممارسات معيارية لتسهيل تحديد النموذج. من بين هذه الممارسات، يتم تثبيت قيمة واحدة على الأقل من مؤشرات كل متغير كامن عند 1. تعد هذه الخطوات ضرورية لضمان تحديد النموذج بشكل صحيح، واتباع معايير التحليل الإحصائي المتعارف عليها.

3-تقدير بارامترات النموذج

الهدف من تقدير المعالم هو جعل النموذج يتناسب مع البيانات المتاحة بشكل جيد، وغالبا ما يتم استخدام أساليب مثل "أقل المربعات (LEAST SQUARES) " أو "طريقة التقدير بالإحتمالية القصوى" (MAXIMUM LIKELIHOOD ESTIMATION) لإيجاد القيم الأمثل لهذه المعالم.

3-1- معالجة القيم المتطرفة

في النمذجة البنائية، يعد التعامل مع القيم المتطرفة أمرا ضروريا لضمان دقة النتائج وعدم تشويه العلاقات بين المتغيرات. إحدى أكثر الطرق استخداما لاكتشاف القيم المتطرفة هي مسافة MAHALANOBIS، التي تأخذ في الاعتبار التوزيع متعدد المتغيرات وتحسب مدى بعد النقطة عن المركز، بناء على التباين والتباين المشترك بين المتغيرات. عندما تكون قيمة MAHALANOBIS مرتفعة بشكل غير طبيعي مقارنة بالقيمة الحرجة لمربع "كاي" عند درجة حرية مساوية لعدد المتغيرات، فهذا يشير إلى أنه قد يكون تمثيل إجابة قيمة متطرفة.

يتم التخلي عن هذه القيم المتطرفة لأنها تؤثر سلبا على تقديرات النموذج، ما يؤدي إلى انحراف المعاملات وتقليل جودة المطابقة. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي القيم المتطرفة إلى زيادة الخطأ المعياري، ما يضعف استنتاجات البحث. لذا، فإن فحص القيم المتطرفة واستبعادها يساهم في تعزيز موثوقية التحليل ويحسن دقة استنتاجات النمذجة البنائية

القيم الحرجة لـ "كاي" مربع عند درجة حرية 55 هي على التوالي 94.46 عند مستوى دلالة 0.001 و 83.51 عند مستوى دلالة 0.01 و 74.47 عند مستوى دلالة 0.05.

و بالرجوع إلى جدول اختبار MAHALANOBIS في الملحق رقم 01 ومقارنة النتائج تم استبعاد إجابات الأفراد التي تتجاوز 94.46 عند مستوى دلالة 0.001، وهو الحد الأدنى المطلوب.

وبلغ عدد أفراد العينة المتخلى عنهم أربعة وهم 59 و 281 و 313 و 86.

3-2- التأكد من اعتدال البيانات

أشار LEBON 1998 إلى أن النقطة الثانية المهمة التي يجب التحقق منها هي اعتدال البيانات. يتم استخدام مؤشرين رئيسيين لمقارنة التوزيع الملاحظ بالتوزيع الطبيعي، وهما معامل التماثل (SKEWNESS) ومعامل التفلطح (KURTOSIS).

تعد البيانات طبيعية إذا كانت الملاحظات موزعة بشكل متماثل حول المتوسط، أي عندما يكون معامل التماثل صفراً. وفي حال كانت البيانات متركزة نحو القيم الأقل، فإن معامل التماثل سيكون إيجابياً. أما إذا كانت موجهة نحو القيم الأعلى، سيكون المعامل سلبياً.

يعد التوزيع غير طبيعي بشكل معتدل إذا كانت القيمة المطلقة لاختبار التماثل تتجاوز 2، وعندما يتجاوز اختبار التفلطح القيمة المطلقة 7.

بعد الإطلاع على الجدول المرفق في الملحق رقم 02، اتضح أن العبارات 161، 163، 173، 204، 212، 214، 223، 224 لا تتبع التوزيع الطبيعي. ذلك أن قيمها غير دالة، ما يستوجب اللجوء لاستعمال عدة طرق لتصحيح الاعتدال، منها الجذر التربيعي، اللوغاريتم، التربيع المعكوس وطريقة YEO-JOHNSON.

أظهرت النتائج كلها اعتدال البيانات بعد استعمال الطرق، وهي موضحة في الملحق رقم 03.

3-3- اختبار الارتباط بين المتغيرات

يدعم التحليل الإحصائي فرضية الباحث من خلال التحقق من أن الترابط بين المتغيرات المدروسة موجود ولكنه ليس قوياً، ما يعكس استقلالية نسبية لكل متغير في تفسير الظاهرة. يعزز هذا الأمر موثوقية النماذج المستخدمة في تحليل العلاقة بين المتغيرات، دون الوقوع في مشكلة التداخل التعددي (MULTICOLLINEARITY).

أ- الارتباط ضمن الثقة التنظيمية

- الارتباط بين الثقة في الزملاء وبين الثقة في مناخ العمل

تعد الثقة التنظيمية إحدى الركائز الأساس في بيئة العمل البنكية. فهي تقوم بدور حيوي في تشكيل العلاقة بين الموظفين وبين مؤسساتهم، ما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وتظهر الأبحاث وجود علاقة ارتباطية بين الثقة في الزملاء وبين الثقة في مناخ العمل، إذ يمكن أن يكون لهذا الارتباط تأثير مزدوج. فبينما يمكن للثقة العالية بين الزملاء أن تعزز الشعور بالانتماء وتقلل الاعتماد على المناخ التنظيمي العام، فإن ضعف الثقة في بيئة العمل قد يجعل الموظفين يعتمدون بشكل أكبر على دعم زملائهم لأنهم يرونه بديلاً عن الثقة في المؤسسة (CROPANZANO & MITCHELL, 2005, p. 876).

علاوة على ذلك، تقوم العدالة التنظيمية بدور محوري في بناء الثقة. إذ تشير الدراسات إلى أن العدالة الإجرائية والتفاعلية تسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين، ما

يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء (CROPANZANO & MITCHELL, 2005, p. 886)

ومن منظور التبادل الاجتماعي، فإن العلاقات الإيجابية بين الزملاء تسهم في توفير بيئة عمل تقوم على الدعم المتبادل، وهو ما يعزز مستويات الثقة بين الموظفين ويدفعهم نحو سلوك إيجابي مثل التعاون والمواطنة التنظيمية (CROPANZANO & MITCHELL, 2005, p. 886)

كما أن نمط القيادة داخل البنك يمكن أن يؤثر على مستويات الثقة. إذ تظهر الدراسات أن القيادة التحويلية، التي تشجع على التفاعل والدعم بين الزملاء، تسهم في تعزيز الثقة في المؤسسة كلها، ما يعزز شعور الموظفين بالأمان والتقدير داخل بيئة العمل.

ونتيجة لذلك، ترتبط المستويات العالية من الثقة بين الزملاء بزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فضلا عن تقليل نيات ترك العمل، ما يعزز استقرار البنك وقدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية. (CROPANZANO & MITCHELL, 2005, pp. 884-886)

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدراك الموظفين الدعم التنظيمي يعد عاملا محفزا لتعزيز الثقة في بيئة العمل. إذ يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على الدعم اللازم من زملائهم، ما ينعكس إيجابا على التزامهم بالمؤسسة وتخفيض رغبتهم في المغادرة.

وعليه، فإن العلاقة بين الثقة في الزملاء وبين الثقة في مناخ العمل داخل البنوك تتسم بالديناميكية والتأثير المتبادل. إذ يؤدي تعزيز الثقة بين الموظفين إلى تحسين بيئة العمل، ما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

- الارتباط بين الثقة في المسيرين وبين الثقة في المسؤول المباشر

من المرجح أن يكون هناك ارتباط إيجابي بين الثقة في الإدارة العليا وبين الثقة في المسؤول المباشر. إذ تؤدي السياسات الإدارية الجيدة إلى تعزيز سلوك المسؤولين المباشرين، ما ينعكس على مستوى الثقة بين الموظفين وبين رؤسائهم المباشرين. عندما يكون المسيرون ملتزمين بتطبيق سياسات عادلة وشفافة، فإن ذلك يشجع المسؤولين المباشرين على تبني ممارسات إدارية تتسم بالنزاهة، ما يعزز الثقة بينهم وبين فرق العمل (WHITENER, BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998, p. 515).

وتبنى هذه الثقة على تصورات الموظفين حول كفاءة المديرين ونزاهتهم، إذ تؤثر هذه التصورات بشكل مباشر على علاقتهم بمسؤوليهم المباشرين (WHITENER,

(BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998, pp. 515-514) كما يقوم سلوك الإدارة بدور رئيس في بناء الثقة؛ فعندما يظهر المديرون ممارسات إدارية قائمة على العدالة والشفافية، يزداد شعور الموظفين بالأمان والثقة، ما يعزز علاقتهم بمسؤوليهم (WHITENER, BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998, pp. 514-527).

ومن ناحية أخرى، تعد الكفاءة المدركة عاملا أساسا في تطوير هذه الثقة، إذ تقل ثقة الموظفين في المديرين إذا لم ينظر إليهم على أنهم أكفاء، ما يؤثر بشكل غير مباشر على مستوى الثقة في المسؤولين المباشرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن خصائص الموظفين الفردية، مثل ميلهم إلى الثقة بالآخرين، لها دور في تحديد مدى استجابتهم لسلوك المديرين؛ فإذا كان الموظفون متحفظين في منح الثقة، فقد يؤدي ذلك إلى صعوبة بناء علاقات ثقة قوية مع مسؤوليهم المباشرين (WHITENER, BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998, pp. 525-527).

وتبنى هذه الثقة أيضا من خلال العمليات الإدراكية مثل إدراك التشابه والكفاءة. إذ يميل الموظفون إلى الثقة في مديريهم عندما يشعرون بوجود ارتباط أو قواسم مشتركة بينهم، ما يؤدي بدوره إلى تعزيز الثقة في المسؤولين المباشرين (WHITENER, BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998, p. 526).

هذا الارتباط ليس أحادي الاتجاه فحسب، بل هو متبادل. فالثقة في المسؤولين المباشرين يمكن أن تعزز بدورها الثقة في الإدارة العليا. فعندما يظهر القادة المباشرون التزاما بسياسات الإدارة العليا ويتصرفون وفقا لها، فإن ذلك يرسل إشارات إيجابية للموظفين حول مدى مصداقية الإدارة العليا وشفافيتها، ما يزيدهم ثقة بها. أي أن الإدارة العليا تؤثر على الثقة في القادة المباشرين عبر سياساتها، لكن القادة المباشرين بدورهم يشكلون جسرا لتمرير هذه الثقة إلى الموظفين، أو زعزعتها في حال غياب الاتساق بين السياسات وبين الممارسات الفعلية.

- الارتباط بين الثقة في المسؤول المباشر وبين الثقة في الزملاء

العلاقة بين الثقة في المسؤول المباشر وبين الثقة بين الزملاء علاقة متبادلة ومتراصة. فالقائد الفعال له دور محوري في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون. عندما يكون القائد داعما ويعتمد سياسات عادلة وشفافة، فإنه يعزز الشعور بالأمان والانتماء بين الموظفين، ما ينعكس إيجابيا على العلاقات بين الزملاء ويضفي مناخا أكثر انسجاما داخل فرق العمل (BURKE, SIMS, LAZZARA, & SALAS, 2007, p. 610).

وتعد الثقة عنصرا أساسا في ديناميكيات الفريق، ذلك أن الموظفين الذين يثقون في قائدهم يكونون أكثر استعدادا للتفاعل الإيجابي مع زملائهم، ما يؤدي إلى تحسين بيئة

العمل وتعزيز التعاون (BURKE, SIMS, LAZZARA, & SALAS, 2007, pp. 624-625) كما أن القادة الذين يظهرون النزاهة والالتزام بقيم العدالة يسهمون في نشر ثقافة ثقة داخل الفرق، ما يشجع الأفراد على الوثوق بعضهم ببعض والتعاون بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة (BURKE, SIMS, LAZZARA, & SALAS, 2007, pp. 626-627).

من جهة أخرى، تبدو مواقف الثقة معدية داخل فرق العمل، إذ يميل الأفراد إلى تبني مشاعر الثقة التي يختبرونها مع القائد في تفاعلاتهم مع زملاء. فإذا كان الموظفون يرون أن قائدهم جدير بالثقة ويعامل الجميع بإنصاف، فإنهم سيشعرون بالراحة والثقة في مشاركة الأفكار والتعاون مع زملائهم، ما يعزز تماسك الفريق. وعلى العكس، إذا افتقر القائد إلى المصداقية أو اتسمت قراراته بالظلم وعدم المساواة، فقد يؤدي ذلك إلى انتشار التوتر وعدم الثقة بين أعضاء الفريق، ما يضعف الروابط بينهم ويؤثر سلباً على الأداء العام (Burke, Sims, Lazzara, & salas, 2007, pp. 625-627).

وفي هذا السياق، تعد العدالة التنظيمية عاملاً مهماً في ترسيخ الثقة، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بأن قائدهم يعاملهم بعدالة يكونون أكثر ميلاً للوثوق بزملائهم والعمل بروح الفريق، وهو ما يحد من النزاعات الداخلية ويعزز استقرار بيئة العمل (Burke, Sims, Lazzara, & salas, 2007, p. 607).

هذه العلاقة ليست أحادية الاتجاه، بل هي متبادلة. فكما أن الثقة في المسؤول المباشر تعزز الثقة بين الزملاء، فإن وجود علاقات قوية مبنية على الثقة بين الزملاء يسهم أيضاً في ترسيخ الثقة في القائد. عندما يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة داعمة يتعاون فيها الجميع بصدق، فإنهم يصيرون أكثر استعداداً للانفتاح على القائد وتقبل قراراته وتوجيهاته بثقة. وبالتالي، فإن العلاقة بين الثقة في القيادة وبين الثقة بين الزملاء تنتج حلقة إيجابية تعزز بيئة العمل، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج أكثر استدامة.

- الارتباط بين الثقة في المسيرين وبين الثقة في مناخ العمل

قد يكون هناك ارتباط سلبي أو إيجابي بين الثقة في الإدارة العليا وبين الثقة في مناخ العمل. إذ أن المؤسسات التي تتبنى سياسات شفافة وتركز على تقدير موظفيها تسهم في تقليل مشاعر التهميش وتعزز الانتماء التنظيمي. في المقابل، عندما تفتقر الإدارة إلى الشفافية أو تمارس سياسات غير عادلة، قد يؤدي ذلك إلى تدهور مناخ العمل وزيادة شعور الموظفين بعدم الاستقرار والرضا الوظيفي (MORRISON & ROBINSON, 1997, p. 230).

عندما يكون لدى الموظفين ثقة في مديريهم، فإنهم يميلون إلى الاعتقاد بأن المنظمة ستتصرف لمصلحتهم، ما يعزز إحساسهم بالأمان والانتماء. هذا الشعور يخفف القلق الوظيفي ويعزز التزام الموظفين بالعمل، ما ينعكس إيجابيا على مناخ العمل (MORRISON & ROBINSON, 1997, p. 244)

كما أن المديرين الذين يتسمون بالنزاهة ويطبقون سياسات عادلة يسهمون في خلق بيئة عمل داعمة. في هذه الحالة، حتى عند حدوث إخلال بسيط بالوعد أو التوقعات، يكون الموظفون أكثر ميلا لتفسير ذلك على أنه نتيجة ظروف خارجية وليس بسبب سوء نية من الإدارة، ما يساعد على الحفاظ على مناخ إيجابي في العمل (MORRISON & ROBINSON, 1997, pp. 251-252).

عندما تتضاءل الثقة في الإدارة العليا، يبدأ الموظفون في تبني مواقف أكثر حذرا وتشكيكا تجاه قرارات المنظمة. يؤدي ذلك إلى شعورهم بعدم الأمان، إذ يعتقدون أن الإدارة قد تتراجع عن التزاماتها أو لا تولي اهتماما كافيا باحتياجاتهم. وقد يؤدي هذا الوضع إلى بيئة عمل سلبية تتسم بالتوتر والشك، ما يضعف روح التعاون بين الموظفين ويؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي (MORRISON & ROBINSON, 1997, pp. 227-252).

لذلك فإن الثقة في المديرين وبيئة العمل تؤثر كل منهما على الأخرى. فبيئة العمل الإيجابية تعزز الثقة في المديرين، وتجعل الموظفين يشعرون بأنهم يحصلون على الدعم والتقدير اللازمين. في المقابل، يؤدي غياب الثقة في المديرين إلى تصور سلبي للمناخ التنظيمي، فيشعر الموظفون بأن احتياجاتهم لا يتم تلبيتها وأن الإدارة تتصرف بطريقة غير عادلة أو غير شفافة الوظيفي (MORRISON & ROBINSON, 1997, pp. 252-239)

- الارتباط بين الثقة في المسؤول المباشر والثقة في مناخ العمل

يمكن أن يكون هناك ارتباط سلبي بين الثقة في المسؤول المباشر وبين الثقة في مناخ العمل. ذلك أن وجود قائد مباشر داعم وعادل يقلل من شعور الموظف بالتهميش داخل المؤسسة، ما يعزز ثقته في بيئة العمل بشكل عام. على العكس، عندما تكون الثقة في المسؤول المباشر ضعيفة، قد يشعر الموظفون بعدم الأمان والعزلة، ما يؤثر سلبا على إدراكهم لجودة مناخ العمل (ERDOGAN & BAUER, 2010, p. 1205)

والثقة في القائد أساس لتبادل فعال بين القائد وبين الموظف. عندما يثق الموظفون بقائدهم، فإنهم يكونون أكثر ميلا للشعور بالأمان والتقدير داخل المنظمة. وتعزز هذه الثقة التواصل المفتوح والتعاون، ما يمكن أن يرفع درجة الرضا الوظيفي والالتزام بالمنظمة (ERDOGAN & BAUER, 2010, p. 1105)

عندما يثق الموظفون بمسؤولهم المباشر، فإنهم يصيرون أكثر ارتياحا في التفاعل داخل الفريق، وهو ما يعزز روح التعاون والانتماء. كما تؤدي الثقة في القائد إلى تحفيز الموظفين على الالتزام بمعايير المنظمة وزيادة رضاهم (DIRKS & FERRIN, 2002, p. 612)

وتسهم بيئة العمل الإيجابية، التي تتميز بالعدالة والدعم والاحترام، في تعزيز ثقة الموظفين في مكان عملهم. عندما يدرك الموظفون أن بيئة العمل عادلة ومنصفة، فإن ذلك يعزز ثقتهم في القادة، ماداموا يعتقدون أن القادة يتخذون قرارات تصب في مصلحة الفريق ككل (ERDOGAN & BAUER, 2010, p. 1104)

عندما يشعر الموظفون بأن المنظمة توفر مناخا عادلا ومحفزا، فإنهم يكونون أكثر استعدادا لمنح قادتهم المباشرين الثقة، حتى في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات صعبة (COLQUITT, SCOTT, & LEPINE, 2007, p. 926)

هناك تعزيز متبادل بين الثقة في المسؤول المباشر وبين الثقة في بيئة العمل. فمستويات الثقة العالية في القيادة تؤدي إلى تصور أكثر إيجابية لبيئة العمل. وبالمثل، يمكن أن تعزز بيئة العمل الداعمة والعدالة الثقة في القيادة. فعندما يشعر الموظفون، مثلا، بأن قائدهم يعامل جميع أعضاء الفريق بعدالة، فإن ذلك يعزز ثقتهم في كل من القائد والمنظمة (ERDOGAN & BAUER, 2010, p. 1110)

يؤثر التفاعل بين هذين النوعين من الثقة بشكل كبير على مخرجات الموظفين. عندما تكون الثقة في القائد مرتفعة، يكون الموظفون أكثر ميلا لإظهار مواقف عمل إيجابية، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وعلى العكس، يمكن أن تؤدي الثقة المنخفضة في القيادة إلى نتائج سلبية، مثل زيادة سلوك الانسحاب وانخفاض الرضا الوظيفي، خاصة في البيئات التي ينظر إليها على أنها غير عادلة.

هناك علاقة تبادلية بين هذين العاملين؛ فكلما زادت ثقة الموظفين في مسؤوليهم المباشرين، زاد رضاهم عن بيئة العمل. والعكس صحيح. فعندما يشعر الموظفون، مثلا، بأن قائدهم يعامل الجميع بعدالة ويدعمهم في تطوير مهاراتهم، فإن ذلك يعزز ثقتهم في كل من القائد والمؤسسة (WHITENER, BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998, p. 516)

يتفاعل كل من الثقة في المسؤول المباشر والثقة في بيئة العمل بطريقة معقدة. إذ يمكن أن يؤثر أحدهما على الآخر بطرق إيجابية أو سلبية. عندما تكون هذه العلاقة إيجابية، فإنها تسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء العام للموظفين. أما إذا كانت العلاقة سلبية، فقد تؤدي إلى ضعف الروح المعنوية وزيادة معدلات الدوران

الوظيفي. بالتالي، فإن بناء بيئة عمل عادلة وتعزيز الثقة في المسؤولين المباشرين يمثلان عنصرين أساسيين في تحقيق استدامة العلاقة بين الموظفين وبين المؤسسة.

- الارتباط بين الثقة في المسيرين وبين الثقة في الزملاء

يبدو أن هناك ارتباطا بين الثقة في المسيرين وبين الثقة بين الزملاء. ذلك أن السياسات الإدارية الفعالة تسهم في بناء بيئة عمل مستقرة وعادلة، ما يعزز الثقة بين الموظفين أنفسهم. عندما يشعر الأفراد بأن المسيرين يديرون المؤسسة بعدالة وكفاءة، فإن ذلك ينعكس على تفاعلهم اليومي مع زملائهم، ويعزز مستويات التعاون والانسجام داخل الفريق (COLQUITT, SCOTT, & LEPINE, 2007, p. 909)

إن الثقة في كل من المديرين والزملاء ضرورية لتعزيز علاقات عمل فعالة. وتشير دراسة (COLQUITT, SCOTT, & LEPINE, 2007) ، في هذا الصدد، إلى أن الثقة تعود بالفائدة على العلاقات مع القادة والزملاء على حد سواء، ما يدل على أن هذين النوعين من الثقة مترابطان ويمكن أن يؤثر بعضهما على البعض بشكل إيجابي. أيضا، توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الثقة وبين عواملها المسببة ونتائجها لم تختلف اختلافا كبيرا بين الثقة في القادة وبين الثقة في الزملاء. وهذا يشير إلى أن العوامل التي تبني الثقة في المديرين لها دور أيضا في بناء الثقة بين الزملاء (COLQUITT, SCOTT, & LEPINE, 2007, p. 922)

في هذا الصدد، يمكن أن تعزز الثقة في المديرين الثقة بين الزملاء. عندما يشعر الموظفون بالأمان في علاقتهم مع مديريهم، فإنهم يكونون أكثر ميلا لتمديد هذه الثقة إلى زملائهم. وعلى العكس، يمكن أن يؤدي انعدام الثقة في الإدارة إلى زيادة الشك بين الزملاء، ما يخلق حلقة من عدم الثقة (COLQUITT, SCOTT, & LEPINE, 2007, p. 916)

ب- الارتباطات ضمن الثقة الشخصية

- الارتباط بين الإحسان وبين المصداقية

تعد العلاقة بين إحسان موظفي البنك وبين مصداقيتهم في نظر الزبون عنصرا أساسيا في بناء الثقة وتعزيز العلاقات البنكية. فالإحسان، الذي يتمثل في الاهتمام الحقيقي بالزبائن وفهم احتياجاتهم وتقديم خدمات شخصية تتماشى مع مصالحهم، يعزز مصداقية الموظفين في نظر الزبائن، ما يجعلهم أكثر ثقة في المعلومات والنصائح المقدمة. وتؤدي هذه المصداقية، بدورها إلى زيادة رضا الزبون وولائهم، ما يسهم في استمرار العلاقة البنكية على المدى الطويل.

ومن ناحية أخرى، فإن تمتع الموظف بمصداقية عالية يجعله أكثر قدرة على التأثير الإيجابي في الزبائن، ما يدفعه إلى تقديم خدمة أكثر إحسانا واهتماما باحتياجاتهم. وهذا يشير إلى أن العلاقة بين الإحسان وبين المصداقية هي علاقة تبادلية، إذ يعزز كل منهما الآخر بشكل مستمر، ما يؤدي في النهاية إلى ترسيخ الثقة وتحقيق علاقات بنكية مستدامة. (DIRKS & FERRIN, 2002)

- الارتباط بين نفوذ عنصر الواجهة وبين مهاراته

قد يكون هناك ارتباط إيجابي بين المتغيرين، فالموظف الذي يمتلك مهارات عالية يكون أكثر قدرة على التأثير في الزبائن وإقناعهم (AHEARNE, JELINEK, & JONES, 2007, p. 47)

يتميز البائعون المهرة بقدرتهم على إيصال معلومات المنتج بوضوح واختصار، ما يسهم في بناء ثقة الزبون ورضاهم، وهما عنصران رئيسان لعملية الإقناع. إن تعاطف عناصر الواجهة يمكنهم من التواصل مع الزبائن على مستوى شخصي. فعندما يظهرون اهتماما حقيقيا باحتياجات الزبائن ومشاعرهم، فإنهم يعززون الثقة، ما يزيدهم قدرة على التأثير في قرارات الزبائن.

غالبًا ما يقوم عناصر الواجهة بتخصيص تفاعلاتهم مع الزبائن من خلال التحفيزات، مثل تذكر التفاصيل الشخصية أو تقديم لفتات ودية، وهذا ما يميزهم عن المنافسين، ويسهل إقناع الزبائن.

- الارتباط بين الإحسان وبين نفوذ عنصر الواجهة

بناء الثقة عنصر أساس في العلاقة. إذ يكون الموظفون الذين يظهرون حسن نية هم أكثر قدرة على ترسيخ هذه الثقة، ما يعزز استمرار العلاقة ويدفع الزبائن إلى توقع تفاعلات مستقبلية إيجابية، تجعلهم أكثر استعدادًا لقبول توصيات الموظفين.

ويؤدي موظفو البنك دورًا محوريًا في هذا السياق، إذ تمكنهم قدرتهم على تكييف أساليب البيع وتخصيص العروض، وفقًا لاحتياجات كل زبون، من تكوين تجربة أكثر شخصية، ما يعزز حسن النية ويزيد الزبون ثقة ليس في الموظف فحسب، بل في المؤسسة المالية ككل.

وتشير الأبحاث إلى أن هذه الثقة تؤثر بشكل مباشر على القرارات الاشتراكية المستقبلية. إذ يترك الموظفون الذين يتصرفون بحسن نية انطباعًا إيجابيًا يعزز مصداقيتهم ويشجع الزبائن على تكرار التعامل وزيادة ولائهم. كما توضح الدراسات أن هناك عمليات معرفية متعددة يعتمد عليها الزبون في بناء ثقته بالمؤسسة وموظفيها، إذ

تسهم التفاعلات الإيجابية القائمة على حسن النية في تعزيز مصداقية الموظف وكفاءته، ما يجعله أكثر تأثيراً في قرارات الزبون. (DONEY & CANNON, 1997, p. 38)

- الارتباط بين المصداقية وبين مهارات عنصر الواجهة

تقوم مصداقية واجهة البنك ومهاراتها مع الزبائن، وخاصة من خلال الموظفين في الخطوط الأمامية، بدور حاسم في تشكيل ثقة المستهلك وولائه. وتشير الدراسات إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للمصداقية في العلاقة بين البنك وبين الزبون، وهي الكفاءة التشغيلية، والإحسان في التعامل، والتوجه نحو حل المشكلات.

تعد هذه الأبعاد ضرورية لتعزيز مصداقية الموظفين لدى الزبائن. كما أن سلوك موظفي البنك يؤثر بشكل كبير على تصورات الزبائن للثقة. وتعد كفاءة الموظفين التشغيلية أمراً جوهرياً، إذ يتوقع الزبائن أن يمتلك موظفو البنك المهارات اللازمة لمعالجة استفساراتهم وحل مشكلاتهم بفعالية، بشكل يعزز مصداقيتهم ويزيد الزبائن ثقة فيهم.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد العلاقة بين الثقة وبين الولاء على مبدأ المعاملة بالمثل، فتصرفات الموظفين التي تعزز الثقة تدفع الزبائن إلى الاستجابة بشكل إيجابي وزيادة ولائهم للبنك.

كما يقوم إدراك الزبون للقيمة بدور وسيط في العلاقة بين الثقة وبين الولاء، فعندما يشعر الزبائن بأنهم يحصلون على قيمة عالية من تفاعلهم مع موظفين ماهرين وموثوقين، فإن ولائهم للبنك يتعزز بشكل أكبر، وهو ما يبرز أهمية استثمار البنوك في تدريب موظفيها لتعزيز مهاراتهم ومصداقيتهم (SIDERSHMUKH, SINGH, & SABOL, 2002) وبذلك، تشكل المصداقية والمهارات عناصر مترابطة تؤثر بشكل كبير على ثقة الزبائن، ما يستدعي تركيز البنوك على هذه الجوانب لتحسين جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن.

- الارتباط بين المصداقية وبين نفوذ عنصر الواجهة

يقوم الموظفون بدور وسيط بين المؤسسة وبين الزبائن. إذ يعتمد الزبائن غالباً على مصداقية الموظف للحصول على المعلومات والتوجيه خلال عملية الشراء. ومع أن العلاقة بين جهود الموظفين وبين تصور الزبائن لجودة الخدمة لم تكن مدعومة بالكامل في دراسة (YOON, BEATTY, & SUH, 2001, p. 495)، إلا أن هناك دلائل على وجود تأثير محتمل، ما يعني أن مصداقية الموظف وجهوده قد تؤثر على تقييمات الزبائن وقراراتهم الاشتراكية.

فمن المتوقع وجود ارتباط إيجابي قوي، بما أن الموظف الذي يتمتع بمصداقية عالية يكون أشد تأثيراً في قرارات الزبائن، مادام الزبائن يميلون إلى التأثر بالمعلومات والنصائح المقدمة من شخص يثقون به.

- الارتباط بين الإحسان وبين مهارات عنصر الواجهة

يرى (GANESAN, 1994) أن العلاقة بين إحسان الموظفين تجاه الزبون وتطوير مهاراتهم تتسم بالتفاعل المتبادل، وأن كلا منهما يعزز الآخر في دورة مستمرة من التحسين والتطوير. فالإحسان في التعامل ليس مجرد سلوك إيجابي، بل يمثل دافعا جوهريا يدفع الموظف إلى تطوير مهاراته، سواء أكان ذلك في التواصل، أم في حل المشكلات، أم تقديم خدمة أكثر احترافية.

في المقابل، كلما ارتفعت مهارات الموظف، زادت قدرته على تقديم خدمة تتسم باللطف والاهتمام. ذلك أن الكفاءة تمنحه الثقة والقدرة على التعامل مع الزبون بفاعلية أكبر. كما يؤدي هذا التفاعل الإيجابي إلى بناء علاقات طويلة الأمد بين الموظف وبين الزبون، ما يتيح فرصا مستمرة لفهم احتياجات الزبائن وتطوير المهارات اللازمة لتلبيتها.

علاوة على ذلك، يكون الموظفون الذين يظهرون الإحسان أكثر تقبلا للتغذية الراجعة من الزبائن، ما يساهم في تحسين أدائهم بشكل مستمر. في الوقت ذاته، يساعد امتلاك مهارات عالية الموظف على التعامل مع الملاحظات بمرونة وكفاءة، ما يعزز قدرته على تقديم خدمة أكثر احترافية.

تؤدي هذه العلاقة المتبادلة في النهاية إلى بناء الثقة والمصداقية، فيصير الموظف الكفء والمحسن مصدرا لولاء الزبون، وهو ما يساهم في تدعيم سمعة المؤسسة ونجاحها في السوق. ومن ثم، فإن الإحسان وتطوير المهارات يشكلان علاقة تفاعلية مستمرة، إذ يدفع الإحسان الموظف نحو تحسين قدراته، في حين يعزز تطوير المهارات قدرة الموظف على إظهار الإحسان بفاعلية أكبر، وهو ما يعود بالنفع على الموظف والزبون والمؤسسة بأكملها.

ج- الارتباطات ضمن الثقة المؤسسية

- الارتباط بين نفوذ المؤسسة وبين سمعتها

إن العلاقة بين نفوذ البنك وبين سمعته من العوامل الحاسمة في بناء الثقة مع الزبائن. إذ تؤثر هذه العلاقة على قرارات الزبائن وسلوكهم تجاه المؤسسة البنكية. فالبنوك ذات النفوذ القوي تمتلك الموارد والقدرة على توجيه الصورة الذهنية حولها من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة، وخدمات مالية مبتكرة، وتواصل مستمر مع أصحاب المصلحة، ما يعزز سمعتها الإيجابية (DEEPHOUSE, 2000, pp. 1106-1107).

ومع ذلك، فإن النفوذ قد يكون سلاحا ذا حدين؛ فإذا استخدم البنك قوته بطريقة استغلالية، أو اتبع ممارسات غير أخلاقية، فقد يؤدي ذلك إلى ردة فعل سلبية، ما ينعكس على سمعته بالسلب.

تقوم الحملات الإعلانية بدور رئيس في هذا التفاعل، إذ يمكن أن تسلط الضوء على مجالات نجاح البنك والخدمات المتميزة التي يقدمها، ما يعزز الثقة به، أو تكشف عن أي ممارسات مشبوهة، ما قد يؤدي إلى تآكل سمعته وتأثيره في السوق (DEEPHOUSE, 2000, p. 1108)

من هذا المنطلق، يصير الحفاظ على السمعة مسؤولية مستمرة تتطلب من البنوك تحقيق توازن دقيق بين النفوذ والأخلاقيات المؤسسية.

إن سمعة البنك لا تتشكل فقط من خلال الحملات الإعلانية، بل تتأثر أيضا بتجارب الزبائن المباشرة ومستوى الشفافية في التعاملات المالية، وهو ما ينعكس على مدى استدامة العلاقة مع الزبائن. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين النفوذ وبين السمعة تأخذ شكل حلقة تغذية راجعة (DEEPHOUSE, 2000, p. 1091)؛ فكلما تحسنت سمعة البنك، زاد نفوذه وجاذبيته لزبائن جدد، في حين قد يؤدي تضرر سمعته إلى فقدان الزبائن وانخفاض ولائهم، فيضعف نفوذه تدريجيا.

وبالنظر إلى هذه الديناميكية، يصير من الضروري للبنوك تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة السمعة، لا تقتصر فقط على بناء صورة إيجابية، بل تشمل أيضا التعامل السريع مع الأزمات، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، وتحقيق الشفافية في العمليات البنكية.

- الارتباط بين نفوذ المؤسسة وبين الطابع الانتهازي

يفترض وجود ارتباط إيجابي، ذلك أن المؤسسات التي تتمتع بنفوذ كبير قد تكون أكثر قدرة على فرض سياساتها على الزبائن دون خوف من فقدانهم، ما قد يشجعها على تبني ممارسات انتهازية (BAKER, GIBBONS, & MURPHY, 2002). لكن، لا يعني ذلك أن جميع المؤسسات القوية تبني هذا النهج، فيمكن لبعضها استغلال نفوذها بشكل إيجابي لتعزيز الثقة وتدعيم العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

- الارتباط بين الطابع الانتهازي وبين سمعة المؤسسة

تميل المؤسسات التي تمارس سلوكا انتهازيا إلى فقدان سمعتها الإيجابية بمرور الوقت، خاصة مع انتشار المعلومات عبر وسائل الاتصال والتجارب السلبية للزبائن (BROWN & DACIN, 1997, p. 70). ومع ذلك، قد تحاول بعض المؤسسات إخفاء سلوكها الانتهازي عبر حملات تسويقية مكثفة، للحفاظ على سمعتها.

فالعلاقة بين الطابع الانتهازي للمؤسسة وبين سمعتها علاقة تفاعلية ذات تأثيرات متبادلة، إذ يؤثر كل منهما على الآخر بطرق معقدة ومتعددة الأبعاد. فمن جهة، يمكن أن يكون للسمعة القوية دور حاسم في الحد من الممارسات الانتهازية، إذ تفرض المؤسسات التي تتمتع بسمعة إيجابية على نفسها التزاما أخلاقيا وسلوكا أكثر مسؤولية للحفاظ على ثقة الزبائن والشركاء. كما تمنح السمعة الجيدة المؤسسة ميزة تنافسية، ما يقلل حاجتها إلى تبني استراتيجيات انتهازية لتحقيق مكاسب سريعة، إذ تصير الثقة والمصادقية من أهم أصولها الاستراتيجية.

علاوة على ذلك، فإن الشركات ذات السمعة الطيبة تتمتع بعلاقات تعاون أقوى مع الشركاء والموردين، وهو ما يعزز فرص النمو المستدام ويخفف الضغوط التي قد تدفعها إلى سلوك غير أخلاقي.

ومن جهة أخرى، يمكن أن يكون للطابع الانتهازي للمؤسسة تأثير مدمر على سمعتها، خاصة عندما يتم كشف ممارساتها التي تضع مصالحها الخاصة فوق مصالح الزبائن والمجتمع. فالسلوك الانتهازي، مثل تضليل الزبائن، وعدم الوفاء بالوعود، واستغلال الثغرات القانونية، تؤدي إلى تآكل الثقة، ما يجعل الزبائن أكثر حذرا في التعامل معها. كما أن انتشار هذه التصورات السلبية يمكن أن يؤدي إلى أزمة سمعة يصعب إصلاحها، خاصة في ظل سرعة انتقال المعلومات في العصر الرقمي.

ومع أن بعض المؤسسات قد تستفيد من الانتهازية على المدى القصير، إلا أن ذلك غالبا ما يكون على حساب استدامة علاقتها مع الزبائن. فالسمعة السلبية الناجمة عن السلوك الانتهازي قد تؤدي إلى خسائر طويلة الأمد، مثل تراجع ثقة المستثمرين، وعزوف الزبائن، وتكثيف الرقابة.

في المقابل، يمكن للسمعة القوية أن توفر حماية ضد تأثيرات الطابع الانتهازي، إذ تسهم في توفير بيئة تحفز على الالتزام بالممارسات الأخلاقية وتعزز الولاء المؤسسي.

في النهاية، تتجلى العلاقة التفاعلية بين الطابع الانتهازي والسمعة في أن المؤسسة التي تتبنى ممارسات انتهازية قد تجد نفسها في حلقة مفرغة من فقدان الثقة وتراجع السمعة، في حين يمكن للمؤسسات ذات السمعة الإيجابية أن تحد من تأثيرات الانتهازية من خلال بناء علاقات مستدامة قائمة على الشفافية والمصادقية.

- الارتباط بين نفوذ المؤسسة وبين السمعة

يمكن القول إن العلاقة بين هذه المتغيرات معقدة وديناميكية. إذ يعتمد تأثير كل متغير على الآخر على عدة عوامل، مثل: طبيعة السوق، ومدى تنظيم القطاع البنكي، ووعي الزبائن. قد تتمكن بعض المؤسسات من تحقيق التوازن بين النفوذ وحماية سمعتها من

خلال تبني استراتيجيات تعزز ثقة الزبائن، في حين قد يؤدي النفوذ إلى تآكل هذه الثقة بمرور الوقت.

4-3- اختبار التشبع

في إطار النمذجة البنائية، يعتمد الباحث على مبدأ التركيز على العلاقات القوية بين المتغيرات لضمان دقة النموذج وموثوقيته. من هنا، يتم استبعاد التشبع الذي لا تتجاوز قيمته 0.3، استناداً إلى أسس نظرية متعلقة بالنمذجة بالمعادلات البنائية. فالقيم المنخفضة للتشبع تشير إلى علاقات ضعيفة أو غير دالة معنوياً بين المتغيرات، ما قد يؤدي إلى تعقيد النموذج، دون أن تضيف قيمة حقيقية في تفسير البيانات. علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي هذه العلاقات الضعيفة إلى تشويش النتائج وإضعاف مصداقية التحليل.

تستند هذه الفكرة إلى مفهوم الأثر المباشر وغير المباشر في النماذج الهيكلية، فالعلاقات القوية ذات التأثير الواضح هي التي تسهم في تفسير الظواهر المدروسة بشكل فعال. وبالتالي، يتم استبعاد التشبع الضعيف الذي لا يؤثر بشكل ملموس على النتائج النهائية، ما يعزز دقة النموذج ويسهل تفسيره.

من خلال هذا الإجراء، يتم تقليص تأثير المتغيرات التي قد تكون غير ذات تأثير قوي، ما يساعد في تحسين فاعلية النموذج بشكل عام.

إن استبعاد التشبع الضعيف يعزز موثوقية النتائج، إذ يتم التركيز فقط على الروابط التي تحمل قيمة تفسيرية واضحة. ويعد هذا الإجراء جزءاً من تحسين النماذج وتحقيق توازن بين تعقيد النموذج وكفاءته في تفسير البيانات. في النهاية، يمثل هذا التوجه خطوة نحو تحسين دقة التحليل وإنتاج نتائج أكثر مصداقية وقوة.

استناداً إلى نتائج برنامج AMOS المشار إليها، أي الملحق رقم 04، تم التخلي عن العبارات ذات التشبع المنخفض، وهي على التوالي 104، 112، 124، 191، 192، 223، 173، 193، 102، 225 و 221.

5-3- اختبار الارتباط

تعد دراسة الارتباط واختباره ضمن التحليل العاملي التوكيدي خطوة أساسية لضمان دقة القياس وصحة النموذج المفترض. في النتائج المقدمة في الملحق رقم 05، تشير بعض الارتباطات إلى مستويات مرتفعة جداً، إذ تتجاوز القيمة المنطقية للارتباط ($1 \pm$) في بعض الحالات، مثل ($F5 <--> F6$ 1.284) و ($F5 <--> F6$ 1.847) و ($F7 <--> F5$) و ($F7 <--> F6$ 1.017). هذه القيم غير المقبولة إحصائياً تعكس مشكلات جوهرية في النموذج، مثل التعدد الخطي الحاد.

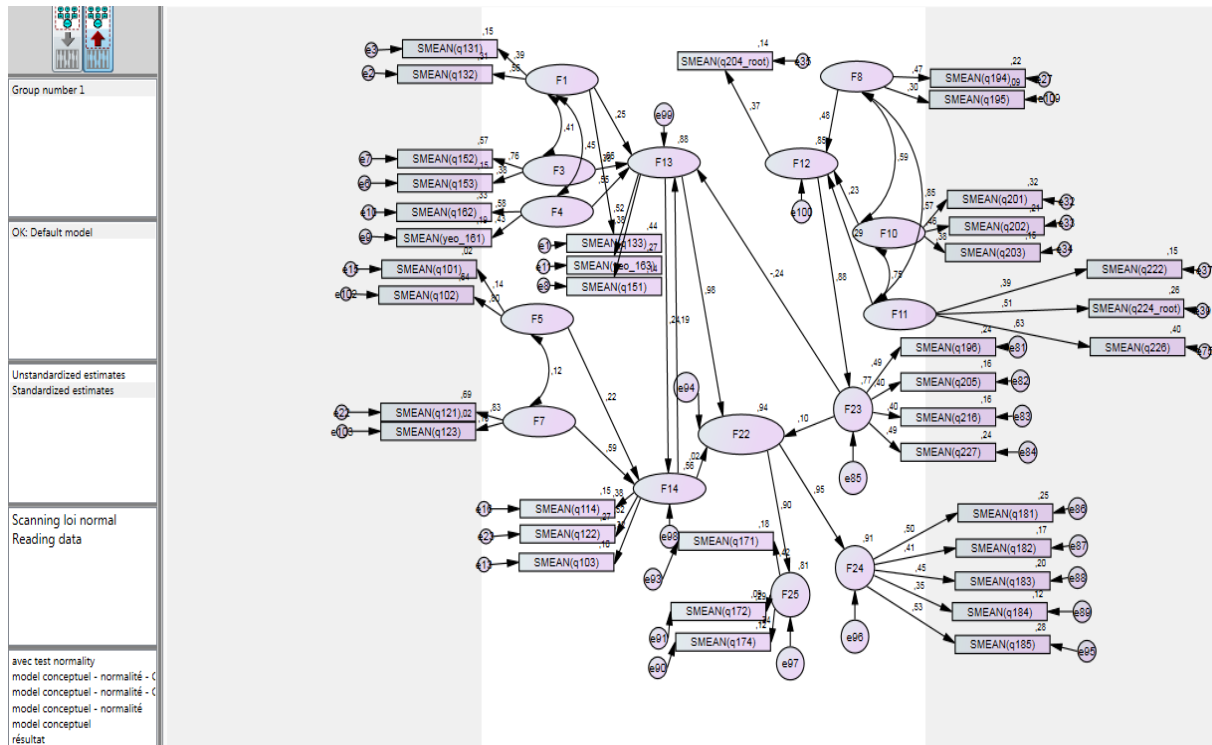
لذلك، وبما أن ارتباط F6 (الطابع الانتهازي للمؤسسة) مع F5 و F7، مرتفع جدا ($F5 <--> F6 = 1.284$) و ($F7 <--> F6 = 1.847$)، فقد ارتأى الباحث حذفه لتجنب التداخل المفترض بين العوامل.

كذلك، سيتم حذف F9 (الثقة في المسيرين) لارتباطه القوي بكل من F8 و F11 ($F8 <--> F9 = 1.025$)، ($F9 <--> F11 = 0.910$)، سعيا لتعزيز استقرار النموذج وتقليل التداخل غير المرغوب فيه.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم حذف F2 (المصادقية) لارتباطه المرتفع جدا بـ F3 ($F2 <--> F3 = 0.953$)، وهو أيضا يحوز على أعلى قيمة ارتباط بين العوامل الأخر المتبقية للثقة الشخصية، ما يشير إلى إمكانية تداخله مع مفاهيم آخر في النموذج. يدعم هذا القرار ما أشار إليه (SIDERSHMUKH, SINGH, & SABOL, 2002) من أن الإحسان بعدد من أبعاد المصادقية.

دعما لهذا القرار، فإن القيم المرتفعة جدا للارتباط تعني أن بعض المتغيرات قد تقيس البنية المفاهيمية نفسها، ما يؤثر على دقة النموذج التوكيدي. بالتالي، فإن حذف F6 و F9 و F2 يعد ضرورة إحصائية لضمان نموذج أكثر استقرارا ودقة، و بذلك نتحصل على النموذج المفترض النهائي التالي :

الشكل رقم 14: النموذج التصوري النهائي



المصدر : من نتائج برنامج AMOS

- تفسير قيمة KMO

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى مدى صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي ومدى توافق النموذج المقترح مع البيانات التجريبية. يعد مؤشر-KAISER MEYER-OLKIN (KMO) أحد أهم المقاييس المستخدمة لتقييم مدى كفاية العينة، إذ بلغ 0.917، ما يدل على أن البيانات مناسبة تماماً لإجراء التحليل العاملي. فالقيم التي تتجاوز 0.9 تعد ممتازة وتشير إلى أن الروابط بين المتغيرات كافية لاستخراج العوامل الكامنة.

أما اختبار BARTLETT ، فقد أسفر عن قيمة KHI-CARRE تقريبية قدرها 9566.471 بدرجة حرية 703 مع دلالة إحصائية 0.000، ما يعني الفرضية الصفرية التي تفترض أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة يمكن رفضها، أي أن المتغيرات مترابطة بشكل كاف لإجراء التحليل العاملي.

تعزز هذه النتائج موثوقية التحليل العاملي وتعني أن النموذج المقترح يستند إلى بيانات قوية ومترابطة، ما يتيح تفسيراً أكثر دقة للعوامل الكامنة ويؤكد ملائمة النهج الإحصائي المستخدم لفهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة

3-4- تفسير قيمة معامل ألفا كرونباخ

تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.872) في الاستبانة التي أعدها الباحث إلى مستوى ممتاز من الاتساق الداخلي بين الأسئلة التي تم اعتمادها، البالغ عددها 37، ما يدل على أن الأداة البحثية تتمتع بقدر جيد من الموثوقية.

تعني هذه النتيجة أن الأسئلة مترابطة بشكل كاف لقياس المفاهيم المدروسة، وخاصة فيما يتعلق بالثقة في العلاقة بين البنك وبين الزبون. مع أن القيم الأعلى (0.8 فأكثر) تشير إلى ثبات قوي و ممتاز. كما أن هذا المستوى من الثبات يضمن أن تباين الإجابات يعكس الفروق الحقيقية بين المستجيبين وليس نابعا عن عوامل عشوائية أو ضعف في تصميم الأداة.

الجدول رقم 18: معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الفا كرونباخ	التفسير
ثقة تنظيمية	0.935	الاتساق الداخلي جيد جدا
ثقة شخصية	0.887	الاتساق الداخلي جيد جدا
ثقة مؤسساتية	0.762	دلالة مقبولة على الاتساق الداخلي
الأداء	0.900	الاتساق الداخلي ممتاز
استمرارية العلاقة بنك-زبون	0.864	الاتساق الداخلي جيد جدا
استمرارية العلاقة زبون - عنصر واجهة	0.673	دلالة متوسطة مقبولة على الاتساق الداخلي
الكلية	0.872	الاتساق الداخلي جيد جدا

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على مخرجات SPSS.

4- اختبار ملائمة النموذج

تعد مؤشرات المطابقة أدوات أساس لتقييم مدى ملائمة النماذج الإحصائية المفترضة للبيانات المتاحة. فهي تساعد الباحثين في التأكد من جودة النموذج المفترض وقدرته على تمثيل العلاقات الحقيقية بين المتغيرات، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العينة وتعقيد النموذج. فيما يلي شرح للمؤشرات الأكثر شيوعا، مقسمة حسب الفئات المختلفة:

4-1- مؤشرات المطابقة المطلقة

أ- مربع كاي: (CHI-SQUARE)

مربع كاي هو من أقدم المؤشرات المستخدمة لتقييم جودة المطابقة بين مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض وبين مصفوفة العينة. يختبر هذا المؤشر الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق بين النموذج المفترض وبين النموذج الحقيقي في المجتمع. تعني قيمة مربع كاي غير الدالة مطابقة جيدة، لكن عيبه الرئيس يكمن في تأثره بحجم العينة الكبير ومعاملات الارتباط العالية. لذلك يوصى باستخدامه مع مؤشرات أخرى.

ينبغي أن تكون نسبة χ^2/df أقل من 2 للعينات الصغيرة الأقل من 200، أو أقل من 5 بالنسبة للعينات الكبيرة وفقا لـ IGALENS و ROUSSEL 1998 أو 2 أو 3 بحسب PEDHAZUR و آخرون 1991 (BENAMOUR Y. , 2000, p. 285)

ب- مؤشر جودة المطابقة (GFI)

يعبر هذا المؤشر عن نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج المفترض تفسيرها، ويُستخدم لتقييم مدى ملاءمة النموذج للبيانات الفعلية، أي مدى تطابق النموذج النظري مع الواقع. وتدل القيمة التي تساوي أو تتجاوز 0.9 عن مطابقة النموذج للعينة.

وفقا لـ PEDHAZUR وآخرون 1991، فإن قيمة GFI البالغة 0.90 وقيمة AGFI البالغة 0.80 تعكس تعديلات مقبولة. أما HART 1994، فقد حددها عند مستوى 0.80، في حين اقترح JUDGE و HULIN 1993 أن تكون قيم AGFI بين 0.7 و 0.8 كحد أدنى عندما تكون النماذج المختبرة معقدة. ومع ذلك، فإن كلا المؤشرين يعانيان من حساسية تجاه حجم العينة (BENAMOUR Y. , 2000, p. 285)

ج- الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب: (RMSEA)

يعد الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب من أفضل المؤشرات الدالة على المطابقة المطلقة، إلا أنه حساس لعدد البرامترات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المفترض، أي أنه يتأثر بالنماذج المعقدة. وتدل القيم التي تقل عن 0.05 على مطابقة جيدة، كما تدل القيم التي تتراوح بين 0.05 إلى 0.08 على وجود خطأ تقارب معقول في المجتمع. أما القيم التي تتراوح من 0.08 إلى 0.1 فتدل على مطابقة غير كافية، وإذا تجاوزت قيم المؤشر 0.1 فدل ذلك على مطابقة سيئة (تيغزة، 2012، صفحة 230).

تتراوح قيمة هذا المؤشر بالنسبة للنماذج المعقدة بين 0.9 و 1 (BENAMOUR Y. , 2000, p. 287)

د- جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية: (SRMR/RMR)

يقيس هذا المؤشر متوسط الفروق بين مصفوفة التغاير المرصودة والمفترضة، ويعد مناسباً لتقييم جودة المطابقة. تدل القيم الأقل من 0.10 على مطابقة جيدة، ما يجعله مؤشراً مفيداً للنماذج التي تتضمن معاملات ارتباط معقدة (تيغزة، 2012، صفحة 235).

أما بالنسبة لـ (BENAMOUR Y. , 2000, p. 287) فإن قيمة هذا المؤشر بالنسبة للنماذج المعقدة تكون أقل من 0.08.

2-4- مؤشرات المطابقة المقارنة

أ- مؤشر المطابقة المقارن: (CFI)

يقارن CFI بين مربع كاي للنموذج المفترض ومربع كاي للنموذج المستقل، وهو من أفضل المؤشرات المستخدمة. تدل القيم التي تتجاوز 0.90 على مطابقة جيدة (تيغزة، 2012، الصفحات 230-231).

ب- مؤشر المطابقة المعياري: (NFI)

يقارن هذا المؤشر بين النموذج المفترض ونموذج العدم. إذ تشير القيم التي تزيد عن 0.90 إلى جودة عالية. ويعني ذلك أن النموذج المفترض يفسر البيانات بشكل أفضل بنسبة 90% مقارنة بنموذج العدم (تيغزة، 2012، صفحة 237).

ج- مؤشر تاكر-لوييس: (TLI)

يشبه TLI مؤشر CFI ولكنه غير معياري تشير القيم التي تفوق 0.90 إلى مطابقة معقولة للنموذج المفترض (تيغزة، 2012، صفحة 233)

3-4- مؤشرات المطابقة الاقتصادية

أ- مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي: (PGFI)

يراعي هذا المؤشر تعقيد النموذج وعدد المتغيرات المقاسة. تشير القيم التي تتجاوز 0.50، ويفضل أن تتجاوز 0.60، إلى مطابقة جيدة للنموذج.

ب- مؤشر حجم العينة الحرج لهوتلر (CN)

يركز هذا المؤشر على كفاية حجم العينة. إذا تجاوزت قيمة 200 CN، يعتبر النموذج المفترض ملائماً (تيغزة، 2012، صفحة 239).

ج- محك المعلومات لايبك AIC و محك المعلومات المتسق لأيبك CAIC و محك المعلومات لبائس BIC و محك براون كاديك BCC :

يتلخص منطق مقارنة النموذج المفترض بالنموذج المستقل والنموذج المشبع في معرفة مدى مستوى سوء مطابقة النموذج بمقارنته بأسوأ وضع للنموذج، وهو الوضع الذي يمثله النموذج المستقل. فكلما اقتربت قيم المحكات السابقة عند تطبيقها على النموذج المفترض من قيم ذات المحكات القائمة على النموذج المشبع، وابتعدت عن قيم المحكات

القائمة على نموذج مستقل كلما كان مستوى جودة المطابقة أعلى (تيغزة، 2012، صفحة 241).

د- مؤشر الصديق التقاطعي المتوقع ECVI

يختبر هذا المؤشر مدى اتساق أداء النموذج عند الانتقال من عينة الدراسة إلى عينات أخرى، بما أنها تنتمي إلى المجتمع نفسه. غير أن هذا المؤشر ليس له حدود (تيغزة، 2012، صفحة 242).

ملخص لأهم مؤشرات الأداء :

الجدول رقم 19: أهم مؤشرات الأداء المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	الحدود المرنة للنماذج المعقدة	الحدود الشديدة
مربع كاي	اقل من 05	اقل من 02 او 03
AGFI	اكبر من 0.7	أكبر من 0.8
GFI	اكبر من 0.8	اكبر من 0.9
RMSEA	اقل من 0.9 أو 1	اقل من 0.05
PGFI	-	اكبر من 0.5
RMR	اقل من 0.08	اقل من 0.05
CFI	-	اكبر من 0.9
TLI	-	اكبر من 0.9

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات السابقة

يعرض الجدول الموالي نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض في الدراسة، حيث تمت مقارنة القيم الناتجة مع الحدود المعتمدة في النماذج المعقدة أو المرنة. وتبين من خلال النتائج أن أغلب المؤشرات تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على ملائمة النموذج وصدق بنيته في تمثيل العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

الجدول رقم 20: نتائج مؤشرات النموذج المفترض

المؤشر	الحدود المرنة للنماذج المعقدة	الحدود الشديدة	النتائج
مربع كاي	اقل من 05	اقل من 02 او 03	1.272
AGFI	اكبر من 0.7	أكبر من 0.8	0.906
GFI	اكبر من 0.8	اكبر من 0.9	0.918
RMSEA	اقل من 0.9 أو 1	اقل من 0.05	0.024
PGFI	-	اكبر من 0.5	0.795
RMR	اقل من 0.1	اقل من 0.05	0.076
CFI	-	اكبر من 0.9	0.898
TLI	-	اكبر من 0.9	0.889

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج AMOS

يظهر الجدول مقارنة النتائج المحصل عليها بالحدود المرنة للنماذج المعقدة، ما يسمح بتقييم مدى جودة المطابقة. بشكل عام، تشير القيم المحققة إلى أن معظم المؤشرات تقع ضمن الحدود المرنة، مع تحقيق بعضها للحدود الشديدة على تعقيد النموذج. على سبيل المثال، مربع كاي (χ^2) المحقق 1.272 يقع ضمن كل من الحدود المرنة (أقل من 5) والحدود الشديدة (أقل من 2 أو 3)، ما يعكس مطابقة جيدة للنموذج. وبالمثل، فإن AGFI عند 0.906 يتجاوز الحد المرن (0.7) ويحقق الحد الشديد (أكبر من 0.8)، ما يدعم جودة النموذج. أما GFI، فقد بلغ 0.918، وهو أعلى من الحد المرن (0.8) ويصل إلى الحد الشديد (0.9).

من ناحية أخرى، تمكن مؤشر RMSEA من تحقيق الحد الشديد. فقد بلغت قيمته 0.024، وهو أقل من 0.05، ما يشير إلى دقة جيدة في المطابقة. كذلك، سجل PGFI قيمة 0.795، متجاوزا الحد الشديد (0.5)، ما يعزز موثوقية النموذج.

أيضا المؤشرات الأخرى، مثل RMR الذي بلغ 0.076، وتمكن من تحقيق حتى الحد المرن (أقل من 0.1)، كما أن CFI وTLI، بقيمتي 0.898 و0.889 على التوالي، لم يبلغا الحد الشديد (0.9)، و لكنهما يقتربان منه، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى تعديلات إضافية.

عموما، وعلى تعقيد النموذج، فقد تمكنت جل المؤشرات من تحقيق الحدود الشديدة، ما يعزز موثوقية النتائج. علما أن كل المؤشرات الأخرى المذكورة حققت مطابقة (أنظر الملحق رقم 06)

5- تعديل النموذج

بعد الاطلاع على مؤشرات التعديل ارتأى الباحث الاحتفاظ بالنسب المتحصل عليها، وذلك لعدة أسباب منهجية وأكاديمية. أولا، عدم وجود إطار نظري يدعم العلاقات المقترحة من مؤشرات التعديل بين مختلف المتغيرات. ذلك أن إدخال تعديلات عشوائية لمجرد تحسين مؤشرات المطابقة قد يؤدي إلى تحريف النموذج الأصلي وجعله غير متسق مع الأسس النظرية المعتمدة في الدراسة.

فالهدف الأساس من تحليل النمذجة الخطية الهيكلية ليس فقط تحقيق أفضل مطابقة إحصائية، وإنما بناء نموذج منطقي يستند إلى أدبيات سابقة ويعكس الواقع المدروس بشكل دقيق.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤشرات الأخرى، مثل مربع كاي χ^2 ، AGFI، GFI، RMSEA، وPGFI، تقع ضمن الحدود المقبولة، وذلك يعني أن النموذج يتمتع بمستوى جيد من المطابقة، ما يقلل الحاجة إلى تعديلات إضافية. فالباحث، في هذه الحالة، قد فضل الاحتفاظ بالبنية الأصلية للنموذج، حتى وإن كانت بعض مؤشرات المطابقة مثل CFI

وTLI أقل من 0.9، مادام أن باقي المؤشرات تدعم جودة النموذج. علاوة على ذلك، فإن التعديلات المقترحة قد تؤدي إلى تحسين زائف للنموذج، إذ تتحسن المؤشرات الإحصائية دون أن يكون هناك تفسير علمي واضح للعلاقات الجديدة، ما قد يضعف المصداقية العلمية للدراسة.

من ناحية أخرى، قد يؤدي الاعتماد المفرط على مؤشرات التعديل إلى فرط التخصيص (OVERFITTING)، أي أن النموذج يصير متكيفاً بشكل مفرط مع العينة المدروسة، ما يجعله أقل قدرة على التعميم على عينات أخرى. لذلك، من الأفضل أن يعتمد الباحث على التوازن بين التحليل الإحصائي والأساس النظري، كي يضمن أن أي تعديل يتم إدخاله له مبرر علمي واضح، وليس مجرد محاولة لتحسين القيم الرقمية للمؤشرات.

هدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد الفرضيات، وبناء النموذج التصوري، ومعالجة الارتباطات بين المتغيرات المدروسة. تم وضع الفرضيات استناداً إلى الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، بشكل يعكس العلاقة بين المتغيرات.

كما تم اعتماد منهجية تحليل الروابط بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، تسمح باختبار الفرضيات وفهم مدى تأثير كل متغير على العلاقة العامة. وتم استبعاد الفرضيات المتعلقة بالطابع الانتهازي والمصداقية والثقة في المسيرين. وقد تم اختيار المتغيرات وفق معايير علمية ومنهجية تضمن دقة النتائج وتماسك النموذج البحثي، ما يساعد في تقديم توصيات عملية قائمة على أسس علمية لدعم الثقة في القطاع البنكي وتعزيزها.

يعتمد النموذج التصوري على مجموعة من المتغيرات التي تم اختيارها بناء على أهميتها في تفسير العلاقة محل الدراسة، إذ يشمل المتغير المستقل، والمتغير التابع للعلاقة، إضافة إلى متغيرات وسيطة مثل أداء عناصر واجهة البنك تجاه الزبون.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة

بعد بناء الفرضيات واختبارها ، تتوجه الدراسة نحو تحقيق أهدافها العلمية. في هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك لاختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول : اختبار الفرضيات

الفرضية 01: أظهرت نتائج التحليل أن تأثير السمعة ($\beta = 0.585$, $p = ***$) ونفوذ المؤسسة ($\beta = 0.221$, $p = 0.01$) دال إحصائيا. يشير هذا التفاوت في التأثيرات إلى رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فرق بين هذه المتغيرات في تأثيرها على الثقة المؤسساتية.

الفرضية 02: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين سمعة المؤسسة و/أو منتوجها البنكي و بين الثقة الممنوحة للمؤسسة هي علاقة موجبة و قوية بمقدار 0.585 وقيمة $p = ***$ value أقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تدحض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) .

الفرضية 03: فرضية مستبعدة من النموذج البحثي لأسباب منهجية.

الفرضية 04: تنص الفرضية على أن نفوذ المؤسسة يؤثر على الثقة المؤسساتية. ووفقا للنتائج الإحصائية، فقد تبين أن تأثير نفوذ المؤسسة كان دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ($\beta = 0.221$, $p = 0.01$)، مما يشير إلى وجود تأثير واضح لهذا المتغير على الثقة المؤسساتية. علاوة على ذلك، فإن القيمة الإيجابية لمعامل التأثير (β) تعني أن العلاقة بين نفوذ المؤسسة والثقة المؤسساتية علاقة طردية، أي أن زيادة النفوذ تؤدي إلى تعزيز الثقة.

بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود تأثير، حيث أظهرت البيانات أن نفوذ المؤسسة له دور مهم في تشكيل مستوى الثقة المؤسساتية.

الفرضية 05: لقد تبين أن تأثير الإحسان ($\beta = 0.250$, $p = 0.046$) و نفوذ عنصر الواجهة ($\beta = 0.380$, $p = ***$) و مهارات عنصر الواجهة ($\beta = 0.548$) دال إحصائيا. يشير هذا التفاوت في التأثيرات إلى رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فرق بين هذه المتغيرات في تأثيرها على الثقة المؤسساتية.

الفرضية 06: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الإحسان و بين الثقة الممنوحة للأفراد هي علاقة موجبة و ضعيفة القوة بمقدار 0.250 وقيمة $p\text{-value} = 0.046$ اقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، بحيث كلما ارتفع الإحسان ارتفعت الثقة الشخصية.

الفرضية 07: فرضية مستبعدة من النموذج البحثي لأسباب منهجية.

الفرضية 08: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين نفوذ عنصر واجهة البنك و بين الثقة الممنوحة للأفراد هي علاقة موجبة و ضعيفة القوة بمقدار 0.380 وقيمة $p\text{-value} = 0.05$ اقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما بحيث كلما ارتفع نفوذ عنصر الواجهة ارتفعت الثقة الشخصية.

الفرضية 09: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين مهارات عنصر الواجهة و بين الثقة الممنوحة للأفراد هي علاقة موجبة و متوسطة القوة بمقدار 0.548 وقيمة $p\text{-value} = 0.05$ اقل من 0.05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما بحيث كلما ارتفعت المهارات ارتفعت الثقة الشخصية.

الفرضية 10: تبين أن تأثير الثقة في المسؤول السلمي المباشر ($\beta = 0.474$, $p = 0.485$) و في الزملاء ($\beta = 0.232$, $p = 0.347$) و في مناخ العمل ($\beta = 0.294$, $p = 0.679$) و كلها غير دال إحصائياً. يشير هذا التفاوت في التأثيرات إلى قبول الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فرق بين هذه المتغيرات في تأثيرها على الثقة التنظيمية.

الفرضية 11: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الثقة في المسؤول السلمي المباشر و بين الثقة التنظيمية هي علاقة موجبة و متوسطة القوة بمقدار 0.485 وقيمة $p\text{-value} = 0.474$ اكبر من 0.05، مما يعني أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية البديلة التي تقوم على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، ونقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما.

الفرضية 12: فرضية مستبعدة من النموذج البحثي لأسباب منهجية.

الفرضية 13: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الثقة في الزملاء و بين الثقة التنظيمية هي علاقة موجبة بمقدار 0.232 وقيمة $p\text{-value} = 0.347$ أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، ونرفض الفرضية البديلة (H_1) ، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما.

الفرضية 14: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الثقة في مناخ العمل و بين الثقة التنظيمية هي علاقة موجبة بمقدار 0.294 وقيمة $p\text{-value} = 0.679$ أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، ونرفض الفرضية البديلة (H_1) ، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما.

الفرضية 15-16: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الثقة المؤسساتية و الثقة الشخصية هي علاقة ذات بعد واحد فالثقة المؤسساتية تؤثر بشكل ايجابي على الثقة الشخصية بمقدار 0.194 و قيمة $p\text{-value} = 0.073$ أكبر من 0.05 بحيث كلما ارتفعت الثقة المؤسساتية ارتفعت الثقة الشخصية. بناء على ذلك، نقبل الفرضية البديلة (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونرفض الفرضية الصفرية (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة المؤسساتية والثقة الشخصية.

من جانب آخر فإن العلاقة بين الثقة الشخصية و الثقة المؤسساتية علاقة موجبة و ضعيفة بمقدار 0.236 و $p\text{-value} = 0.011$ أي اصغر من 0.05 مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية البديلة (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الصفرية (H_1) ، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة المؤسساتية والثقة الشخصية.

الفرضية 17: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الأداء الناتج عن الثقة التنظيمية يؤثر سلبا على العلاقة الشخصية بمقدار -0.236 وقيمة $p\text{-value} = 0.010$ اصغر من 0.05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بينهما.

الفرضية 18: تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الأداء الناشئ عن الثقة التنظيمية و الثقة التنظيمية هي علاقة موجبة و قوية 0.880 وقيمة $p = ***$ اصغر من 0.05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الأصلية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الصفرية (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والثقة الشخصية.

الفرضية 19: تشير النتائج إلى أن الثقة الشخصية بين الزبون و عناصر واجهة البنك لها علاقة طردية قوية مع العلاقة بنك-زبون بحيث انه كلما زادت الثقة الشخصية زادت العلاقة 0.984 وقيمة $p = ***$ اصغر من 0.05، مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الأصلية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الصفرية (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين.

الفرضية 20 : تشير النتائج إلى أن العلاقة بين الثقة المؤسسية و العلاقة بنك - زبون علاقة طردية بحيث انه كلما زادت الثقة المؤسسية زادت العلاقة بنك-زبون و هي علاقة ضعيفة تكاد تكون منعدمة 0.016، و $p = 0.887$ أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نقبل الفرضية الأصلية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، و نرفض الفرضية الصفرية (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين.

الفرضية 21 : تشير النتائج إلى أن الأداء الناشئ عن الثقة التنظيمية يؤثر بشكل ضعيف على العلاقة بين الزبون البنك بحيث انه كلما زاد الأداء زادت العلاقة بقيمة 0.103 و $p\text{-value} = 0.287$ ، و هي اكبر من قيمة تأثير الثقة المؤسسية غير أنها أيضا غير دالة مما يعني أنه عدم يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نقبل الفرضية الأصلية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، و نرفض الفرضية الصفرية (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين.

الفرضية 22: تشير النتائج إلى أن العلاقة الناشئة عن الثقة تؤثر على استمرارية العلاقة مع البنك بقيمة 0.951 و تؤثر على استمرارية العلاقة مع أفراد البنك بنسبة 0.902 مع $p = 0.004$ لكلاهما و كلاهما تأثير قوي ، اي ان تأثير العلاقة الناشئة عن الثقة على استمرارية العلاقة مع المؤسسة اكبر منها لدى الأفراد مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. بناء على ذلك، نرفض الفرضية الأصلية (H_0) التي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الصفرية (H_1)، التي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين.

الفرضية 23: تشير النتائج الواردة إلى وجود عدد من المتغيرات التي أظهرت تأثيرا غير مباشرا دالا إحصائيا على الثقة المؤسساتية. من بين هذه المتغيرات، يأتي نفوذ عنصر الواجهة بتأثير معياري مقداره 0.094 مع قيمة دلالة $p = 0.031$ ، يليه مهارات عنصر الواجهة بتأثير 0.135 بدلالة $p = 0.022$ ، بالإضافة إلى الثقة التنظيمية التي سجلت تأثيرا سلبيا بمعيار -0.051 بدلالة $p = 0.008$ ، وكذلك الأداء الذي كان له تأثير سلبي معياري قدره -0.058 بدلالة $p = 0.009$.

في المقابل، أظهرت باقي المتغيرات تأثيرات معيارية غير مباشرة غير دالة إحصائيا، مثل الإحسان الذي بلغت قيمة تأثيره 0.062 مع $p = 0.097$ ، ونفوذ المؤسسة بقيمة 0.011 و $p = 0.074$ ، وسمعة البنك والمنتج البنكي بتأثير 0.028 و $p = 0.103$. كما جاءت تأثيرات الثقة في المسؤول السلمي المباشر (-0.025، $p = 0.073$)، والثقة في الزملاء (-0.012، $p = 0.221$)، والثقة في مناخ العمل (-0.015، $p = 0.418$)، والثقة الشخصية (0.048، $p = 0.073$) غير ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى ضعف أو عدم وجود تأثير غير مباشر ذي معنى لهذه المتغيرات ضمن النموذج.

بناء على ما سبق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة من حيث تأثيرها غير المباشر المعياري على الثقة المؤسساتية. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود هذه الفروق، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات الدراسة على الثقة المؤسساتية.

الفرضية رقم 24 : تشير النتائج التأثيرات المعيارية غير المباشرة لمتغيرات الدراسة على الثقة الشخصية إلى أن بعض المتغيرات أظهرت تأثيرا غير مباشرا دالا إحصائيا على الثقة الشخصية.

من أبرز هذه المتغيرات الثقة التنظيمية التي سجلت تأثيرا سلبيا معياريا قدره -0.218 مع قيمة دلالة $p = 0.002$.

في المقابل، أظهرت بقية المتغيرات تأثيرات غير مباشرة معيارية غير دالة إحصائيا، حيث جاء تأثير الإحسان 0.012 مع $p = 0.088$ ، ونفوذ عنصر الواجهة 0.018 مع $p = 0.082$ ، ومهارات عنصر الواجهة 0.025 و $p = 0.087$ ، ونفوذ المؤسسة 0.045 و $p = 0.086$ ، وسمعة البنك والمنتج البنكي 0.119 و $p = 0.157$. كما سجلت تأثيرات الثقة في المسؤول السلمي المباشر -0.105 و $p = 0.075$ ، والثقة في الزملاء -0.050 و $p = 0.255$ ، والثقة في مناخ العمل -0.064 و $p = 0.503$ ، مما يشير إلى عدم امكانية الحكم بوجود تأثير غير مباشر لهذه المتغيرات في النموذج المفترض.

بناء على هذه المعطيات، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة من حيث تأثيرها غير المباشر المعياري على الثقة الشخصية. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود هذه الفروق، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات الدراسة على الثقة الشخصية.

الفرضية رقم 25: تشير النتائج الواردة إلى أن جميع المتغيرات المدروسة (الثقة في المسؤول السلمي المباشر، الثقة في الزملاء، والثقة في مناخ العمل) لم تظهر أي تأثير غير مباشر يذكر على الثقة التنظيمية، حيث سجلت جميعها قيمة تأثير غير مباشر تساوي صفر، ولا توجد قيم دلالة (p -value) متاحة، مما يشير إلى عدم وجود تأثيرات إحصائية ذات معنى.

بناء على ذلك، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات غير المباشرة لهذه المتغيرات على الثقة التنظيمية، مما يعني أن التأثيرات غير المباشرة لهذه المتغيرات على الثقة التنظيمية غير ذات أهمية إحصائية في هذا النموذج.

الفرضية رقم 26: تشير نتائج التأثيرات غير المباشرة المعيارية لمتغيرات الدراسة على الأداء إلى أن جميع المتغيرات المدرجة أظهرت تأثيرات غير مباشرة معيارية غير دالة إحصائياً. حيث جاء تأثير الثقة في المسؤول السلمي المباشر بمقدار 0.426 مع قيمة دلالة $p = 0.141$ ، والثقة في الزملاء بتأثير 0.204 و $p = 0.397$ ، والثقة في مناخ العمل بتأثير 0.259 مع $p = 0.716$ هذه القيم تعكس ضعف أو غياب التأثير غير المباشر لهذه المتغيرات على الأداء ضمن النموذج.

بناء على هذه النتائج، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات الدراسة على الأداء. وبذلك، لا تدعم البيانات وجود تأثير غير مباشر معنوي لهذه المتغيرات على الأداء، مما يعني قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

الفرضية رقم 27: تشير نتائج التأثيرات غير المباشرة المعيارية لمتغيرات الدراسة على العلاقة بين البنك والزبون إلى وجود عدد من المتغيرات التي أظهرت تأثيرات غير مباشرة ذات دلالة إحصائية. فمن بين هذه المتغيرات نفوذ عنصر الواجهة الذي سجل تأثيراً معيارياً قدره 0.394 مع قيمة دلالة $p = 0.006$ ، ومهارات عنصر الواجهة بتأثير قوي مقداره 0.567 مع $p = 0.003$. كما لوحظ تأثير دال لكل من نفوذ المؤسسة 0.019 و $p = 0.048$ ، وسمعة البنك والمنتوج البنكي 0.127 و $p = 0.012$ ، والثقة التنظيمية بتأثير سلبي -0.124 مع $p = 0.020$ ، والثقة الشخصية 0.051 مع $p = 0.018$ ، والأداء الذي أظهر تأثيراً سلبياً مقداره -0.244 مع $p = 0.002$.

في المقابل، أظهرت بعض المتغيرات الأخرى تأثيرات غير مباشرة معيارية غير دالة إحصائياً، مثل الإحسان بتأثير $p = 0.259$ و $p = 0.113$ ، والثقة في المسؤول السلمي المباشر - $p = 0.060$ و $p = 0.064$ ، والثقة في الزملاء - $p = 0.029$ و $p = 0.272$ ، والثقة في مناخ العمل - $p = 0.037$ و $p = 0.453$ ، والثقة المؤسساتية بتأثير $p = 0.201$ و $p = 0.172$ ، مما يشير إلى عدم وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة لهذه المتغيرات ضمن النموذج.

بناء على هذه المعطيات، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة من حيث تأثيرها غير المباشر المعياري على العلاقة بين البنك والزبون. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود هذه الفروق، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات الدراسة على جودة العلاقة بين البنك والزبون.

الفرضية رقم 28: تشير نتائج التأثيرات غير المباشرة المعيارية لمتغيرات الدراسة على استمرارية العلاقة مع أفراد الواجهة إلى وجود عدة متغيرات أظهرت تأثيرات غير مباشرة ذات دلالة إحصائية. فقد سجل نفوذ عنصر الواجهة تأثيراً معيارياً إيجابياً قدره 0.355 مع قيمة دلالة $p = 0.006$ ، كما جاءت مهارات عنصر الواجهة بتأثير قوي 0.511 مع $p = 0.005$ ، بينما أظهرت الثقة الشخصية تأثيراً مرتفعاً جداً بلغ 0.934 مع دلالة $p = 0.006$. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ تأثير دال إحصائياً لمتغيرات أخرى مثل سمعة البنك والمنتج البنكي ($p = 0.114$ و $p = 0.014$)، والثقة المؤسساتية 0.195 و $p = 0.019$ ، والثقة التنظيمية بتأثير سلبي -0.112 مع $p = 0.025$ ، والأداء أيضاً بتأثير سلبي -0.127 مع $p = 0.020$.

أما بقية المتغيرات مثل الإحسان $p = 0.233$ و $p = 0.102$ ، و نفوذ المؤسسة 0.043 و $p = 0.190$ ، والثقة في المسؤول السلمي المباشر -0.054 و $p = 0.072$ ، والثقة في الزملاء -0.026 و $p = 0.272$ ، والثقة في مناخ العمل -0.033 و $p = 0.423$ فلم تظهر تأثيرات غير مباشرة دالة إحصائية على استمرارية العلاقة مع أفراد الواجهة.

بناء على هذه النتائج، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة فيما يتعلق بتأثيرها غير المباشر المعياري على استمرارية العلاقة مع أفراد الواجهة. لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود هذه الفروق، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات الدراسة على هذا الجانب من العلاقة البنكية.

الفرضية رقم 29: تشير نتائج التأثير غير المباشر المعياري لمتغيرات الدراسة على استمرارية العلاقة مع المؤسسة إلى أن هناك عدة متغيرات أظهرت تأثيرات غير مباشرة دالة إحصائياً. حيث سجل نفوذ عنصر الواجهة تأثيراً معيارياً إيجابياً مقداره 0.292 مع

قيمة دلالة $p = 0.007$ ، كما جاء مهارات عنصر الواجهة بتأثير قوي 0.429 مع $p = 0.003$ كذلك، أظهر الثقة الشخصية تأثيرا عاليا بلغت قيمته 0.738 مع دلالة $p = 0.007$ إضافة إلى ذلك، كانت هناك دلالات إيجابية مهمة لمتغيرات أخرى مثل نفوذ المؤسسة 0.031 و $p = 0.019$ وسمعة البنك والمنتوج البنكي 0.108 و $p = 0.015$ والثقة المؤسساتية 0.145 و $p = 0.027$

أما من ناحية التأثيرات السلبية، فقد سجلت متغيرات مثل الأداء تأثيرا سالباً مقداره - 0.189 مع دلالة $p = 0.019$ ، وكذلك الثقة التنظيمية - 0.081 و $p = 0.023$.

بينما لم تكن التأثيرات غير المباشرة لكل من الإحسان 0.176 و $p = 0.113$ ، والثقة في المسؤول السلمي المباشر - 0.085 و $p = 0.065$ ، والثقة في الزملاء - 0.040 و $p = 0.281$ والثقة في مناخ العمل - 0.050 و $p = 0.490$ ذات دلالة إحصائية.

بناء على هذه النتائج، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة فيما يتعلق بتأثيرها غير المباشر المعياري على استمرارية العلاقة مع المؤسسة. لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود هذه الفروق، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات الدراسة على هذا الجانب من العلاقة البنكية.

الفرضية رقم 30: تشير نتائج التأثير الكلي المعياري لمتغيرات الثقة و الأداء على العلاقة بنك-زبون إلى كونها دالة إحصائية.

فقد سجلت الثقة الشخصية تأثيرا كليا موجبا عاليا بلغ 1.036 ، مع قيمة دلالة إحصائية $p = 0.004$ ، وهو ما يعكس الدور الحاسم للبعد الشخصي في دعم العلاقة بين الطرفين. كما أظهرت الثقة المؤسساتية تأثيرا موجبا مقداره 0.217 ، مع دلالة إحصائية قوية ($p = 0.002$) ، مما يدل على أهمية الصورة المؤسساتية وسمعة البنك في بناء الثقة والعلاقة.

أما الثقة التنظيمية، فلها تأثير كلي سلبي قدره - 0.124 مع قيمة $p = 0.038$ ، وبالمثل، أظهر متغير الأداء تأثيرا سلبيا بلغ - 0.141 مع دلالة $p = 0.038$.

بناء على هذه النتائج، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة من حيث تأثيرها الكلي على العلاقة بين البنك والزبون، سواء من حيث اتجاه التأثير (إيجابي أو سلبي) أو من حيث قوته. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود فروق معنوية، ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات الكلية لمتغيرات الدراسة على العلاقة بين البنك والزبون.

الفرضية رقم 31: تشير نتائج التأثير الكلي المعياري للعلاقة بنك-زبون على استمرارية العلاقة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين مستويات العلاقة في تأثيرها الكلي على الاستمرارية.

فقد أظهر متغير العلاقة القائمة على الثقة تأثيرا كليا موجبا قويا على استمرارية العلاقة بنك-زبون و استمرارية العلاقة بنك-فرد واجهة بلغ على التوالي 0.951 و 0.902 بدلالة إحصائية عالية $p = 0.004$ لكليهما .

بناء على هذه النتائج، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الممثلة للعلاقة من حيث تأثيرها الكلي على استمرارية العلاقة. لذلك، يتم وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التأثيرات الكلية لمتغيرات العلاقة على استمرارية العلاقة مع البنك

في ضوء ما تم عرضه من نتائج لاختبار الفرضيات، يتضح أن العلاقة بين متغيرات الدراسة ليست خطية مباشرة فقط، بل تتخللها تأثيرات غير مباشرة تعكس تعقيد العلاقة بين الثقة والعوامل المؤثرة فيها ضمن سياق العلاقة بين الزبون والبنك. وقد أسهم تحليل المسارات المباشرة وغير المباشرة في تقديم فهم أعمق لكيفية تفاعل المتغيرات وتداخلها، مما يعزز من قوة النموذج التفسيري المستخدم في هذه الدراسة. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تبني مقاربة شمولية في تحليل علاقات الثقة، تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط التأثيرات الظاهرة، بل أيضا المسارات غير المباشرة التي غالبا ما تكون أكثر دلالة على طبيعة العلاقة قيد الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أن التفاصيل الخاصة بالتأثيرات غير المباشرة والكلية قد تم إدراجها في الملحق رقم 09 لمزيد من التوضيح والدقة.

المطلب الثاني : تحليل النتائج

يهدف هذا المطلب إلى تقديم تحليل معمق للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة، وذلك بغرض استخلاص الاستنتاجات وتفسير المعطيات وفقا للأهداف المحددة. سيتم التركيز على تحليل البيانات المقدمة، وربطها بالإطار النظري، واستخلاص الدلالات العملية التي تسهم في تعزيز فهم الظاهرة المدروسة.

1- تحليل نتائج الثقة المؤسساتية

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى أن المتغيرات المعتمدة في الدراسة تفسر 56.1% من التباين الكلي للثقة المؤسساتية (F14). تعكس هذه النتيجة مدى أهمية إدراك الزبائن لسمعة البنك و نفوذه في تشكيل مستوى الثقة المؤسساتية لديهم.

تدل هذه النسبة على قوة العلاقة بين هذه المتغيرات، ما يعزز دقة النموذج المستخدم في التحليل العاملي التوكيدي. بالتالي، فإن إدارة هذه المتغيرات بفعالية، من خلال تعزيز السمعة وإدارة التصورات حول نفوذ المؤسسة البنكية، يعد أمرا ضروريا لترسيخ الثقة المؤسساتية وتحقيق علاقات مستدامة مع الزبائن. و هو ما أظهرته دراسة (SCHOORMAN, ROGER, & JAMES, 2007) من كون أن السمعة المؤسساتية لها دور حاسم في بناء الثقة، إذ غالبا ما يعتمد الأفراد على تقييمهم السابق عن المؤسسة عند اتخاذ قراراتهم المستقبلية.

علاوة على ذلك، تتوافق هذه النتائج مع ما ذكره (MCKNIGHT, CHOUHDURY, & KACMAR, 2002) في السياق الإلكتروني، عندما أكدا أن النزاهة المؤسساتية والسمعة لهما دور حاسم في بناء الثقة. إذ تشير الثقة المؤسساتية إلى اعتقاد الزبائن بوجود بنية تحتية قانونية وتقنية تضمن سلامة التعاملات الإلكترونية. وتعتمد مستويات الثقة بشكل كبير على تصورات الجمهور حول نزاهة المؤسسة. فعندما ينظر إلى المؤسسات على أنها تتمتع بالكفاءة وحسن النية والشفافية، يزداد شعور الأمان لدى الزبائن، فتقوى ثقتهم في بيئة التعامل. كما تقوم السمعة المؤسساتية بدور في تشكيل هذه التصورات، إذ تؤدي السمعة الإيجابية إلى زيادة الثقة، في حين أن السمعة السلبية قد تثير الشكوك وتخفف مستوى الثقة.

وأكدت أبحاث (DONEY & CANNON, 1997) أن نفوذ المؤسسة يسهم في تشكيل تصورات الزبائن وسلوكهم، لاسيما في القطاع البنكي. إذ يساعد بشكل كبير في تقليل عدم اليقين وتعزيز الولاء. فمن خلال وضع سياسات ولوائح واضحة، تنشئ البنوك بيئة مستقرة تمكن الزبائن من الشعور بالأمان في تعاملاتهم، فتقل حالة عدم اليقين لديهم بشأن عمليات البنك وسلامة استثماراتهم، وتقوى ثقتهم بالمؤسسة.

وعندما يدرك الزبون أن البنك يعمل وفق إطار مؤسساتي واضح، فإنه يميل إلى تطوير الولاء له، مستندا إلى الثقة بأن البنك سيلتزم بتعهداته ويقدم خدمة متسقة. كما أن هذا النفوذ المؤسساتي يشجع الزبائن على الاستمرار في التعامل مع البنك على المدى الطويل. فماداموا يشعرون بأن مصالحهم محمية وأن البنك ملتزم بالممارسات الأخلاقية، سيسعون للحفاظ على حساباتهم البنكية بل والاستفادة من خدمات إضافية.

إضافة إلى ذلك، يبحث الزبون عن المؤسسات التي تحظى بالاعتراف والاحترام داخل القطاع، إذ تزداد مصداقية البنك بارتباطه بالهيئات التنظيمية المرموقة وامتناله للمعايير الصناعية، ما يمنح الزبائن مزيدا من الاطمئنان بشأن قراراتهم.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات غير مباشرة معيارية معنوية لبعض المتغيرات على الثقة المؤسساتية، حيث تبين أن الأداء، والثقة التنظيمية، ونفوذ عنصر الواجهة، ومهارات عنصر الواجهة تمارس تأثيرا غير مباشر على الثقة المؤسساتية، بقيم بلغت على التوالي: -0.058، -0.051، 0.094، و0.135، وجميعها ذات دلالة إحصائية 0.009، 0.008، 0.031، و0.022 على الترتيب. وتبرز هذه النتائج الدور الوسيط الذي تؤديه متغيرات الدراسة على الثقة المؤسساتية.

وعلى خلاف متغيرات الثقة المؤسساتية التي لم تُظهر أي تأثيرات غير مباشرة دالة إحصائية على الثقة الشخصية فقد تبين أن متغيرات الثقة الشخصية تؤثر بشكل غير مباشر على متغيرات الثقة المؤسساتية، باستثناء متغير الإحسان الذي لم يكن تأثيره دالا إحصائيا. وتشير هذه النتيجة إلى أن بناء الثقة المؤسساتية قد ينطلق من تعزيز الثقة الشخصية.

أما بقية متغيرات الدراسة فقد أظهرت بدورها تأثيرات غير مباشرة على الثقة المؤسساتية، غير أن هذه التأثيرات لم تكن ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن أثرها غير مؤكد ولا يمكن التركيز عليه في تفسير الثقة المؤسساتية في ضوء نتائج هذا النموذج.

2- تحليل نتائج الثقة الشخصية

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى أن المتغيرات المعتمدة في الدراسة تفسر 88.5% من التباين الكلي للثقة الشخصية بين أفراد واجهة البنك والزبون (F13). تعكس هذه النتيجة الدور الحاسم للثقة الشخصية في العلاقة بين البنك والزبائن، حيث أن ارتفاع مستويات الإحسان لدى موظفي البنك، بالإضافة إلى نفوذهم ومستوى مهاراتهم، يسهم بشكل كبير في تعزيز ثقة الزبائن.

تعزز هذه النسبة العالية من التباين المفسر أهمية هذه العوامل في بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة بين البنك وبين الزبائن. كما أن هذه النتيجة تدعم قوة النموذج المستخدم في التحليل العاملي التوكيدي، فهي تؤكد أن الثقة الشخصية ليست مجرد عامل

فرعي، بل هي عنصر جوهري في تحسين جودة العلاقة بين الطرفين. بالتالي، فإن تطوير استراتيجيات لتعزيز هذه المتغيرات يمكن أن يكون له تأثير إيجابي مباشر على زيادة ثقة الزبائن واستمرار علاقتهم بالمؤسسة.

يدعم هذا الطرح ما توصلت إليه أبحاث (YOON, BEATTY, & SUH, 2001) التي أكدت أن سلوك الإحسان الذي يظهره الموظفون يؤدي إلى تعزيز الشعور بالأمان والثقة لدى الزبون، ما يدفعه إلى تفضيل التعامل المستمر مع البنك. عندما يظهر الموظفون تصرفات إيجابية، فإن ذلك يعزز السمعة الإيجابية للمؤسسة، ويجعل الزبائن يشعرون بالتقدير والاهتمام.

تعزز هذه الثقة من رغبة الزبائن في استمرار التعامل مع البنك، إذ يشعرون براحة أكبر عند التعامل معه أثناء تلبية احتياجاتهم المالية.

أيضا، أوضح (DONEY & CANNON, 1997) أن الثقة الشخصية تتأثر بعدة عوامل، أبرزها الإحسان، ونفوذ الموظف، ومهارات الاتصال، ومهارات الإقناع. فقدرة الموظف على التأثير في تصورات الزبائن له دور مهم، إذ يسهم إظهار الخبرة والمصداقية والاهتمام الحقيقي باحتياجات الزبائن في تعزيز مستوى الثقة.

إلى جانب ذلك، تعد مهارات عنصر واجهة البنك ركيزة في بناء الثقة، إذ يساعد الاستماع النشط والاستجابة المتعاطفة في تقليل سوء الفهم وتعزيز ثقة الزبون في كفاءة الموظف ونياته. أما مهارات الإقناع، فيمكن أن تكون سلاحا ذا حدين، إذ يؤدي استخدامها بشفافية وأخلاقية إلى تعزيز الثقة، في حين أن أي محاولة للتلاعب أو عدم الصدق قد تؤدي إلى تآكلها.

كما كشفت النتائج عن تأثير غير مباشر سلبي ودال إحصائيا للثقة التنظيمية على الثقة الشخصية من خلال وسيط الأداء، حيث بلغ معامل هذا التأثير (-0.218) عند مستوى دلالة ($p = 0.05$) وهذا يؤكد وجود علاقة عكسية بين هذه المتغيرات، حيث أن ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية - من خلال تأثيره على الأداء - قد يؤدي إلى تقليل مستوى الثقة الشخصية.

هذا الطرح يدعمه ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري من الفصل الثاني من إمكانية وجود تأثير سلبي للأداء على الثقة.

3- تحليل نتائج الثقة التنظيمية

تظهر النتائج أن معظم المتغيرات المعتمدة في الدراسة تظهر ارتباطا قويا مع النموذج الافتراضي، مما يدل على أن النموذج يفسر بشكل جيد التباين في معظم العوامل.

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى أن الثقة التنظيمية (F12) تفسر بـ 85.3% من التباين الكلي (مباشر و غير مباشر) من خلال المتغيرات المعتمدة. تعكس هذه النتيجة مدى ترابط هذه المتغيرات في تشكيل مفهوم الثقة التنظيمية، مما يدل على أن هذه العناصر تساهم بشكل كبير في تفسير الاختلافات داخل البيانات.

يعني ذلك أن أي تغير في أحد هذه المتغيرات سينعكس مباشرة على مستوى الثقة التنظيمية، وهو ما يعزز أهمية دراستها بوصفها عوامل أساس في بناء بيئة عمل مستقرة. كما تشير هذه النسبة العالية من التباين المفسر إلى أن النموذج المستخدم يعكس الهيكل الحقيقي للعلاقة بين المتغيرات، ما يدعم قوة التحليل العاملي التوكيدي في تأكيد صلاحية الأداة البحثية وموثوقية النتائج.

ومع أن النموذج المستخدم يتمتع بقوة تفسيرية عالية، إلا أن عدم دلالة التأثيرات إحصائية يشير إلى احتمالية وجود متغيرات آخر أكثر تأثيراً لم يتم تضمينها، وهو ما تدعمه دراسة (TAN & LIM, 2009)، التي وجدت أن الثقة التنظيمية عنصر أساس في بيئة العمل، إذ تتجاوز العلاقات المباشرة مع الزملاء والمشرفين لتشمل عوامل تنظيمية مثل العدالة والشفافية وفرص التطور المهني.

تقوم العدالة التنظيمية بدور محوري في بناء الثقة، إذ تؤدي القرارات العادلة والشفافة إلى تعزيز التزام الموظفين بالمؤسسة وتخفيض معدلات ترك العمل. في الوقت نفسه، على أهمية الثقة في الزملاء والمشرفين، إلا أن هذه العلاقات تتأثر بالسياق التنظيمي الأوسع، إذ ترتبط الثقة بين الزملاء بالدعم التنظيمي المدرك وتؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الالتزام العاطفي.

ومع ذلك، فإن غياب العدالة والشفافية قد يؤثر سلباً على الثقة العامة، حتى لو كانت العلاقات المباشرة بين الموظفين قوية. من هنا، يتطلب بناء الثقة التنظيمية نهجاً شاملاً يدمج بين الثقة في الأفراد وبين الثقة في المؤسسة ككل، ما يعزز بيئة عمل مستقرة وقائمة على الثقة المستدامة.

إضافة إلى ذلك، تتفق هذه الدراسة مع أبحاث (ROUSSEAU, SITKIN, & BURT, 1998) التي ترى أن الثقة في البيئات التنظيمية هي عملية معقدة تتجاوز مجرد الثقة في المديرين المباشرين والزملاء وبيئة العمل. فهي تعد حالة نفسية تنطوي على استعداد الفرد لتحمل المخاطرة في ظل الاعتماد المتبادل، ما يعني أن الثقة لا تقتصر على العلاقات المباشرة، بل تشمل عناصر نفسية أوسع تؤثر على كيفية إدراك الأفراد لعلاقاتهم داخل المؤسسة.

كما أن للسياق التنظيمي دورا مهما، إذ تعزز السياسات المؤسسية والإجراءات القانونية الثقة بين الموظفين وبين المديرين، في حين يؤدي غياب هذه الضوابط إلى تآكل الثقة، خاصة عند مقارنة المؤسسات بعضها ببعض في بيئات سياسية واقتصادية مختلفة.

ومن المهم التمييز بين الثقة وبين التعاون. فبينما يمكن أن يحدث التعاون نتيجة للإكراه أو الترتيبات الهيكلية، فإن الثقة الحقيقية تنشأ من علاقات مبنية على المصادقية والالتزام المتبادل. إضافة إلى ذلك، يتطلب فهم الثقة منظورا متعدد التخصصات. إذ يمكن لعلم الاجتماع، وعلم النفس، والاقتصاد، والإدارة أن تسهم جميعها في تفسير العوامل التي تؤثر في بناء الثقة داخل المنظمات.

وأخيرا، فإن الثقة ليست ثابتة، بل تتطور عبر مراحل مختلفة متأثرة بالتجارب السابقة والمناخ التنظيمي الحالي، ما يستدعي جهدا مستمرا لتعزيزها. لذلك، لا تكفي الثقة في المديرين والزملاء وحدها، بل ينبغي اعتماد نهج شامل يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والتنظيمية والتفاعلية لضمان بيئة عمل مستدامة قائمة على الثقة.

وحسب (WHITENER, BRODT, KORSGAARD, & WERNER, 1998)، إن كانت الثقة في المديرين المباشرين والزملاء وبيئة العمل عنصرا أساسا في بناء بيئة عمل مستقرة، إلا أنها ليست كافية وحدها لضمان ثقة شاملة داخل المنظمة. فهناك عوامل إضافية لها دور حاسم في تعزيز هذه الثقة، أبرزها سلوك المديرين. إذ ينبغي أن يظهروا الكفاءة، وحسن النية، والنزاهة لضمان ثقة الموظفين. ولكن هذا السلوك وحده لا يكفي، بل ينبغي أن يكون مدركا بشكل إيجابي من قبل الموظفين.

كما أن خصائص الموظفين أنفسهم، مثل ميلهم الشخصي للثقة وتجاربهم السابقة، تؤثر على مدى استجابتهم لسلوك المديرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن العوامل السياقية، مثل درجة الاعتماد المتبادل بين المهام، قد تزيد الحاجة إلى الثقة داخل فرق العمل أو تقللها.

من جهة أخرى، يقوم التواصل الفعال بدور جوهري. فالمديرون الذين يوفرّون معلومات دقيقة ويحافظون على الشفافية هم الأكثر قدرة على بناء الثقة. كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر، فكلما عززت المنظمة قيم الشفافية والعدالة والدعم، زادت الثقة بين الموظفين، في حين أن بيئة العمل السامة تقوض هذه الثقة.

وأخيرا، يمكن تعزيز الثقة من خلال التدريب والتطوير. إذ تسهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات المديرين في التواصل الفعال، والقيادة العادلة، والتفويض السليم.

بناء على ذلك، فإن تحقيق بيئة عمل قائمة على الثقة يتطلب مزيجا من العوامل التنظيمية والفردية والتفاعلية لضمان استدامة هذه الثقة وتعزيز الأداء المؤسسي.

وقد توصل (BURKE, SIMS, LAZZARA, & SALAS, 2007) ، هم أيضا، إلى نتيجة مفادها أن الثقة في المديرين المباشرين والزملاء وبيئة العمل هي عناصر أساس، لكنها قد لا تكون كافية وحدها لبناء إطار شامل للثقة داخل المنظمة، فهناك عوامل إضافية تسهم في تعزيز هذه الثقة، أبرزها سلوك القادة.

وأوضح (BURKE, SIMS, LAZZARA, & SALAS, 2007) أن النزاهة، والاتساق، والتواصل الفعال لها دور حاسم في تشكيل تصورات الموظفين عن الثقة، ما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم. كما أن خصائص الأفراد أنفسهم تؤثر في مستوى الثقة. فالأشخاص ذوو الميل العالي للثقة يكونون أكثر استعدادا لمنحها قادتهم وزملاءهم حتى في بيئات غير مؤكدة.

بالإضافة إلى ذلك، يرتبط بناء الثقة بإدراك المخاطر ومدى الشعور بالضعف، إذ تزداد أهمية الثقة في القيادة في المهام الغامضة أو الحساسة لتقليل معدل دوران الموظفين وتحسين التواصل. وأخيرا، تؤثر درجة الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق على ديناميكيات الثقة، فكلما زادت الحاجة إلى التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، زادت أهمية بيئة عمل قائمة على الثقة. لذا، فإن بناء إطار قوي للثقة داخل المؤسسات يتطلب نهجا متكاملًا يأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل المختلفة، وليس الاقتصار على الثقة في المديرين والزملاء فقط.

4- تحليل نتائج الأداء

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي أيضا إلى أن الأداء F23 يفسر 77.4% من تباينه من خلال الثقة التنظيمية، ما يعني أن مستوى الأداء يتأثر بشكل كبير بدرجة الثقة التي يشعر بها الأفراد داخل المنظمة. تعكس هذه النتيجة مدى أهمية الثقة التنظيمية بوصفها عاملا رئيسا في تحسين الأداء، ذلك أن ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية، يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحفيز الأفراد لتقديم أداء أفضل. كما أن هذه النسبة المرتفعة من التباين المفسر تدل على قوة العلاقة بين المتغيرات، ما يعزز دقة النموذج المستخدم في التحليل العاملي التوكيدي. وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعم أهمية الاستثمار في بناء الثقة داخل المؤسسة لضمان تحسين الأداء العام وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

ومع ذلك، فإن المتغيرات المفترضة ممثلة في الثقة في مناخ العمل، الزملاء، المسؤولين السلميين المباشرين لم تظهر تأثيرا غير مباشر دال إحصائيا على الأداء من خلال الثقة التنظيمية كوسيط، حيث سجلت قيم $p > 0.05$ لتأثيراتها غير المباشرة، يُفسَّر الأداء بشكل أساسي من خلال الثقة التنظيمية كبناء شامل، وليس عبر الثقة في مكوناتها الفرعية. وهذا يدعم فرضية أن الثقافة المؤسسية الموحدة مثل الشفافية والعدالة أهم من العلاقات الثنائية في دفع الأداء.

تتماشى هذه النتائج مع ما توصل إليه (DIRKS & FERRIN, 2002). فقد أظهرت دراستهما أن الثقة التنظيمية تحسن أداء الموظفين، من خلال تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وزيادة الالتزام التنظيمي. فالثقة في القيادة ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الوظيفي، وإن كان بدرجة متوسطة، إلا أن تأثيرها يظهر بوضوح في تحفيز الموظفين على الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية، مثل التعاون والمسؤولية داخل المنظمة.

كما أن الثقة تؤثر في رضا الموظفين والتزامهم بأهداف المؤسسة، ما يعزز مستوى الإنتاجية. ويقوى هذا التأثير عندما يشعر الموظفون بعدل القادة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات، وعندما تكون العلاقة مع القادة المباشرين قوية وتقوم على الاحترام والتقدير.

إضافة إلى ذلك، تسهم الثقة في تقوية التزام الموظفين بالأهداف التنظيمية وزيادة مصداقية المعلومات التي يقدمها القادة، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

كما أكدت أبحاث (COLQUITT, SCOTT, & LEPINE, 2007) أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة في الإدارة والزملاء يظهرون تفاعلاً إيجابياً أكبر مع الزبائن، ما يؤدي إلى تحسين تجربة الزبائن وولائهم. العلاقة بين الثقة التنظيمية وأداء الموظفين متعددة الأبعاد ولها تأثير كبير على سلوكهم داخل بيئة العمل. إذ تعزز الثقة الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أداء أفضل في المهام الأساس وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية، مع تقليل السلوك السلبي الذي قد يعيق الإنتاجية.

كما للثقة دور وسيط في تأثير خصائص القيادة الموثوقة، مثل النزاهة وحسن النية، على أداء الموظفين، ما يعزز التزامهم التنظيمي. وتزداد فعالية هذه العلاقة عند توفر بيئة عمل داعمة تعزز التواصل المفتوح والتعاون، إلى جانب الاتساق في ممارسات الإدارة. إذ يؤدي الشعور بالعدا والنزاهة إلى تعزيز ثقة الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم. لذا، فإن بناء بيئة قائمة على الثقة التنظيمية يعد عاملاً رئيساً في تحقيق أداء مستدام وفعال داخل المؤسسة.

5-تحليل نتائج تأثير الثقة الشخصية على الثقة المؤسسية و تأثير الثقة المؤسسية على الثقة الشخصية

تشير نتيجة التحليل العاملي التوكيدي إلى أن الثقة الشخصية تؤثر في الثقة المؤسسية، وهي دالة إحصائياً، إلا أن الثقة المؤسسية لها تأثير غير دال إحصائياً. تدعم هذه النتائج ما توصل إليه (BENAMOUR Y. , 2000) في السياق الفرنسي من أن الثقة الشخصية تؤثر في الثقة المؤسسية و العكس غير صحيح. وهي النتائج نفسها التي توصلت إليها دراسة (GATFAOUI, 2005) التي أشارت إلى أنهما متميزتان وغير متبادلتين.

تشير النتائج أيضا إلى وجود علاقة اتجاهية واضحة بين نوعي الثقة (الشخصية والمؤسسية)، ولكنها ليست متبادلة بشكل متماثل، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الثقة الشخصية تؤثر بشكل مباشر ودال إحصائيا على الثقة المؤسسية، أي أن ثقة الزبون في الموظفين الذين يتعامل معهم (مثل الكفاءة، الصدق، النية الحسنة) تنتقل لتؤثر إيجابا في ثقته بالمؤسسة البنكية ككل. هذا التأثير مباشر ومعنوي، ما يعني أنه يمكن الاعتماد عليه لتفسير جزء مهم من بناء الثقة بالمؤسسة.

أما التأثير غير المباشر للثقة الشخصية على الثقة المؤسسية، فقد كان غير دال إحصائيا، أي أنه لا توجد أدلة كافية لإثبات وجود مسار غير مباشر فاعل من خلال هذا الوسيط، هذا يعني أنه لا توجد وساطة.

في المقابل، فإن الثقة المؤسسية لا تؤثر بشكل مباشر على الثقة الشخصية، حيث لم يكن هذا التأثير دالا إحصائيا. بعبارة أخرى، فإن ثقة الزبون بالمؤسسة ككيان لا تنتقل تلقائيا إلى ثقته بالموظفين الذين يتعامل معهم.

6- تحليل نتائج تأثير الثقة على العلاقة

تشير نتيجة التحليل العاملي التوكيدي إلى أن العلاقة بين البنك والزبون (F22) تفسر 94.3% من التباين الكلي من خلال متغيرات الدراسة، ما يؤكد الدور المحوري لكل من الثقة الشخصية، الثقة المؤسسية، والأداء و الثقة التنظيمية في تشكيل هذه العلاقة. تشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة القوية بين البنك والزبون ليست عشوائية، بل تعتمد على توازن دقيق بين العوامل الفردية والتنظيمية.

إلا أن التأثير الإحصائي كان دالا فقط بالنسبة للثقة الشخصية كتأثير مباشر، في حين لم تكن الثقة المؤسسية أو الأداء دالين إحصائيا. تعكس هذه النتيجة الدور المحوري للثقة الشخصية في تشكيل العلاقة بين البنك والزبون، حيث يظهر أن التفاعل المباشر بين الزبائن والموظفين هو المحدد الأساسي لاستمرار العلاقة، وهو ما يتماشى مع دراسات سابقة مثل دراسة (MORGAN & HUNT, 1994, p. 24) التي أكدت أن الثقة الشخصية والالتزام يلعبان دورا أكثر أهمية من الجوانب المؤسسية في إطار التسويق بالعلاقات، حيث تلعب الجوانب المؤسسية مثل العقود والاتفاقيات الرسمية دورا مهما في تنظيم العلاقة بين الأطراف وضمان حقوقهم والتزاماتهم، لكنها لا تكفي وحدها لبناء علاقات قوية ومستدامة. فبينما تضمن هذه الجوانب الحد الأدنى من الامتثال، فإنها لا تخلق دافعا داخليا للاستمرار في العلاقة، كما أنها غالبا ما تكون جامدة وغير مرنة في مواجهة التغيرات.

في المقابل، عندما تكون العلاقة مبنية على الثقة الشخصية والالتزام، يكون الأطراف أكثر استعدادا للتكيف، والعمل بروح التعاون، وحل المشكلات دون الحاجة إلى اللجوء

المستمر إلى النصوص القانونية. كما أن العلاقات المبنية على العقود وحدها قد تكون مؤقتة وتنتهي بانتهاء الالتزام الرسمي، في حين أن الثقة الشخصية تعزز استدامة العلاقة، حيث يكون هناك دافع داخلي للحفاظ على التعاون وتحقيق الفائدة المتبادلة.

وبالتالي، رغم أهمية الجوانب المؤسسية، فإنها لا تغني عن الحاجة إلى الثقة الشخصية، بل إن هذه الأخيرة هي التي تضمن نجاح العلاقات التسويقية وتعزز استمراريتها.

ايضا تدعم النتائج بما توصلت اليه دراسة (DONEY & CANNON, 1997) التي وجدت أن الثقة في القطاع البنكي تتشكل أساسا من خلال التفاعل الشخصي بين الزبون والموظف. كما يدعم ذلك ما توصلت إليه (GANESAN, 1994) بأن العوامل التنظيمية مثل السمعة المؤسسية ليست دائما كافية لبناء علاقات قوية مع الزبائن، فالسمعة وحدها ليست كافية لإنشاء علاقات متينة، إذ تشير الدراسات إلى أن الثقة ان الزبائن لا يعتمدون فقط على السمعة، بل يبحثون أيضا عن التزامات موثوقة وأداء فعال من شركائهم.

كما أن النزعة إلى الإحسان، التي تقوم على الاهتمام وتقديم التضحيات لمصلحة الشريك، جانب مهم من الثقة، لكنها لا تتحقق من خلال السمعة وحدها، بل تتطلب تفاعلات فعلية وهادفة لتعزيز العلاقات. إلى جانب ذلك، فإن الشعور بالعدل في التبادلات له دور حاسم، إذ يمكن أن يؤدي إدراك الزبائن لعدم الإنصاف إلى عدم الرضا وانعدام الثقة، وهو ما قد يضعف فوائد السمعة الجيدة.

ولذلك، ينبغي للمؤسسات ضمان إدارة علاقاتها بطريقة عادلة للحفاظ على روابط قوية مع زبائنهم. كما أن فهم التوجه الزمني للزبائن، سواء أكانوا يفضلون علاقات قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، أمر أساسي، ما يستوجب من المؤسسات مواءمة استراتيجياتها التسويقية مع ما يفضله الزبائن لضمان نجاح علاقاتها.

من منظور تسويقي، قد يشير التأثير المرتفع للثقة الشخصية إلى أن الزبائن، عند تقييم علاقتهم بالبنك، يساوونها فعليا بمستوى الثقة الشخصية التي يطورونها مع الموظفين. فالعلاقة البنكية في نظرهم ليست سوى امتداد لهذه الثقة.

كما يمكن تفسير ضعف تأثير الثقة المؤسسية بأن الزبائن قد يعتمدون عليها عند دخولهم في العلاقة مع البنك، أي في المرحلة الأولى من التعامل، إلا أنها سرعان ما تفقد أهميتها لمصلحة الثقة الشخصية بمجرد أن تتشكل علاقة مباشرة مع موظفي البنك. ويتمشى هذا مع فرضية أن الزبائن قد يختارون البنك، في البداية، بناء على سمعته أو نفوذه في السوق، ولكن مع مرور الوقت يصير تعاملهم اليومي وتجربتهم المباشرة هما المحددين الرئيسيين لاستمرار العلاقة أو إنهائها.

أما بالنسبة للأداء، فإن عدم دلالة إحصائية يوحي بأن جودة الخدمة المقدمة ليست العامل الأساسي في بناء العلاقة، وهو ما قد يعود إلى أن الخدمات البنكية أصبحت معيارا متوقعا، بينما العامل الحاسم هو التفاعل الشخصي مع الموظفين.

هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه (PARASURAMAN, VALERIE, & BERRY, 1985) في نموذج SERVQUAL، فقد أكدوا أن جودة الخدمة التي يدخل ضمنها الأداء لا تكفي وحدها لتعزيز ولاء الزبائن وثقتهم، بل ينبغي أن تكون مصحوبة بعناصر أخرى مثل التفاعل الشخصي. لذا، ينبغي للبنوك الاستثمار في تطوير استراتيجيات تعزز تجربة الزبون الشخصية، مثل تحسين برامج تدريب الموظفين على بناء العلاقات، وتبني نهج يعتمد على التفاعل الفعال، والتواصل المستمر لضمان ولاء الزبون وتعزيز استدامة العلاقة معه.

تشير النتائج أيضا إلى أن متغير الثقة التنظيمية يظهر تأثيرا غير مباشر دال على العلاقة بنك-زبون، مع غياب التأثير المباشر، مما يشير إلى وجود وساطة كاملة. وبالمثل، يظهر متغير الأداء تأثيرا غير مباشر دال أيضا دون وجود تأثير مباشر دال، مما يؤكد أيضا على وجود وساطة كاملة. في المقابل، يمتلك متغير الثقة الشخصية تأثيرا دالا مباشرا وغير مباشر، مما يعني وجود وساطة جزئية بين المتغيرات. أما متغير الثقة المؤسسية، فلم تلاحظ لديه تأثيرات دالة لا مباشرة ولا غير مباشرة، مما يعني عدم وجود وساطة أو تأثير واضح في هذه الحالة.

بناء على ذلك، يمكن القول إن بعض المتغيرات تؤثر على المتغيرات التابعة عبر وساطة كاملة، في حين تؤثر متغيرات أخرى عبر وساطة جزئية، وهناك متغيرات لا تظهر تأثيرا دالا ضمن النموذج المدروس.

وعلى الصعيد الكلي تشير النتائج المتعلقة بمجموع التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) لمتغيرات الدراسة على العلاقة بين البنك والزبون إلى وجود تأثيرات كلية قوية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعزز فرضيات الدراسة المتعلقة بأهمية هذه المتغيرات في بناء علاقة متينة بين الزبون والمؤسسة البنكية.

لقد كان تأثير متغير الثقة التنظيمية بمقدار -0.124 مع دلالة إحصائية بلغت 0.038، بينما سجل متغير الثقة الشخصية تأثيرا كليا إيجابيا قدره 1.036 بدلالة إحصائية 0.004، وهو ما يشير إلى تأثير قوي وذو دلالة. أما متغير الثقة المؤسسية فكان له تأثير كلي إيجابي بقيمة 0.217 مع دلالة 0.002، مما يدل على أهميته في التأثير على العلاقة. وأخيرا، جاء متغير الأداء بتأثير كلي سلبي قدره -0.141 مع دلالة إحصائية 0.038، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لكنه سلبي. هذه النتائج مستخلصة من تحليل الباحث باستخدام برنامج AMOS.

جدير بالذكر، انه وبالرغم من أن التأثير المباشر للثقة المؤسسية على العلاقة بنك-زبون كان غير دال إحصائيا وكذلك التأثير غير المباشر عبر وسائط لم يكن دالا أيضا، إلا أن التأثير الكلي الذي يجمع بينهما كان دالا. هذا يشير إلى أن الثقة المؤسسية تؤثر بشكل عام وذو دلالة إحصائية على العلاقة بين البنك والزبون، لكن هذا التأثير لا يظهر بوضوح عند النظر إلى المسارات المباشرة أو غير المباشرة منفردة.

بمعنى آخر، الثقة المؤسسية تساهم في تعزيز العلاقة بين البنك والزبون، ولكن هذا الأثر يتجلى فقط عند دمج كل طرق التأثير معا وليس عند تحليل كل تأثير بمفرده.

أيضا، تُظهر نتائج التحليل أن متغير الثقة الشخصية يلعب دورا محوريا كعنصر وسيط في العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة والعلاقة بين البنك والزبون. إذ تجاوز التأثير الكلي للثقة الشخصية القيمة 1¹، مما يعكس تراكما وتأثيرا مضاعفا نتيجة لتمرير وتأثير العديد من المتغيرات الأخرى عليها، مثل الثقة التنظيمية والثقة المؤسسية والأداء. وهذا يعني أن تأثير هذه المتغيرات على العلاقة بين البنك والزبون لا يقتصر على التأثير المباشر، بل يمر عبر الثقة الشخصية التي تقوم بدور وسيط يعزز من قوة وعمق هذا التأثير. وبالتالي، فإن الثقة الشخصية تعد المحور الأساسي الذي يستقبل التأثيرات غير المباشرة ويحولها إلى تأثيرات قوية ومباشرة على العلاقة البنكية. ويؤكد هذا الدور الوسيط للثقة الشخصية على أهمية التركيز عليها في استراتيجيات تعزيز العلاقة بين البنك والزبائن، كونها تمثل عاملا مركزيا.

بناء على ما سبق، يمكن التأكيد أن العلاقة بين البنك والزبون تتأثر بشكل كبير بمتغيرات الثقة بمختلف مستوياتها (شخصية، تنظيمية، مؤسسية) إلى جانب الأداء العام للمؤسسة. ويبرز هذا التكامل بين الجوانب السلوكية والتنظيمية كعنصر جوهري في بناء علاقة قوية ومستدامة مع الزبائن.

7- تحليل نتائج تأثير العلاقة القائمة على الثقة على استمرارية العلاقة زبون-

أفراد واجهة البنك

تشير نتيجة التحليل العاملي التوكيدي إلى أن استمرار العلاقة بين أفراد البنك وبين الزبون (F25) تفسر 81.3% من التباين من خلال المتغيرات المعتمدة.

تعكس هذه النتيجة أن استمرار العلاقة الشخصية بين الموظفين وبين الزبائن تعتمد إلى حد كبير على قوة العلاقة، فالعلاقة القوية مع البنك تعزز الثقة في الأفراد الذين يمثلونه. ومع ذلك، فإن النسبة المفسرة تشير إلى وجود تحديات في الحفاظ على العلاقات الشخصية بشكل مستدام.

من منظور تسويقي، تعكس هذه النتيجة ضرورة تحسين جودة التفاعل المباشر بين أفراد البنك و الزبون، من خلال استراتيجيات مثل تدريب الموظفين على بناء علاقات شخصية قوية، وتطوير برامج ولاء مخصصة، وتعزيز التواصل المستمر لضمان استدامة العلاقة الشخصية، ما يسهم بدوره في تعزيز الثقة العامة بالبنك بوصفه كيانا مؤسساتيا.

لقد تبين أن هناك متغيرات أظهرت تأثيرا غير مباشر دالا إحصائيا على استمرارية العلاقة مع أفراد الواجهة متمثلة في نفوذ عنصر الواجهة بقيمة 0.355 ومهارات عنصر الواجهة بقيمة 0.511، حيث كانت الدلالة الإحصائية لهما منخفضة 0.006 و 0.005 على التوالي، مما يعكس التأثير القوي والمهم. كما أظهرت سمعة البنك والمنتج البنكي تأثيرا دالا بقيمة 0.114 بدلالة إحصائية قدرها 0.014، بما يشير إلى أن الانطباع العام عن المؤسسة ومنتجاتها يساهم أيضا في استدامة العلاقة مع أفراد الواجهة.

أما بالنسبة لمتغير الثقة الشخصية، فقد أظهر هو الآخر تأثيرا غير مباشر قويا ومهما على العلاقة، بقيمة تأثير بلغت 0.934 ودلالة إحصائية بلغت 0.006، ما يعزز فكرة أن الثقة على المستوى الفردي هي عامل أساسي في ترسيخ العلاقة مع موظفي الواجهة. وضمن نفس السياق، يظهر أيضا تأثير ذو دلالة لكل من الثقة المؤسسية 0.195 بدلالة إحصائية قدرها 0.019، و الثقة التنظيمية بقيمة -0.112 بدلالة 0.025، وهي نتائج تؤكد أن الثقة، سواء كانت شخصية أو مؤسسية أو تنظيمية، تظل من الركائز الأساسية لاستمرارية العلاقة.

وفي المقابل، توجد متغيرات لم تظهر دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مثل الإحسان ونفوذ المؤسسة، ما يعني أن هذه العوامل وإن كانت ذات تأثير نسبي، إلا أن أثرها غير كاف إحصائيا لتأكيد مساهمتها الفعلية في استمرارية العلاقة. كما أن الثقة في المسؤول السلمي المباشر والثقة في الزملاء والثقة في مناخ العمل لم تحقق دلالة إحصائية، ما قد يوحي بأن البيئة الداخلية أو التسلسل الإداري لا يؤثر بشكل مباشر في الحفاظ على العلاقة مع أفراد الواجهة.

من جهة أخرى، يلاحظ أن الأداء كان له تأثير غير مباشر سلبي ودال إحصائيا.

و على الصعيد الكلي كانت قيمة تأثير المتغيرات مجتمعة على استمرارية الزبون-عنصر الواجهة 0.902 بدلالة قدرها 0.004.

8- تأثير العلاقة القائمة على الثقة على استمرارية العلاقة زبون-البنك

تعني هذه النتيجة أن العلاقة القوية بين البنك وبين الزبون عامل رئيس في الحفاظ على استدامة العلاقات البنكية. فالزبائن الذين يثقون في البنك و يقيمون علاقتهم معه بشكل إيجابي يكونون أكثر ميلا للبقاء على ارتباط طويل الأمد بالبنك.

من منظور تسويقي، يؤكد هذا النموذج نجاح استراتيجيات البنك في تعزيز الإلتزام، ما يفتح المجال لتحسين الخدمات وفق احتياجات الزبائن . كما أن هذه النتيجة تعكس أهمية الاستثمار في بناء علاقة متينة منذ البداية، سواء أكان من خلال تقديم منتجات موثوقة، أم تحسين جودة التفاعل مع الزبائن، أم تعزيز الثقة المؤسسية، لضمان استمرار العلاقة وزيادة فرص الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل.

تنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (MORGAN & HUNT, 1994) في نظريتهم حول الإلتزام والثقة. فقد أكدوا أن وجود علاقة مبنية على الثقة يعزز ولاء الزبائن واستمرارهم. كما تدعمها دراسة (DWYER, SCHURR, & OH, 1987) التي أوضحت أن تطور العلاقة بين الزبون وبين المؤسسة يعتمد على عدة مراحل تبدأ من التفاعل الأولي وتنتهي بالإلتزام طويل الأمد.

علاوة على ذلك، يمكن تفسير هذه النتائج على أن الاستثمار، منذ البداية، في بناء علاقة متينة مع الزبائن، سواء أكان من خلال تقديم منتجات موثوقة، أم تحسين جودة التفاعل مع الزبائن، أم تعزيز الثقة المؤسسية، يعد عاملاً أساسياً في ضمان استمرار العلاقة وزيادة فرص الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل. فوفقاً لـ (PARASURAMAN, VALERIE, & BERRY, 1985)، فإن الزبائن الذين يشعرون بالرضا عن العلاقة مع البنك يكونون أكثر ميلاً لتكرار التعاملات وزيادة حجم تعاملاتهم المستقبلية. بالتالي، يمكن للبنوك تحسين استراتيجياتها التسويقية من خلال التركيز على بناء علاقات قوية ومستدامة، بشكل يعزز استمرار العلاقة ويسهم في تحقيق نمو طويل الأمد.

تشير مقارنة استمرار العلاقة بين البنك وبين الزبون (F24) باستمرار العلاقة بين أفراد البنك وبين الزبون (F25) إلى اختلاف جوهري في طبيعة استمرار العلاقة. إذ تفسر العلاقة مع البنك 90.5% من التباين، ما يدل على أن الثقة المؤسسية تسمح باستدامة التعاملات البنكية. ويعد هذا النوع من الاستمرار أكثر استقراراً لأنه يعتمد على سمعة البنك وجودة خدماته بدلاً من العوامل الفردية، ما يجعله أقل تأثراً بتغيرات الموظفين.

في المقابل، تفسر العلاقة مع الأفراد 81.3% من التباين، وهو ما يعكس أهمية التفاعل الشخصي بين الموظفين وبين الزبائن في استمرار العلاقة. غير أن هذا النوع من الاستمرار قد يكون أكثر هشاشة، إلى درجة أن تغير الموظفين، أو تباين جودة الخدمة، يمكن أن يؤثر سلباً على استمرار العلاقة.

من منظور تسويقي، يبدو أن تحقيق توازن بين النموذجين يمثل الاستراتيجية الأمثل. إذ يتم تعزيز الثقة المؤسسية لضمان استدامة العلاقة، مع الاستثمار في بناء علاقات شخصية قوية، من خلال تدريب الموظفين على تحسين التفاعل مع الزبائن وتطوير برامج ولاء تعتمد على العلاقة الشخصية والعلاقة المؤسسية معاً. يؤدي هذا التوازن إلى

نشوء تجربة متكاملة تعزز ولاء الزبون على المدى الطويل، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد الحصري على أحد النموذجين.

تشير النتائج أيضا إلى وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية بين الأداء الناتج عن الثقة التنظيمية والعلاقة. فقد بلغ معامل التأثير -0.236 بقيمة $p\text{-value} = 0.010$ ، ما يعني أن زيادة الأداء المرتبط بالثقة التنظيمية قد تؤدي إلى تراجع في العلاقة الشخصية بين الموظفين وبين الزبائن.

من منظور مؤسساتي، قد يعود هذا التأثير السلبي إلى أن التركيز المفرط على الأداء والكفاءة المؤسسية يقلل الاهتمام بالتفاعل الشخصي والبعد الإنساني في العلاقة مع الزبائن. أما من منظور تسويقي، فيعكس هذا التحدي ضرورة تحقيق توازن بين الأداء الوظيفي وبين متطلبات بناء العلاقات الشخصية. ذلك أن التركيز على تحقيق النتائج التنظيمية وحدها قد يحد من قدرة الموظفين على بناء علاقات ثقة قوية مع الزبائن.

لذلك، يتعين على المؤسسات البنكية تطوير استراتيجيات تعزز كلا من الأداء والثقة الشخصية، مثل توفير برامج تدريبية تدعم مهارات التواصل والعناية بالزبائن، وتحفيز الأداء العالي بطريقة لا تؤثر سلبا على جودة العلاقات الشخصية. بهذه الطريقة، يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من الثقة التنظيمية، دون الإضرار بجودة العلاقة المباشرة بين الموظفين وبين الزبائن، وهو ما يعزز الولاء ويضمن استدامة التعاملات البنكية. هذا التأثير السلبي يدعمه ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري.

و بشكل غير مباشر تُعد الثقة الشخصية من أبرز العوامل المؤثرة، حيث سجلت أعلى قيمة تأثير غير مباشر 0.738 بدلالة 0.007. هذا يدل بوضوح على أن العلاقة الشخصية التي تتشكل بين الزبون وموظف الواجهة لا تبقى حبيسة البعد الفردي، بل تمتد لتدعم استمرارية العلاقة مع المؤسسة ككل.

كما يظهر تأثير مهارات عنصر الواجهة ونفوذ عنصر الواجهة الذان سجلا تأثيرا معتبرا، ما يعني أن قدرة الموظف على التأثير والإقناع تساهم أيضا في تقوية العلاقة بين الزبون والمؤسسة.

من جهة أخرى، كان لمتغير الثقة المؤسسية، وهو ما يشير إلى أن ثقة الزبون في المؤسسة ككيان تؤثر في رغبته في مواصلة العلاقة. ويسجل متغير نفوذ المؤسسة وسمعة البنك والمنتوج البنكي تأثيرا إيجابيا، ما يدعم الطرح القائل بأن الصورة الذهنية الإيجابية للمنتج والخدمة تعزز الولاء والاستمرارية.

في المقابل، أن نجد بقية المتغيرات لم تُسجل دلالة إحصائية رغم ما يبدو من تأثيرها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للثقة في إطار العلاقة بنك-زبون

و على الصعيد الكلي كانت قيمة تأثير المتغيرات مجتمعة على استمرارية الزبون-عنصر الواجهة 0.902 بدلالة قدرها 0.004.

الجدول رقم 21: نسبة التباين المفسر و التأثير الكلي لكل/على متغير

المتغير	R ²	التأثير الكلي على العلاقة	الدلالة
الثقة التنظيمية	0.853	-0.124	0.038
الآداء	0.774	-0.141	0.004
الثقة الشخصية	0.885	1.036	0.002
الثقة المؤسسية	0.561	0.217	0.038
العلاقة بنك-زبون	0.943	-	-
استمرارية العلاقة زبون-بنك	0.905	0.951	0.004
استمرارية العلاقة زبون-عنصر واجهة	0.813	0.902	0.004

المصدر : من اعداد الباحث انطلاقا من نتائج برنامج AMOS

و بالتالي تكون معادلة الدالة النهائية ممثلة كما يلي :

العلاقة = -الثقة التنظيمية * 0.124 - الآداء الناتج عن الثقة التنظيمية*0.141+الثقة الشخصية*1.036+الثقة المؤسسية*0.217.

استمرارية العلاقة زبون -بنك = العلاقة*0.951

استمرارية العلاقة زبون -عنصر واجهة البنك = العلاقة*0.902

في ضوء ما تم استعراضه من إشكالية الدراسة وسياقها النظري والتحليلي، يمكن القول إن الثقة تظل حجر الأساس في بناء علاقة مستدامة وناجحة بين البنك والزبون، غير أن خصوصيات البيئة البنكية الجزائرية - من حيث هيمنة القطاع العام، وطبيعة الثقافة المجتمعية تفرض قراءة جديدة لهذا المفهوم تتجاوز النماذج التقليدية.

لقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن جل النماذج انحصرت في بعدين للثقة: الشخصي والمؤسسي، دون إيلاء الاهتمام الكافي للعوامل التنظيمية التي قد تعيد تشكيل الثقة ضمن السياق المحلي. وعليه، جاءت هذه الدراسة لتقترح نموذجا ثلاثي الأبعاد يأخذ في الحسبان الثقة التنظيمية إلى جانب الثقة الشخصية والمؤسسية، باعتبارها مدخلا ضروريا لفهم أعمق وأدق لديناميكيات العلاقة بنك-زبون في الجزائر.

لقد مكن النموذج المقترح من خلال التحليل الميداني والاختبارات الإحصائية المتقدمة من قياس الأثر المركب لأبعاد الثقة الثلاثة على العلاقة البنكية و على استمرارها، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير آليات تعزيز الثقة داخل المؤسسات البنكية الجزائرية.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التطرق إلى واقع النظام البنكي الجزائري. فقد تمت دراسة خصائصه ومدى استجابته للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وتم ذلك من خلال استعراض مراحل نشأته وتطوره، بالإضافة إلى تحليل مؤشرات الوساطة البنكية، التي تعكس مدى تطور النظام البنكي ورغبة البنوك في التقرب من زبائنهم.

كما تناول الفصل منهجية البحث المعتمدة، والمتمثلة في النمذجة بالمعادلات البنائية، وأجريت الاختبارات الإحصائية اللازمة، ما مكن من التوصل إلى النموذج الملائم للدراسة. وقد أظهرت النتائج أن الثقة، بمختلف مستوياتها، تفسر 94.3% من العلاقة بين البنك وبين الزبون، في حين تفسر هذه العلاقة 90.5% من استمرار العلاقة بين البنك وبين الزبون، و81.3% من استمرار العلاقة بين عناصر الواجهة البنكية وبين الزبون.

كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة الشخصية على الثقة المؤسسية، دون أن يثبت العكس. إضافة إلى ذلك، تبين أن هناك تأثيرا ذا دلالة إحصائية بين الأداء الناشئ عن الثقة التنظيمية وبين الثقة الشخصية، في حين لم يكن للأداء الناشئ عن الثقة التنظيمية وكذا الثقة المؤسسية أثر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين البنك وبين الزبون.

بهذه النتائج، تؤكد الدراسة الدور المحوري للثقة في استمرار العلاقة بين البنك وبين الزبون، مع الإشارة إلى التباين في تأثير مختلف أنواع الثقة على هذه العلاقة

الخاتمة

يعد تأثير الثقة في التسويق بالعلاقات في سياق القطاع المصرفي الجزائري من المواضيع المهمة والاساسية لتطوير وتحسين الخدمة المصرفية من خلال توطيد العلاقة بين المؤسسات البنكية والزبون الجزائري حيث تتجسد الثقة إذا في ثلاثة مستويات: أولا الثقة المؤسساتية التي تتعلق بسمعة البنك و/أو المنتج البنكي و نفوذ المؤسسة. ثانيا الثقة الشخصية التي تنشأ من خلال تعاملات الزبائن مع أفراد واجهة البنك، والتي تم قياسها من خلال الإحسان و نفوذ عنصر الواجهة ومهاراته. وثالثا الثقة التنظيمية التي ترتبط بالثقة في الزملاء و المسؤول السلمي المباشر وفي مناخ العمل، والتي يؤثر الأداء الناشئ عنها في مستوى الثقة الشخصية و في العلاقة بحد ذاتها.

إن التوازن بين هذه الأنواع الثلاثة ضروري جدا لاستمرار العلاقة. إذ تعزز الثقة المؤسساتية شعور الزبون بالاطمئنان تجاه البنك، لاسيما أثناء الدخول في العلاقة. أما الثقة الشخصية فلها دور محوري في بناء علاقات طويلة الأمد، طالما أنه يتم التخلي عن الثقة المؤسساتية لمصلحة الثقة الشخصية، خاصة في بيئة يغلب عليها الطابع التفاعلي بين أفراد الواجهة وبين الزبائن. أما الأداء الناشئ عن الثقة التنظيمية، فيعكس مدى التزام الموظف بالإجراءات العادلة والشفافة واحترام الإجراءات، ويؤثر بشكل مباشر على إدراك الزبائن لمصداقية المؤسسة واستقرارها.

وبما أن القطاع البنكي الجزائري لا يزال بحسب الباحث يواجه تحديات في إدارة هذه العلاقة، فإن الدراسة تقدم توصيات عملية لتحسين الثقة في العلاقة بين الطرفين، بما يسهم في تحقيق استدامة العلاقة البنكية وتعزيز أداء القطاع ككل.

لقد سعت الدراسة الى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتعلقة بمدى تأثير الثقة بمستوياتها المختلفة على العلاقة بين البنك والزبون من خلال استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وأثبتت وجود تأثيرات ايجابية للثقة الشخصية والمؤسساتية على العلاقة من جهة ووجود تأثير سلبية للثقة التنظيمية والأداء على العلاقة من جهة أخرى، مما يؤكد ضرورة الموازنة بين الأبعاد المختلفة لتحقيق الأهداف وزيادة الأداء لا ينبغي ان يكونا على حساب العلاقة بين الاطراف.

ومن هنا يمكننا تأكيد الفرضية الأولى حيث أنه ورغم تباين نسب التأثير واختلاف دلالاتها الإحصائية بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة إلا أن تأثيراتها الكلية كانت ذات دلالة إحصائية مما يشر إلى أنها تتباين من حيث حاجتها لوسيط ومن حيث تأثيرها المنعزل على العلاقة وهو تأكيد للفرضية الثالثة.

أما الفرضية الثانية فقد تم تأكيدها أيضا وذلك من حيث أن الثقة الشخصية والمؤسساتية غير متبادلتان فالثقة المؤسساتية سرعان ما تنتقل للثقة الشخصية والعكس غير صحيح.

تشير نتائج النموذج إلى أن الأبعاد الثلاثة للثقة (المؤسسية، الشخصية، التنظيمية) ليست على نفس الدرجة من التأثير، إذ تُعدّ الثقة الشخصية المحرك الأساسي المؤثر على العلاقة مع الزبون، تليها بدرجة أقل الثقة المؤسسية، ثم التنظيمية. غير أن هذا التأثير متفاوت ينعكس بشكل أكثر وضوحاً عند احتسابه ضمن التأثيرات الكلية التي تراعي المسارات المباشرة وغير المباشرة للثقة على العلاقة بين البنك والزبون.

فقد كشفت النتائج أن الثقة الشخصية تؤثر تأثيراً كلياً موجباً على استمرارية العلاقة بقيمة 1.036، في حين تسجل الثقة المؤسسية تأثيراً كلياً موجباً بقيمة 21.7، أما الثقة التنظيمية فكان لها تأثير كلي سلبي بلغ 12.4- بدلالة إحصائية عند 0.05.

انطلاقاً من هذه النتائج، يبدو أن الثقة في إطار العلاقة متعددة الأبعاد ليست أحادية ولا ثنائية بل ثلاثية إنها نتاج تفاعل معقد يشكل أساس العلاقة بين البنك والزبون. ويكمن جوهر هذه العلاقة في الكيفية التي يتم بها إدراك الثقة من قبل الزبائن، سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو من خلال التجربة المباشرة مع أفراد واجهة البنك، أو من خلال المناخ التنظيمي الداخلي الذي ينعكس أداء وسلوكاً.

فيما يخص تأثير الثقة في استمرارية العلاقة، فقد أظهرت النتائج أن إجمالي التأثير على العلاقة بين البنك والزبون بلغ 95.1، وهو ما يبرز أهمية الثقة كعنصر مفسر رئيسي لهذه الإستمرارية. كما بلغ إجمالي التأثير على العلاقة بين الزبون وعنصر الواجهة 90.2، ما يعزز الفرضية القائلة بأن الموظف يعدّ أحد أوجه الثقة الملموسة في المؤسسة.

تساهم هذه النتائج في تطوير الإطار النظري لدراسة الثقة في القطاع البنكي، من خلال التمييز بين أنواع الثقة في سياق العلاقة بين البنك وبين الزبون. كما تضيف الدراسة بعداً جديداً من خلال دراسة تأثير الأداء الناشئ عن الثقة التنظيمية على العلاقة وعلى الثقة الشخصية بين الزبون وبين أفراد واجهة البنك. بالإضافة إلى ذلك، تعزز الدراسة الأدبيات المتعلقة بجودة العلاقة، من خلال تقديم نموذج شامل يدمج بين الثقة المؤسسية والثقة الشخصية والثقة التنظيمية، ما يسمح بفهم أعمق لديناميكيات العلاقة بين الزبائن وبين البنوك.

على المستوى التطبيقي، توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن للبنوك استخدامه لتحسين استراتيجياتها في بناء الثقة مع الزبائن. من خلال نتائج الدراسة، يمكن للبنوك في الجزائر تطوير برامج تدريبية موجهة لتحسين أداء عناصر واجهة البنك وتعزيز مهاراتهم في التواصل مع الزبائن، ما يساهم في تعزيز الثقة الشخصية. كما يمكن لها تطوير المنتجات والخدمات المالية بطريقة تزيد من مصداقية وموثوقية لدى الزبائن. علاوة على ذلك، يمكن أن يستفيد صناع القرار في القطاع البنكي من نتائج الدراسة في وضع سياسات أكثر فاعلية لتعزيز رضا الزبائن واستدامة العلاقة معهم.

نتائج الدراسة

- يختلف مفهوم الثقة بحسب المقاربة العلمية التي يتم دراستها من خلالها وهدفها ومجالاتها.
- تعتبر مقاربة علم النفس، الثقة حالة وظاهرة فردية مرتبطة بالإيمان بأن الشريك صادق. أما في المقاربة الاجتماعية تعتبر الثقة وظيفة اجتماعية ترتبط بمعايير وقوانين اجتماعية. أما المقاربة الاقتصادية فتركز على الرشادة وحساب المنافع والتكاليف، في حين أظهرت مقاربة التسيير أن الثقة تسهم في نجاح العلاقات وثباتها، وتتطلب التزاما متبادلا بين الشركاء. وفي الختام درست المقاربة التسويقية الثقة على مستويين الأول في مجال اتخاذ القرار في الوسط الصناعي والثاني في مجال التسويق بالعلاقات، لاسيما وظيفة التوزيع بوصفها ركيزة في التسويق بالعلاقات.
- يمكن أن تمثل الثقة تحديا اقتصاديا فهي تتيح كسب الزبائن وجذبهم من خلال الرسائل الترويجية التي تسهم في تكوين الانطباع الذهني. وهي الثقة المؤسسية أين يغيب فيها أفراد من الواجهة.
- إن الثقة الحقيقية بين الزبون وبين عنصر الواجهة يمكن أن تساهم في الحفاظ على الزبائن وبناء علاقة طويلة الأمد، وهو ما يعرف الثقة الشخصية.
- إن الثقة بين الأفراد العاملين لحسابها التي تؤثر على أساليب العمل وطرقه ونتائجه: مثل الرضا الوظيفي و توضيح الأدوار المبهمة والتعاون الداخلي، والتغذية الراجعة.
- إن تزايد عمليات الدمج بين المؤسسات البنكية تجعل الزبون في مواجهة كيانات كبيرة تتمتع بصورة قوية مما يمكنها من التأثير على السلوك الإشتراكي. يتم هنا ملاحظة غياب العلاقة الشخصية لصالح العلاقة المؤسسية، ما يستوجب أن تكون الثقة المؤسسية قوية لجذب الزبائن والمحافظة عليهم.
- أن تزايد المنافسة وحروب الأسعار تمنحان الزبون خيارات متعددة وإمكانات لتغيير المؤسسة بسهولة. ومن ثمة فإن الالتزام نحو المؤسسة يتراجع، مما يجعل التركيز على الثقة المؤسسية أكثر من الثقة الشخصية أمرا ضروريا.
- أن وجود ثقة قوية في المؤسسات يتيح لها القدرة على تنويع خدماتها ومنتجاتها. إذا كان نشاطها الأساس يسمح لها بالحصول على الثقة، فإن استهدافها أسواق جديدة سيكون يسيرا.
- أدى ظهور التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى تقليل التفاعل الشخصي. فالعرض قد يكون بشكل جزئي أو كلي غير مادي، وقد يؤدي إلى غياب تام للعنصر البشري، وهذا يعزز الاهتمام بعنصر الثقة المؤسسية.

- يكون التركيز على الثقة المؤسسية كافيا أثناء الدخول في العلاقة، لكنه ليس ضروريا لاستمرارها، طالما يهمل العنصر البشري. أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها انطلاقا من الحملات الإشهارية، وسمعتها، وحجمها، أو استثماراتها في العلاقة، فقط، دون أن يكون هناك تواصل مباشر يسمح بمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم وتطلعاتهم، مما استوجب تدعيمها بمستوى آخر يدرج فيه العنصر البشري.
- رغم أن الثقة المؤسسية تسهل جذب الزبائن والثقة الشخصية تسمح بتطوير العلاقة، إلا أنهما لا تكفيان. ذلك أن مساهمة الأفراد وكيفية تعاملهم ومكانتهم داخل المؤسسة تعتبر عوامل لها تأثير كبير في تحسين وتعزيز أدائهم، وهي شرط أساس لوضع الثقة التنظيمية.
- تتشكل علاقات بين الزبون والأفراد تكون في مجملها قوية ومليئة بالمشاعر، فتتطور الصداقات بمرور الزمن، ويكون لدى الزبون بذلك ارتباط نحو الأفراد، على عكس المؤسسة. ومن هنا، فإن الخطر الأساس يتجلى في أن الزبون يحافظ على ولائه وينقل إدارة العلاقة للطرف الثاني، مما يتطلب ادراج الثقة التنظيمية.
- للثقة التنظيمية تأثيرات متعددة: إذ تمكن من تحقيق المواطنة المؤسسية التي تعكس السلوك الإيجابي تجاه المنظمات الأخرى، والزملاء والزبائن.

التوصيات

- تعزيز العوامل المؤثرة في الثقة بين البنك والزبون من خلال الاهتمام بسمعة المؤسسة ونفوذها، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقوية دور عناصر الواجهة وإحسانهم في التعامل، باعتبارها عناصر ضرورية لتحقيق علاقات مستدامة مع الزبائن.
- بناء ثقة مؤسسية قوية عبر الاستثمار في الشفافية، وتحقيق رضا الزبائن، وتحسين جودة الخدمات، مع الاستفادة من التوسع في السوق والابتكار والتواجد الإعلاني الفعال لزيادة النفوذ وتعزيز ثقة الزبائن بالمؤسسة.
- الالتزام بجودة المنتجات البنكية وتقديم خدمات موثوقة تلبي توقعات الزبائن، إضافة إلى اعتماد تسعير عادل وتنافسي، لما لذلك من أثر مباشر على تعزيز ثقة الزبائن واستمرار تعاملهم.
- الارتقاء بالثقة الشخصية عبر الاستثمار في تدريب عناصر واجهة البنك على مهارات التواصل وحل المشكلات وتقديم خدمة متميزة، إلى جانب تعزيز بيئة العمل الداخلية وتحسين التعاون بين الموظفين بما يدعم أداءهم في التعامل مع الزبائن.
- تحقيق التوازن بين الثقة المؤسسية والثقة الشخصية من خلال تعزيز المصداقية العامة للبنك، بالتوازي مع دعم التفاعل الإيجابي المباشر بين الزبائن وعناصر الواجهة، نظرا لأن الثقة الشخصية تبنى أساسا عبر التجارب المباشرة.

- تعزيز التفاعل الشخصي المباشر باعتباره الأكثر تأثيراً على علاقة الزبون مقارنة بالثقة المؤسسية أو التنظيمية، إذ يعتمد الزبائن بشكل أكبر على تعاملهم مع عناصر الواجهة في تشكيل ولائهم واستمرار علاقتهم مع البنك.
- عدم الاكتفاء بالثقة المؤسسية وحدها لأنها قد تكون غير كافية دون ترجمتها إلى تجارب إيجابية على المستوى الشخصي، مما يتطلب ربط الأداء المؤسسي بتحسين جودة التفاعل المباشر مع الزبائن.
- معالجة الأثر السلبي للأداء المؤسسي على الثقة الشخصية عبر تجنب التركيز المفرط على الجوانب الإدارية والتنظيمية على حساب العلاقات، وضمان أن يسهم الأداء الداخلي في دعم الثقة الشخصية وليس إضعافها.
- تبني استراتيجيات لتعزيز الثقة الشخصية مثل تقديم استشارات مالية مخصصة، وضمان تواصل مستمر وفعال بين الزبائن وعناصر الواجهة، مع عدم الاعتماد فقط على السمعة العامة للمؤسسة.
- التركيز على بناء علاقة قائمة على الثقة باعتبارها أساس استمرار العلاقة بين البنك والزبون، حيث إن الثقة بمختلف أنواعها تؤثر في استعداد الزبون للاستمرارية، واستخدام مزيد من الخدمات، والتوصية بالبنك للآخرين.
- الاعتراف بالدور الحاسم للثقة الشخصية في ولاء الزبائن، إذ تمكن العلاقات الشخصية المبنية على الثقة الزبون من الشعور بالأمان والراحة، وقد تدفعه حتى للحفاظ على العلاقة مع الموظف نفسه في حال انتقاله إلى فرع أو بنك آخر.
- اعتماد نهج متكامل لتحقيق علاقات مستدامة يجمع بين السمعة، وجودة الخدمات، ودور عناصر الواجهة، وتحسين الأداء التنظيمي، مع ضمان ألا يؤثر الأداء الداخلي بشكل سلبي على بناء الثقة الشخصية، بما ينعكس إيجاباً على استدامة العلاقة البنكية.

آفاق الدراسة

يمكن أن تمتد الأبحاث المستقبلية حول الثقة في العلاقة بين البنك وبين الزبون إلى مجالات متعددة، ما يوفر فهماً أعمق لكيفية تأثير طبيعة الخدمات البنكية على مستوى الثقة واستدامة العلاقة. فمن جهة، لم تفرق الدراسة الحالية بين الزبائن العائليين وبين الزبائن التبادليين، وهو ما يشكل فرصة لدراسات مستقبلية تبحث في تأثير نوع العلاقة على مستوى الثقة، خاصة في السياق البنكي الجزائري.

كما أن دراسة النزعة نحو الثقة، ومدى استعداد الزبائن للالتزام بعلاقة طويلة الأمد مع البنك، يمكن أن تسهم في تفسير سلوك الزبائن وتطوير استراتيجيات لتعزيز ولائهم. علاوة على ذلك، قد يكون من المفيد استكشاف أثر الثقة على قيمة حياة الزبون، أي مدى تأثيرها على استمرار العلاقة وزيادة القيمة التي يوفرها الزبون للبنك على المدى الطويل.

إلى جانب ذلك، يمكن دراسة جودة العلاقة، بما يتيح فهما أوضح للعوامل التي تعزز أو تضعف العلاقة البنكية. كما أن استكشاف أثر المزيج التسويقي في تدعيم الثقة، من خلال استراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي، قد يساعد البنوك في تصميم ممارسات تسويقية أكثر فعالية في بناء علاقات مستدامة مع الزبائن. من ناحية أخرى، فإن دراسة الثقة بالعلامة التجارية كامتداد للثقة يمكن أن تكشف عن دور العلامة التجارية للبنك في ترسيخ العلاقات البنكية، خاصة في بيئة تتميز بتنافسية عالية بين المؤسسات البنكية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة تأثير الممارسات العلائقية، مثل المعاملة التفضيلية أو لفائدة أو الشخصنة، على مستوى الثقة في القطاع البنكي، بما يساهم في تحسين استراتيجيات التعامل مع الزبائن.

في سياق آخر، يمكن توسيع نطاق البحث لدراسة الثقة في المنتجات البنكية الإلكترونية، أين يمكن أن يغيب دور العامل البشري، للنظر في تأثير الثقة المؤسسية على العلاقة. إذ يشكل الأمن الرقمي وسهولة الاستخدام عاملين حاسمين في تعزيز ثقة الزبائن بالخدمات الرقمية، ما يؤثر على مدى تبنيهم هذه الحلول واستمرارهم في التعامل معها.

كما أن دراسة الثقة في المنتجات البنكية الإسلامية يمكن أن توفر فهما أفضل لمدى تأثير الالتزام بالمبادئ الشرعية على قرارات الزبائن، خاصة في الأسواق التي يكون فيها البعد الديني عاملا مهما في بناء العلاقات البنكية. ومن جهة أخرى، صار للمنتجات البنكية الخضراء دور متزايد في جذب الزبائن المهتمين بالاستدامة البيئية، ما يستدعي بحث أثر الالتزام بالممارسات البيئية على ثقة الزبائن ومدى استعدادهم للدخول في علاقات بنكية طويلة الأمد.

إضافة إلى ذلك، يمكن اعتماد معايير آخر أكثر شمولية لقياس مستوى الثقة، مثل تكاليف التغيير التي قد تؤثر على قرار الزبون بالبقاء مع البنك، إذ يمكن أن تكون الثقة عاملا حاسما في قراراته عند مقارنة مزايا التحول إلى بنك آخر.

كذلك، يعد الرضا عن الخدمات البنكية مؤشرا مهما على مستوى الثقة، ذلك أن الزبائن الأكثر رضا هم عادة أكثر ميلا للاستمرار في العلاقة مع البنك. كما يمكن قياس تأثير عمر العلاقة، مادام طول مدة العلاقة قد يعزز مستويات الثقة بين البنك وبين الزبون.

إلى جانب ذلك، يشكل الاتصال بين الطرفين عاملا مهما في بناء الثقة، فالتواصل الفعال والشفاف يزيد المعلومات وضوحا ويقلل الشكوك. وأخيرا، يمكن دراسة تأثير القيم المتبادلة على الثقة الممنوحة.

أما على مستوى الثقة التنظيمية، فيمكن قياسها من خلال معايير ترتبط بالممارسات التنظيمية الأخلاقية. إذ تؤثر سياسات البنك في الحوكمة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية على مستوى ثقة الزبائن. فكلما التزم البنك بمعايير أخلاقية عالية، كلما انعكس ذلك إيجابيا على ثقة الموظفين. كما أن أدوات إدارة الأخلاق، مثل وجود مدونات

سلوك واضحة، وتطبيق آليات للرقابة الداخلية، وتعزيز ثقافة الامتثال للقوانين، قد تكون عوامل مؤثرة في تعزيز الثقة التنظيمية.

إن دراسة هذه العوامل المختلفة تساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية وإدارية موجهة لكل نوع من أنواع الثقة. كما يمكن أن تسهم هذه الأبحاث في تعزيز استدامة العلاقة البنكية عبر تصميم عروض بنكية تتماشى مع تطلعات شرائح متنوعة من الزبائن واحتياجاتهم، ما ينعكس إيجاباً على ولائهم وثقتهم بالبنك.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- عتيق، خ. (2017-2018). التسويق بالعلاقات في المؤسسة البنكية لبناء ولاء الزبون: دراسة إمبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج-الجزائر، وكالة سعيدة (أطروحة دكتوراه). جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الطائي، ي. ح. س.، و العبادي، ه. ف. د. (2008). إدارة علاقات الزبون. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- تيغزة، أ. ب. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- بنين، ع. ر. (2021، مارس 5). أثر أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون على الرضا والاحتفاظ بالزبائن: دراسة ميدانية على زبائن مؤسسة التأمين الجزائرية CAAT. *مجلة المالية والأسواق*, 352, 8
- شكري، م. (2018، سبتمبر 25). سوابق ولواحق ثقة المستهلك: أدلة تجريبية من قطاع البيع بالتجزئة. مخبر MECAS، جامعة تلمسان، الجزائر، 119-130
- قحموش، إ. (2012، ماي). تنمية العلاقة مع الزبون مسار لبناء ولائه. *مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة*, 159 .
- معمري، ع.، و عمامرة، ي. (2020، أكتوبر 4). أبعاد التسويق بالعلاقات كأحد توجهات التسويق المعاصر وأثرها على ولاء الزبون: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة. *المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 12، 1027 .

النصوص القانونية

- وزارة المالية. (1990). القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990، المتعلق بالنقد والقرض. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16.
- وزارة المالية. (2003). الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003، المتعلق بالنقد والقرض. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52.

المراجع باللغة الأجنبية

Benamour, Y. (2000). *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client-entreprise de service: Une application au secteur bancaire français* (Doctoral dissertation, Université Paris IX Dauphine).

Chene, A. (2020, November 13). *La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une "entreprise libérée" : Un processus complexe de construction de sens* (Doctoral dissertation). Université Paris-Est, École Doctorale Organisations, Marchés, Institutions, Paris, France.

Gatfaoui, S. (2005, December). Une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque : Une approche par les études de cas rétrospectives (Doctoral dissertation). Université Paris XII, UFR de Sciences Économiques et de la Gestion, IRG Pôle Marketing et Logistique.

Hobeika, J. (2017, December 6). Les bénéfices relationnels attendus expliqués par le stéréotype du personnel en contact, l'attitude du client, ses valeurs et les incidents critiques : Une application à la gestion du patrimoine et à la banque de réseau (Doctoral dissertation). Université de recherche Paris Sciences et Lettres.

Salah, S. C. (2019). *Approche relationnelle de la fidélité du consommateur : Intégration des concepts de valeur perçue et de la satisfaction dans le domaine des services bancaires en Algérie* (Doctoral dissertation). Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion, Université Djillali Liabes de Sidi-Bel-Abbès.

Valerie, N. (2007). La confiance organisationnelle : Une approche en termes de contrat psychologique (*Thèse de doctorat*). Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Botsman, R. and Rogers R. (2010) What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. *Harper Business*, New York.

Buttle, F. (2008). Customer relationship management: Concepts and technologies (2nd ed.). *Elsevier*.

Gummesson, E. (2008). Total relationship marketing. *Elsevier*.

John, E. (2011). Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing. *Pearson Education Limited*.

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2008). Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché. *Dunod*.

Nooteboom, B., Six, F., & Elgar, E. (2003). The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development. *Edward Elgar Publishing*.

Adri, W. J. Van, & Gustav, P. (2014). Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(2), 140.

- Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 50-60.
- Amine, A. (1998). Consumers' true brand loyalty: The central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 6(4), 305-319.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Management Science*, 35(3), 310-323.
- Aulakh, P., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39-84.
- Barnes, J. G. (1994). Close to the customer: But is it really a relationship? *Journal of Marketing Management*, 10(7), 561-570.
- Barnes, J. G. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology & Marketing*, 14(8), 765-790.
- Barnes, J. G., & Howlett, D. M. (1998). Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 15-23.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.
- Bejaoui, A., & M'Hena, M. (2010). La relation satisfaction, confiance, engagement: Application au secteur hôtelier. *Revue de la Recherche en Management et Marketing*, 1, 01-20.
- Benamour, Y., & Prim, I. (2000). Orientation relationnelle versus transactionnelle du client: Développement d'une échelle dans le secteur bancaire français, une étude exploratoire. *16ème*

Congrès International de l'Association Française du Marketing, Montréal, Canada. Retrieved from [<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00471316>].

Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, **73**(1), 15-37.

Bove, L., & Johnson, L. (2001). Customer relationships with service personnel: Do we measure closeness, quality, or strength? *Journal of Business Research*, **54**(3), 189-197.

Butori, R. (2010). Pour une meilleure utilisation du traitement de faveur. *Recherche et Applications en Marketing*, **25**(3), 33-57.

Butori, R., & Pez, V. (2012). Le traitement de faveur comme outil de recrutement de clientèle: Le problème de la résistance du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, **27**(1), 39-58.

Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales managers-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **31**(2), 189.

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, **61**(1), 68-84.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, **18**(6), 606-632.

Cabrita, M., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, **43**(1-3), 213-237.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, **65**(2), 81-93.

Chokri, E., & Charki, M. (2008). Le rôle de la technologie de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la relation client : Application à la relation banque-entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, **229**, 121-127.

Chiaburu, D., & Harrison, D. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, **93**(5), 1082-1103.

Chouk, I., & Perrien, J. (2004). Les facteurs expliquant la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand: Une étude exploratoire. *Décisions Marketing*, **35**, 75-86.

Colgate, M., & Lang, B. (2001). Switching barriers in consumer markets: An investigation of the financial services industry. *Journal of Consumer Marketing*, **18**(4), 333-347.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk-taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, **92**(4), 909-927.

Collins, J. C., & Hitt, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, **23**(3), 147-167.

Costigan, R., Berman, J., & Liter, S. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, **13**(3), 303-317.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, **31**(6), 874-900.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, **54**(3), 68-81.

Cummings, L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Sage Publications. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/258508985_The_Organization_Trust_Inventory_Development_and_Validation

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, **26**(6), 1091-1112.

Des Garets, V., & Sueur, M. (2009). L'approche relationnelle dans les banques : Mythes et réalités. *Revue française de gestion*, 35(196), 123-138.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision-making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

Eric, N. (2008, December 1). A dyad perspective of buyer-seller relationships – The case of Taiwan agribusinesses. *Journal of International Business and Economics*, 1-7.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1204-1220.

Ford, D. (1990, December). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(12), 341-349.

Fournier, S., & Yao, J. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451-472.

Frissou, J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement : Une réorientation behavioriste. *Recherche et Applications en Marketing*, 15(1), 63-80.

Fungáčová, Z., Hasan, I., & Weill, L. (2017, August 25). Trust in banks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 141, 1-25.

Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439-451.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

Gareth, R., & Jennifer, M. (1998, July). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Gasmi, N. (2014). Limites de l'appropriation des valeurs de l'entreprise comme attribut de la différenciation. *Management et Avenir*, 71, 51-70.

Gatfaoui, S. (2006). Quels processus de construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque : Une approche qualitative et longitudinale. In *Proceedings of the 22nd AFM Conference* (p. 03). Nantes, France: Archives-Ouvertes.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., & Kumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 223-248.

Gerard, N., Nikola, K., Katrina, C., & Christy, (2023). *Customer behavior and loyalty in banking: Global edition 2023*. Bain & Company.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 1-40.

Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2004, June). The role of social capital in financial development. *The American Economic Review*, 94(3), 526-556.

Guibert, N. (1999). La confiance en marketing : fondements et applications. *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1), 1-20.

- Gulati, R. (1995, February). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *The Academy of Management Journal*, **38**(1), 85–112.
- Gummesson, E. (2008). Total relationship marketing. *Elsevier*.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, **4**(4), 181–198.
- Gunther, J. (2016). AARP's BankSafe™ initiative: A comprehensive approach to better serving and protecting consumers. *AARP Public Policy Institute*.
- Gurviez, P., & Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing*, **17**(3), 41–61.
- Gwinner, K., Gremler, D., & Bitner, M. (1998). Relational benefits in service industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **26**(2), 101–114.
- Hannu Saarijärvi Heikki Karjaluoto Hannu Kuusela , (2013),"Customer relationship management: the evolving role of customer data", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31 Iss 6 pp. 584 - 600
- Harker, M. (1999, January 17). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, **17**(1), 13–20.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Dwayne, D. (2002, February). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship. *Journal of Service Research*, **4**(3), 230–247.
- Hosmer, L. (1995, April). The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, **20**(2), 379–403.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003, January–February). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, **14**(1), 81–90.

Jagdip, S. (2013, October 8). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *American Marketing Association*, 77(4), 15–34.

Jansen, D.-J., Mosch, R. H., & van der Crujisen, C. A. (2014, June 27). When does the general public lose trust in banks? *Journal of Financial Services Research*, 47(1), 3–26.

Järvinen, R. A. (2014, October 18). Consumer trust in banking relationships in Europe. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 551–566.

Johnson-George, C., & Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306–1317.

Karsenty, L. (2013). Comment appréhender la confiance au travail ? Dans L. Karsenty, *La confiance au travail* (p. 1). Toulouse.

Karsenty, L. (2015). Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise. *Le Travail Humain*, 78(2), 141–164.

Khan, Z. U. ., Ramzan, M. ., Ahmad, M. B. ., & Mujahid, M. . (2023). Factors Influencing Customer Loyalty in Banks: The Mediating Effect of Customer Trust. *Bulletin of Business and Economics* (BBE), 12(4), 655–664. <https://doi.org/10.61506/01.00218>

Koomson, I., Koomson, P., & Abdul-Mumuni, A. (2023). *Trust in banks, financial inclusion and the mediating role of borrower discouragement*. *International Review of Economics & Finance*, 88, 1418–1431.

Klemperer, P. (1987, May). Markets with consumer switching costs. *The Quarterly Journal of Economics*, 102(2), 375–394.

Knell, M., & Stix, H. (2015). Trust in banks during normal and crisis times—Evidence from survey data. *Economica*, 82(328), 995–1020.

Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–599.

Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74(6), 92-106.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Lewicki, R., & Bunker, B. (1995, May). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. Bunker & J. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133-173). Jossey-Bass.

Li, N., & Yan, J. (2009). The effects of trust climate on individual performance. *Business Research China*, 2(1), 27-49.

Li, N., Yan, J., & Jin, M. (2007). How does organizational trust benefit work performance? *Natural Science Foundation of China*, 3(4), 622-637.

Lian, S., & Yoong, L. (2017, November 8). The effectiveness of strategic relationship marketing: Exploring relationship quality towards customer loyalty. *International Business Research*, 10(11), 159-166.

Liljander, V., & Roos, I. (2002). Customer-relationship levels: From spurious to true relationships. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 593-614.

Macneil, I. R. (1981, March). The new social contract: An inquiry into modern contractual relations. *Michigan Law Review*, 79(5), 827-830.

Makakoui, N. (2014, September). La confiance inter-organisationnelle : Essai de conceptualisation et proposition de mesure. *Questions de Management*, 6(3), 39-60.

Mary, J., Bernard, H., & Mary, S. (1990, January). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995, July). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. (1995, February). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- McEvily, B., Perrone, P., & Zaheer, A. (2003, January-February). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, **14**(1), 91-103.
- McKnight, D., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, **13**(3), 334-359.
- Migheli, M. (2013, April 26). Relational capital, profitability, and access to credit: Evidence from a sample of Italian small firms. *International Review of Economics*, **60**(2), 221-233.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994, July). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, **58**(3), 20-38.
- Moorman, C., Rohit, D., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *American Marketing Association*, **57**(1), 81-101.
- Morrison, E., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, **22**(1), 226-256.
- Mousa, R., Shahram, G., & Seyyed, J. M. (2011). The effect of relationship marketing dimensions by customer satisfaction on customer loyalty. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, **5**(12), : 1547-1553.
- Najoua, E., & Perrien, J. (2005, June). Proposition d'un modèle de l'influence des normes de la relation de Macneil (1980) sur la satisfaction d'un client vis-à-vis de son institution financière principale. *Centre de recherche DMSP*, 5.
- N'Goala, G. (2010). À la découverte du côté sombre des relations de service... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent. *Recherche et Applications en Marketing*, **25**(3), 3-31.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001, August). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **8**(4), 227-236.
- Palmatier, R., Dant, R., Grewel, D., & Kenneth, R. (2006, October). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, **70**(4), 136-153.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, **49**(4), 41-50.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, **3**(2), 1-34.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, **33**(6), 527-538.
- Payne, A., & Frow, P. (2005, October). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, **69**(4), 167-176.
- Peelen, E., & Beltman, R. (2013). Customer relationship management (2nd ed.). *Pearson Education*.
- Pellat, G., Poujol, F., & Siadou-Ma, B. (2010). L'orientation client du vendeur du point de vue du management prospectif. *Management Prospective Ed.*, **10**, 246-266.
- Pels, J. (1999). Exchange relationships in consumer markets? *European Journal of Marketing*, **33**(1/2), 19-37.
- Peyman, J., Freyedon, A., & Motreza, F. (2013, March). Effects of relationship marketing (RM) on customer loyalty: Case study of Mehr Bank, Kermanshah Province, Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, **4**(9), 305-306.
- Pez, V., & Volle, P. (2010). La personnalisation de la relation client : Une revue de littérature et propositions de recherche. *Recherche et Applications en Marketing*, **25**(1), 97-114.
- Pez, V., Butori, R., & Chaabane, A. (2017). Le côté sombre de la pression exercée sur les consommateurs par les programmes de fidélité : Enjeux éthiques et pratiques. *Recherche et Applications en Marketing*, **32**(2), 1-14.
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *The Free Press*.
- Poujol, F. (2008). Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC. *Management Prospective Ed.*, **120**, 120-138.

- Prim-Allaz, I., & Darpy, D. (2007). La propension des consommateurs à la relation : Quel construit ? *75ème Congrès International de l'ACFAS* (pp. 1-17). Trois-Rivières, Canada: HAL Archive-Ouvertes.
- Pucetaite, R., Lamsa, A., & Novelskaitė, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197-217.
- Rempel, J., Holmes, J., & Zanna, M. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Robert M. M., & Shelby D. H. (1994, July). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D., Sitkin, S., & Burt, R. (1998, July). Introduction to special topic forum: Not so different after all—A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schlenker, B., Helm, B., & Tedeschi, J. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(3), 419-427.
- Scott, I., & Cuthbert, L. (1980, November 11). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33(11), 789-804.

Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.

Sapienza, P., & Zingales, L. (2012). A trust crisis. *International Review of Finance*, 12(3), 123-131.

Sherin, A., Wahba, M., Mohamed, A., & Aymen, A. (2021, August 19). The effect of organizational trust on employee's performance through organizational commitment as a mediating variable: Applied study on mobile phone companies in Egypt. *Open Access Library Journal*, 8, 1-15.

Sin, L., Tse, A., & Yim, F. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.

Sirieux, L., & Dubois, P. (1999). Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? *Recherche et Applications en Marketing*, 14(3), 1-22.

Smith, J., & Barclay, D. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(3), 3-21.

Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.

Swan, J., Trawick, I., & Silva, D. (1985). How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.

Tähtinen, J., & Halinen, A. (2002). A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.

Tähtinen, J., & Havilä, V. (2004). Enhancing research in exchange relationships. *Journal of Marketing Management*, 20(9-10), 916-926.

Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(3), 195-216.

- Tara, A. (2009). Facets of trust in relationships: A literature synthesis of highly ranked trust articles. *Journal of Business and Management*, 15(1), 65-84.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Volle, P., & Mimouni Chaabane, A. (2006). Les bénéfices perçus des programmes relationnels : Une approche de segmentation appliquée aux enseignes de distribution. In *11ième Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne* (pp. 1-34). Dijon, France: HAL Archives-Ouvertes.
- Uslaner, E. M. (2010). Trust and the economic crisis of 2008. *Corporate Reputation Review*, 13(2), 110-123.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Wang, C., & Hsu, L. (2010). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 1-27.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wicks, A., & Berman, S. (2004, January). The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: The institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 141-160.
- Wicks, A., Berman, S., & Jones, T. (1999, January). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.
- Yoon, S. J., Beatty, S., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on service employees' customer-oriented behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 485-512.

Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). Customer relationship management: Strategy, process, and technology. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 279-295.

Zand, D. (1972, June). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

Zhang, J., Watson IV, G., Palmatier, R., & Dant, R. (2016, September). Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53-75.

Benamour, Y., & Prim, I. (2000). Orientation relationnelle versus transactionnelle du client: Développement d'une échelle dans le secteur bancaire français, une étude exploratoire. *16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Montréal, Canada. Retrieved from [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00471316].

Gatfaoui, S. (2006). Quels processus de construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque : Une approche qualitative et longitudinale. In *Proceedings of the 22nd AFM Conference* (p. 03). Nantes, France: Archives-Ouvertes.

Mimouni-Chaabane, A. (2005). Vers une meilleure compréhension des mécanismes et des effets des programmes relationnels : Une étude qualitative exploratoire. In *Actes du XXIème Congrès de l'AFM* (pp. 1-21).

Naoufel, D., & Makrem, S. (2009). L'implantation de l'approche relationnelle dans les institutions financières : Les facteurs de succès, les freins et les bénéfices recherchés. Retrieved January 29, 2022, from [https://chaire-msf.esg.uqam.ca/fichier/document/ACFAS/2013/5_ACFAS2013_DAG_HFOUS_SAADI_relationnel.pdf]

Paliszkiewicz, J. (2013). The importance of building and rebuilding trust in organizations. *Proceedings of the 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, 269-278. Phuket, Thailand.

Prim-Alla, I., Perrien, J., & Pras, B. (2001). Les apports de la théorie du contrat social à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations : Une application aux relations banques/PME. In *Actes du 17ème congrès international de l'AFM* (pp. 1-35).

Prim-Allaz, I., & Darpy, D. (2007). Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre relationnel. In *Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM* (p. 4). Aix-les-Bains.

Volle, P., & Mimouni Chaabane, A. (2003). Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : Une application exploratoire au secteur du transport aérien. In *Actes du Congrès International de l'AFM* (pp. 532-549). CORE.

Bodack, N. (2021). *How personalization using AI could drive APAC wealth management growth*. Accenture. Retrieved from https://capitalmarketsblog.accenture.com/how-personalization-using-ai-could-drive-apac-wealth-management-growth#_ftn2

Chouk, I., & Perrien, J. (n.d.). Les déterminants de la confiance en marketing : Panorama, questions en suspens et pistes de recherche. Consulté le 4 septembre 2022, sur CORE : https://core.ac.uk/display/6857755?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1

Perry, C., & Rao, S. (2002, December). Thinking about relationship marketing: Where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598-614. Retrieved February 18, 2022, from [\[https://www.researchgate.net/publication/235264966\]](https://www.researchgate.net/publication/235264966).

Peter, S. F., & Bruce, G. S. H. (2014, December). The Pareto/NBD is not a lost-for-good model. Retrieved January 28, 2022, from [\[http://brucehardie.com/notes/031/pareto_nbd_lost_for_good.pdf\]](http://brucehardie.com/notes/031/pareto_nbd_lost_for_good.pdf).

التقارير

بنك الجزائر. (2024). التقرير السنوي 2023: التطور الاقتصادي والنقدي. الجزائر العاصمة: بنك الجزائر .

World Bank. (2022). Global payment systems report 2022 . *World Bank Group*.

World Bank. (2022, December 16). *Algeria – Global Financial Inclusion (Global Findex) Database 2021*. Development Research Group, Finance and Private Sector Development Unit. <https://globalfindex.worldbank.org>

Banque d'Algérie. (2025, février 18). Nombre de déposants. Récupéré sur [\[https://www.bank-of-algeria.dz/nombre-deposants/\]](https://www.bank-of-algeria.dz/nombre-deposants/)(<https://www.bank-of-algeria.dz/nombre-deposants/>)

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: اختبار mahalanobis

١- اختبار MAHALANOBIS

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
59	123,752	,000	,000
281	110,636	,000	,000
313	103,041	,000	,000
86	96,064	,001	,000
20	93,610	,001	,000
324	93,030	,001	,000
304	91,138	,002	,000
135	90,217	,003	,000
234	87,658	,004	,000
197	87,045	,005	,000
178	86,265	,006	,000
390	85,040	,007	,000
30	85,033	,007	,000
364	84,713	,008	,000
173	84,326	,009	,000
260	83,192	,011	,000
203	82,971	,011	,000
303	82,892	,011	,000
19	82,362	,012	,000
77	82,312	,013	,000
174	81,662	,014	,000
83	80,991	,016	,000
103	80,979	,016	,000
379	80,882	,016	,000
211	79,837	,020	,000
73	79,835	,020	,000
144	79,275	,022	,000
220	79,247	,022	,000
85	79,080	,023	,000
330	78,883	,024	,000
205	78,724	,024	,000
310	78,317	,026	,000
6	78,107	,027	,000
238	77,458	,030	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
190	77,285	,031	,000
265	77,277	,031	,000
271	76,735	,034	,000
186	76,713	,034	,000
229	76,390	,036	,000
384	76,114	,038	,000
148	76,057	,039	,000
308	75,994	,039	,000
382	75,924	,039	,000
96	75,702	,041	,000
241	74,873	,047	,000
172	74,688	,048	,000
219	74,601	,049	,000
119	74,307	,051	,000
277	74,125	,053	,000
90	73,927	,055	,000
158	73,854	,055	,000
49	73,676	,057	,000
309	73,671	,057	,000
302	73,641	,057	,000
41	73,634	,057	,000
372	73,581	,058	,000
259	72,992	,063	,000
88	72,271	,071	,000
272	72,164	,072	,000
266	72,100	,072	,000
221	71,983	,074	,000
81	71,871	,075	,000
269	71,803	,076	,000
134	71,395	,081	,000
179	71,313	,082	,000
110	71,103	,084	,000
132	70,954	,086	,000
270	70,946	,086	,000
142	70,834	,088	,000
78	70,589	,091	,000
318	70,575	,091	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
189	70,516	,092	,000
213	70,110	,097	,000
10	70,056	,098	,000
57	70,003	,099	,000
366	69,915	,100	,000
11	69,807	,102	,000
147	69,514	,106	,000
244	69,229	,110	,000
84	69,185	,111	,000
356	68,523	,122	,001
23	68,411	,123	,001
206	68,260	,126	,001
193	68,012	,130	,002
371	67,662	,137	,004
137	67,549	,139	,004
124	67,548	,139	,003
201	67,481	,140	,002
62	67,351	,142	,003
70	67,224	,145	,003
293	67,141	,146	,003
216	66,861	,152	,005
237	66,811	,153	,004
82	66,629	,156	,006
56	66,188	,166	,019
295	66,184	,166	,014
204	66,029	,169	,017
336	65,814	,174	,025
169	65,763	,175	,023
286	65,763	,175	,017

ب- اختبار mahalanobis الثاني

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
20	94,413	,001	,375
320	93,779	,001	,103
301	93,017	,001	,027
133	91,711	,002	,011
232	90,087	,003	,008
176	87,899	,004	,014
258	87,632	,004	,005
195	86,668	,005	,004
30	86,561	,005	,001
386	84,642	,008	,005
172	84,528	,008	,002
360	84,164	,009	,001
171	84,076	,009	,000
300	83,024	,011	,001
201	83,023	,011	,000
76	82,435	,012	,000
19	82,073	,013	,000
209	81,037	,016	,001
375	80,775	,017	,000
101	80,744	,017	,000
82	80,704	,017	,000
307	80,304	,018	,000
142	80,203	,019	,000
236	79,578	,021	,000
326	79,176	,022	,000
72	79,175	,022	,000
203	79,147	,023	,000
6	79,073	,023	,000
218	79,024	,023	,000
84	78,803	,024	,000
263	78,084	,027	,000
188	77,338	,031	,000
146	77,296	,031	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
378	77,104	,032	,000
184	76,848	,034	,000
227	76,478	,036	,000
269	76,346	,037	,000
380	76,233	,037	,000
305	75,755	,040	,000
368	75,651	,041	,000
217	75,538	,042	,000
239	75,437	,043	,000
156	75,174	,045	,000
94	75,077	,045	,000
170	74,702	,048	,000
275	74,521	,050	,000
299	74,493	,050	,000
41	74,408	,050	,000
117	74,376	,051	,000
49	73,834	,055	,000
88	73,606	,057	,000
306	73,476	,059	,000
257	73,412	,059	,000
86	73,038	,063	,000
177	72,603	,067	,000
80	72,394	,069	,000
270	72,037	,073	,000
108	71,874	,075	,000
267	71,662	,077	,000
264	71,648	,078	,000
268	71,635	,078	,000
219	71,615	,078	,000
130	71,549	,079	,000
132	71,360	,081	,000
140	71,209	,083	,000
211	70,995	,086	,000
10	70,783	,088	,000
145	70,706	,089	,000
77	70,684	,090	,000
314	70,626	,090	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
57	70,458	,093	,000
11	70,379	,094	,000
362	70,280	,095	,000
187	70,115	,097	,000
352	69,768	,102	,000
135	69,468	,107	,000
83	69,445	,107	,000
23	68,946	,115	,000
242	68,898	,115	,000
61	68,652	,119	,001
235	68,313	,125	,001
199	68,310	,125	,001
204	68,048	,130	,002
367	67,855	,133	,002
191	67,835	,134	,002
214	67,664	,137	,002
290	67,518	,139	,002
69	67,296	,143	,004
122	67,143	,146	,004
292	67,116	,147	,003
81	67,048	,148	,003
56	66,938	,150	,003
283	66,488	,159	,011
167	66,480	,159	,008
254	66,462	,160	,006
260	66,367	,162	,006
40	66,220	,165	,007
332	65,963	,170	,013
28	65,902	,172	,012
202	65,721	,176	,016

الملحق رقم 02 : معالجة اعتدالية البيانات

Tests de normalité						
Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
q101	,041	464	,066	,995	464	,162
q102	,027	464	,200*	,996	464	,293
q103	,029	464	,200*	,997	464	,430
q104	,029	464	,200*	,997	464	,488
q111	,024	464	,200*	,996	464	,240
q112	,026	464	,200*	,997	464	,588
q114	,024	464	,200*	,997	464	,411
q121	,021	464	,200*	,997	464	,712
q122	,038	464	,125	,995	464	,197
q123	,029	464	,200*	,995	464	,166
q124	,027	464	,200*	,996	464	,371
q131	,028	464	,200*	,998	464	,863
q132	,029	464	,200*	,998	464	,830
q133	,032	464	,200*	,997	464	,703
q141	,034	464	,200*	,993	464	,033
q142	,041	464	,055	,995	464	,109
q151	,037	464	,145	,995	464	,109
q152	,039	464	,087	,995	464	,130
q153	,024	464	,200*	,996	464	,293
q163	,043	464	,037	,990	464	,003
q162	,024	464	,200*	,998	464	,916
q161	,048	464	,011	,992	464	,013
q171	,020	464	,200*	,998	464	,889
q172	,033	464	,200*	,995	464	,105
q173	,046	464	,019	,993	464	,027
q174	,020	464	,200*	,998	464	,825
q181	,027	464	,200*	,998	464	,819
q182	,040	464	,067	,995	464	,106
q183	,024	464	,200*	,998	464	,757
q184	,027	464	,200*	,997	464	,540
q185	,033	464	,200*	,998	464	,814
q191	,019	464	,200*	,997	464	,534
q192	,042	464	,052	,996	464	,393

q193	,024	464	,200*	,994	464	,087
q194	,022	464	,200*	,998	464	,918
q195	,039	464	,082	,996	464	,290
q201	,038	464	,107	,997	464	,611
q202	,034	464	,200*	,991	464	,005
q203	,035	464	,200*	,995	464	,106
q204	,052	464	,004	,991	464	,007
q205	,038	464	,133	,994	464	,050
q211	,040	464	,076	,994	464	,076
q212	,043	464	,039	,991	464	,009
q213	,030	464	,200*	,994	464	,077
q214	,054	464	,002	,995	464	,119
q215	,034	464	,200*	,993	464	,042
q216	,032	464	,200*	,997	464	,433
q221	,042	464	,053	,994	464	,073
q222	,037	464	,171	,996	464	,350
q223	,046	464	,022	,995	464	,165
q224	,044	464	,031	,992	464	,018
q225	,027	464	,200*	,995	464	,196
q226	,030	464	,200*	,997	464	,562
q227	,024	464	,200*	,998	464	,941
q196	,028	464	,200*	,994	464	,088

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر : من نتائج SPSS

الملحق رقم 03: نتائج اعتدالية البيانات

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiq ues	ddl	Sig.	Statistiq ues	ddl	Sig.
q204_rot	,038	464	,136	,994	464	,052
q212_rot	,035	464	,200*	,996	464	,253
q214_rot	,039	464	,087	,990	464	,003
q223_rot	,025	464	,200*	,998	464	,862
q224_rot	,035	464	,200*	,996	464	,385
yeo_113	,004	460	,200*	,999	460	1,000
yeo_163	,004	460	,200*	,999	460	1,000
yeo_161	,004	460	,200*	,999	460	1,000
yeo_173	,003	460	,200*	,999	460	1,000

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر : من نتائج spss

الملحق رقم 04: اختبار التشبعات

أ- الإختبار الأول

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
F12	<--- F8	,562
F12	<--- F9	,513
F12	<--- F10	,412
F12	<--- F11	,490
F23	<--- F12	,858
F13	<--- F1	,459
F13	<--- F2	,431
F13	<--- F3	,447
F14	<--- F5	,637
F14	<--- F6	,662
F14	<--- F7	,778
F13	<--- F4	,409
F13	<--- F23	-,528
F22	<--- F13	,936
F22	<--- F14	,504
F22	<--- F23	,498
F24	<--- F22	,925
F25	<--- F22	,772
q132_1	<--- F1	,581
q131_1	<--- F1	,370
q142_1	<--- F2	,581
q141_1	<--- F2	,561
q153_1	<--- F3	,577
q152_1	<--- F3	,387
yeo_161_1	<--- F4	,361
q162_1	<--- F4	,693
q104_1	<--- F5	,371
q101_1	<--- F5	,391
yeo_113_1	<--- F6	,412
q112_1	<--- F6	,372
q124_1	<--- F7	,295
q121_1	<--- F7	,485

		Estimate
q191_1	<--- F8	,476
q192_1	<--- F8	,390
q194_1	<--- F8	,205
q211_1	<--- F9	,520
q213_1	<--- F9	,487
q214_root_1	<--- F9	,281
q201_1	<--- F10	,590
q202_1	<--- F10	,457
q203_1	<--- F10	,362
q221_1	<--- F11	,051
q222_1	<--- F11	,345
q223_root_1	<--- F11	,207
q224_root_1	<--- F11	,514
q195_1	<--- F8	,123
q215_1	<--- F9	,484
q225_1	<--- F11	,171
q226_1	<--- F11	,645
q196_1	<--- F23	,254
q205_1	<--- F23	,362
q216_1	<--- F23	,340
q227_1	<--- F23	,397
q181_1	<--- F24	,496
q182_1	<--- F24	,393
q183_1	<--- F24	,405
q184_1	<--- F24	,309
q174_1	<--- F25	,348
q172_1	<--- F25	,289
yeo_173_1	<--- F25	,264
q171_1	<--- F25	,421
q151_1	<--- F13	,415
yeo_163_1	<--- F13	,431
q103_1	<--- F14	,283
q122_1	<--- F14	,251
q193_1	<--- F12	,226
q204_root_1	<--- F12	,327
q185_1	<--- F24	,462
q102_1	<--- F5	,236

	Estimate
q123_1 <--- F7	,287
q212_root_1 <--- F9	,423
q111_1 <--- F6	,238
q133_1 <--- F1	,674
q114_1 <--- F14	,372
F14 <--- F13	,303
F13 <--- F14	-,181

المصدر: من نتائج AMOS

ب- الإختبار بعد التعديل

	Estimate
F12 <--- F8	-,316
F12 <--- F9	,970
F12 <--- F10	,441
F12 <--- F11	-,057
F23 <--- F12	,909
F13 <--- F1	,362
F13 <--- F2	,658
F13 <--- F3	-,149
F14 <--- F5	,213
F14 <--- F6	,513
F14 <--- F7	,187
F13 <--- F4	,074
F13 <--- F23	-,232
F22 <--- F13	,979
F22 <--- F14	,024
F22 <--- F23	,089
F24 <--- F22	,938
F25 <--- F22	,793
q132_1 <--- F1	,560
q131_1 <--- F1	,397
q142_1 <--- F2	,560
q141_1 <--- F2	,537

		Estimate
q153_1	<--- F3	,416
q152_1	<--- F3	,536
yeo_161_1	<--- F4	,460
q162_1	<--- F4	,544
q104_1	<--- F5	,259
q101_1	<--- F5	,439
q112_1	<--- F6	,298
q124_1	<--- F7	,299
q121_1	<--- F7	,424
q191_1	<--- F8	,283
q192_1	<--- F8	,284
q194_1	<--- F8	,381
q211_1	<--- F9	,492
q213_1	<--- F9	,463
q214_root_1	<--- F9	,341
q201_1	<--- F10	,587
q202_1	<--- F10	,460
q203_1	<--- F10	,362
q222_1	<--- F11	,372
q223_root_1	<--- F11	,249
q224_root_1	<--- F11	,474
q215_1	<--- F9	,483
q226_1	<--- F11	,621
q196_1	<--- F23	,488
q205_1	<--- F23	,414
q216_1	<--- F23	,405
q227_1	<--- F23	,473
q181_1	<--- F24	,481
q182_1	<--- F24	,423
q183_1	<--- F24	,449
q184_1	<--- F24	,335
q174_1	<--- F25	,391

		Estimate
q172_1	<--- F25	,308
yeo_173_1	<--- F25	,282
q171_1	<--- F25	,438
q151_1	<--- F13	,375
yeo_163_1	<--- F13	,508
q103_1	<--- F14	,327
q122_1	<--- F14	,479
q193_1	<--- F12	,254
q204_root_1	<--- F12	,384
q185_1	<--- F24	,509
q102_1	<--- F5	,288
q123_1	<--- F7	,355
q212_root_1	<--- F9	,430
q111_1	<--- F6	,363
q133_1	<--- F1	,650
q114_1	<--- F14	,404
yeo_113_1	<--- F6	,356
q225_1	<--- F11	,198
q221_1	<--- F11	,084
q195_1	<--- F8	,245
F14	<--- F13	,205
F13	<--- F14	,188

المصدر: من نتائج AMOS

الملحق رقم 05: اختبار الارتباطات بين المتغيرات

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
F1 <--> F2	,505
F1 <--> F3	,501
F1 <--> F4	,451
F2 <--> F3	,953
F2 <--> F4	,619
F5 <--> F6	1,284
F7 <--> F6	1,847
F5 <--> F7	1,017
F8 <--> F9	1,025
F8 <--> F10	,595
F8 <--> F11	,851
F9 <--> F10	,626
F9 <--> F11	,910
F10 <--> F11	,727

الملحق رقم 06 : النتائج النهائية

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
F12	<--- F8	,485
F12	<--- F10	,232
F12	<--- F11	,294
F23	<--- F12	,880
F13	<--- F1	,250
F13	<--- F3	,380
F14	<--- F5	,221
F14	<--- F7	,585
F13	<--- F4	,548
F13	<--- F23	-,236
F22	<--- F13	,984
F22	<--- F14	,016
F22	<--- F23	,103
F24	<--- F22	,951
F25	<--- F22	,902
q132_1	<--- F1	,561
q131_1	<--- F1	,389
q153_1	<--- F3	,381
q152_1	<--- F3	,755
yeo_161_1	<--- F4	,432
q162_1	<--- F4	,579
q101_1	<--- F5	,142
q121_1	<--- F7	,830
q194_1	<--- F8	,465
q201_1	<--- F10	,569
q202_1	<--- F10	,458
q203_1	<--- F10	,382
q222_1	<--- F11	,392
q224_root_1	<--- F11	,510
q226_1	<--- F11	,631
q196_1	<--- F23	,487
q205_1	<--- F23	,396
q216_1	<--- F23	,402
q227_1	<--- F23	,492

		Estimate
q181_1	<--- F24	,496
q182_1	<--- F24	,413
q183_1	<--- F24	,452
q184_1	<--- F24	,349
q174_1	<--- F25	,343
q172_1	<--- F25	,293
q171_1	<--- F25	,421
q151_1	<--- F13	,378
yeo_163_1	<--- F13	,515
q103_1	<--- F14	,316
q122_1	<--- F14	,515
q204_root_1	<--- F12	,374
q185_1	<--- F24	,527
q102_1	<--- F5	,802
q123_1	<--- F7	,154
q133_1	<--- F1	,664
q114_1	<--- F14	,383
q195_1	<--- F8	,301
F14	<--- F13	,236
F13	<--- F14	,194

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
F12	,853
F23	,774
F14	,561
F13	,885
F22	,943
F25	,813
F24	,905
q195_1	,091
q123_1	,024
q102_1	,643
q185_1	,277
q171_1	,178

	Estimate
q172_1	,086
q174_1	,117
q184_1	,122
q183_1	,204
q182_1	,171
q181_1	,246
q227_1	,242
q216_1	,161
q205_1	,157
q196_1	,237
q226_1	,398
q224_root_1	,260
q222_1	,154
q204_root_1	,140
q203_1	,146
q202_1	,210
q201_1	,323
q194_1	,216
q122_1	,265
q121_1	,689
q114_1	,147
q101_1	,020
q103_1	,100
yeo_163_1	,265
q162_1	,335
yeo_161_1	,187
q151_1	,143
q152_1	,570
q153_1	,145
q131_1	,152
q132_1	,315
q133_1	,442

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F12	<--- F8	,088	,124	,711	,477	par_24
F12	<--- F10	,033	,035	,941	,347	par_25
F12	<--- F11	,037	,089	,415	,679	par_26
F23	<--- F12	5,263	1,033	5,097	***	par_18
F13	<--- F1	,180	,090	1,995	,046	par_20
F13	<--- F3	,192	,050	3,824	***	par_21
F14	<--- F5	,141	,055	2,554	,011	par_22
F14	<--- F7	,375	,065	5,747	***	par_23
F13	<--- F4	2,247	,661	3,401	***	par_27
F13	<--- F23	-,200	,078	-2,568	,010	par_32
F22	<--- F13	1,196	,220	5,428	***	par_17
F22	<--- F14	,016	,110	,142	,887	par_19
F22	<--- F23	,107	,100	1,065	,287	par_34
F24	<--- F22	1,000				
F25	<--- F22	,838	,146	5,751	***	par_30
q132_1	<--- F1	1,000				
q131_1	<--- F1	,744	,126	5,891	***	par_1
q153_1	<--- F3	,485	,075	6,454	***	par_2
q152_1	<--- F3	1,000				
yeo_161_1	<--- F4	1,000				
q162_1	<--- F4	5,912	1,129	5,237	***	par_3
q101_1	<--- F5	,166	,068	2,453	,014	par_4
q121_1	<--- F7	1,000				
q194_1	<--- F8	1,000				
q201_1	<--- F10	1,000				
q202_1	<--- F10	,748	,125	5,985	***	par_5
q203_1	<--- F10	,641	,120	5,358	***	par_6
q222_1	<--- F11	,574	,090	6,352	***	par_7
q224_root_1	<--- F11	,151	,020	7,723	***	par_8
q226_1	<--- F11	1,000				
q196_1	<--- F23	1,000				
q205_1	<--- F23	,742	,133	5,600	***	par_9
q216_1	<--- F23	,784	,139	5,655	***	par_10
q227_1	<--- F23	,996	,157	6,358	***	par_11
q181_1	<--- F24	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
q182_1	<---	F24	,840	,133	6,336	***	par_12
q183_1	<---	F24	,888	,132	6,728	***	par_13
q184_1	<---	F24	,701	,125	5,611	***	par_14
q174_1	<---	F25	,750	,157	4,784	***	par_15
q172_1	<---	F25	,650	,151	4,301	***	par_16
q171_1	<---	F25	1,000				
q151_1	<---	F13	1,000				
yeo_163_1	<---	F13	,285	,046	6,140	***	par_28
q103_1	<---	F14	,592	,136	4,348	***	par_29
q122_1	<---	F14	1,000				
q204_root_1	<---	F12	1,000				
q185_1	<---	F24	1,037	,141	7,379	***	par_31
q102_1	<---	F5	1,000				
q123_1	<---	F7	,200	,072	2,775	,006	par_35
q133_1	<---	F1	1,235	,165	7,501	***	par_36
q114_1	<---	F14	,747	,151	4,931	***	par_37
q195_1	<---	F8	,646	,153	4,237	***	par_39
F14	<---	F13	,298	,118	2,531	,011	par_33
F13	<---	F14	,153	,085	1,791	,073	par_38

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	<-->	F3	,286	,059	4,836	***	par_40
F1	<-->	F4	,039	,010	3,876	***	par_41
F5	<-->	F7	,122	,070	1,754	,080	par_42
F8	<-->	F10	,229	,055	4,149	***	par_43
F8	<-->	F11	,374	,063	5,909	***	par_44
F10	<-->	F11	,419	,066	6,379	***	par_45

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.

,917

Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	9566,471
	ddl	703
	Signification	,000

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	37

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 703
Number of distinct parameters to be estimated: 94
Degrees of freedom (703 - 94): 609

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 774,850

Degrees of freedom = 609

Probability level = ,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	94	774,850	609	,000	1,272
Saturated model	703	,000	0		
Independence model	37	2296,220	666	,000	3,448

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,076	,918	,906	,795
Saturated model	,000	1,000		

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Independence model	,160	,664	,646	,629

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,663	,631	,902	,889	,898
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,914	,606	,821
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	165,850	98,548	241,291
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1630,220	1488,183	1779,795

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,674	,358	,213	,521
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,959	3,521	3,214	3,844

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,024	,019	,029	1,000
Independence model	,073	,069	,076	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
-------	-----	-----	-----	------

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	962,850	979,659	1351,999	1445,999
Saturated model	1406,000	1531,713	4316,339	5019,339
Independence model	2370,220	2376,836	2523,396	2560,396

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,080	1,934	2,243	2,116
Saturated model	3,037	3,037	3,037	3,308
Independence model	5,119	4,812	5,442	5,134

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	399	415
Independence model	147	152

Minimization: ,033

Miscellaneous: 1,960

Bootstrap: ,000

Total: 1,993

المصدر: من نتائج AMOS

الملحق رقم 07 : استبان الدراسة الأولي

المعلومات الديموغرافية

- العمر : ☐ أقل من 25 سنة ☐ 26-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ 46-55 سنة ☐ فوق 55 سنة
- المستوى الدراسي : ☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- عمر العلاقة مع المؤسسة البنكية : ☐ أقل من سنة - ☐ من سنة إلى 05 سنوات - ☐ من 05 سنوات إلى 10 - ☐ 10 فما فوق.
- هل تمتلك حسابات بنكية متعددة: ☐ نعم ☐ لا
- الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- هل انت موظف بالبنك: ☐ نعم ☐ لا
- الفئة الاجتماعية: ☐ عاطل ☐ طالب ☐ موظف ☐ اعمال حرة ☐ متقاعد ☐ أخرى
- طبيعة الدخول في العلاقة: ☐ إجبارية ☐ اختيارية
- الدخل: ☐ أقل من 30000 دج ☐ بين 30000 و 60000 ☐ بين 60000 و 90000 ☐ أكثر من 90000 دج.
- في حالة إمتلاك حسابات متعددة يرجى التقيد بالمؤسسة البنكية الأولى.

استبيان الثقة المؤسسية

البعد	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
نفوذ المؤسسة	1- في اختياري لهذه المؤسسة البنكية كان لدي اعتقاد بانها ستراعي مصالحها كما تراعي مصالحها					
	2- أعتقد ان البنك ذو النفوذ القوي في العلاقة يقدم فوائد اضافيه مقارنة مع البنوك الاخرى					
	3- وضعت ثقتي في البنك تبعا لوجود نفوذ في العلاقة او لغيابه					
	4- كانت لدي امكانية التفاوض مع المؤسسة البنكية					
الطابع الإنتهازي	1- احتمالية وجود الانتهازية في قرارات البنك أثرت على ثقتي بالانضمام اليه					
	2- ثقتي في البنك كانت نتيجة اعتقادي ان هذا الاخير لن يستغل عدم درايتي بكافة التفاصيل والشروط المتعلقة بالخدمات لتحقيق مكاسب اضافية.					

					3- ساهم وجود علاقه الرسمية (وجود عقد) مع البنك في وضع الثقة فيه.	
					4- الثقة الممنوحة كانت نتيجة لشعوري أن البنك لم يعط أولوية لمصلحته الخاصه على حساب مصالحه كزبون جديد	
					1- كانت لدي ثقته في سمعه البنك ومنتجاته ولذلك اخترته	سمعة المؤسسة و المنتج البنكي
					2- اثناء الدخول في العلاقة كانت منتجات المؤسسة البنكية و خدماتها تعكس قيما بالنسبة لي.	
					3- قبل اختياري للبنك كانت لدي نظرة سلبية عن القطاع البنكي	
					4- توصية الاخرين اثرت على ثقتي في البنك وفي قرار الانتساب اليه.	

استبيان الثقة الشخصية

البعد	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإحسان	1- عنصر واجهة المؤسسة البنكية يهتم بي.					
	2- قدم عنصر الواجهة توضيحات في سبيلي .					
	3- يعدل عنصر واجهة المؤسسة البنكية و لصالحه بعض الخدمات تبعا لإحتياجاتي.					
المصادقية	1- عنصر واجهة المؤسسة البنكية صريح معي.					
	2- لا يقدم عنصر واجهة المؤسسة البنكية إدعاءات كاذبة.					
	3- الوعود المقدمة من عنصر واجهة المؤسسة البنكية موثوقة.					
نفوذ عنصر الواجهة	1- ثقتي في عنصر الواجهة تجعلني أغير سلوكي وقراري البنكية.					
	2- بشكل عام أضع ثقتي في الافراد.					
	3- لا أرغب عادة في تغيير عناصر الواجهة.					
مهارات عنصر الواجهة	1- يعرف عنصر واجهة المؤسسة البنكية منتجاته تماما.					

					2- يمكن لعنصر الواجهة التنبؤ بسلوكي	
					3- الحلول السريعة المقدمة من طرف عنصر الواجهة زادت من ثقتي فيه.	

استبيان الثقة التنظيمية

البعد	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة في المسؤول السلمي المباشر	1- إذا وعدني رئيسي شيئاً فإنه سيفعل ما قاله.					
	2- رئيسي يحافظ على إلتزاماته أمام أعضاء فريقه.					
	3- أثق في رئيسي للدفاع عن مصالحه.					
	4- رئيسي يخفي المعلومات عني.					
	5- يعامل مديري الآخرين أفضل مما يعاملني.					
	6- تؤثر ثقتي في المسؤول السلمي المباشر على ادائي مع الزبائن					
الثقة في الزملاء	1- اتفاهم مع جميع من يعملون معي.					
	2- تربطني علاقة صداقة مع زملائي في العمل					
	3- أعتد على زملائي عندما تواجهني مشكلة في العمل.					
	4- في حالة غيابي يمكنني الإعتماد على زملائي لإنجاز العمل.					
	5- تؤثر ثقتي في الزملاء على ادائي مع الزبائن					
	1- يفكر المديرون في مستقبلهم أكثر من مستقبل المؤسسة.					
الثقة في المديرين	2- يستفيد المديرون من مناصبهم على حساب الموظفين					
	3- يتعرض مستقبل المؤسسة للخطر إذا لم يتغير فريق الإدارة.					
	4- أعتقد أنه مع فريق الإدارة هذا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها.					
	5- معظم المديرين لا يعرفون كيفية إدارة الموظفين.					

					6- تؤثر ثقتي في المسيرين على ادائي مع الزبائن	
					1- يتم تقسيم العمل بشكل متساو.	الثقة في مناخ العمل
					2- أمارس مهامتي بدون أي إشراف.	
					3- يوجد نظام إتصال فعال في المؤسسة.	
					4- غالبا لدي قابلية مسبقة لوضع الثقة.	
					5- سابقا حدثت لي خيبة أمل جراء ثقة في زملاء العمل أو المسؤولين.	
					6- أعرف جيدا المسؤوليات و المهام الملقاة على عاتقي	
					7- تؤثر ثقتي في مناخ العمل على ادائي مع الزبائن	

استبيان استمرارية العلاقة - المؤسسة البنكية الاولى-

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- هل تفكر في التخلي عن مؤسسة البنكية اذا ما قدمت لك عروض احسن من مؤسسات أخرى.					
2- هل تفكر في التخلي عن المؤسسة البنكية نتيجة لتغيير عنصر الواجهة					
3- في حاله ما اذا وقع لي مشكل مع عنصر الواجهة فان هذا سيؤثر على ثقتي في المؤسسة ككل.					
4- انتقلت ثقتي من الثقة المؤسساتية الى ثقة في عناصر الواجهة					
5-نتيجة لثقتي في البنك فاني أمنح أهميه كبيره لاستمرارية العلاقة معه.					
6-يمكنني ان أقدم تضحيات مالية في سبيل ضمان استمرارية علاقه مع البنك					
7-في حال تغير سمعة البنك فان ثقتي في عناصر الواجهه لن تتغير ويمكنني في هذه الحاله ان اواصل علاقتي مع البنك					
8-ثقتي في البنك هي وحدها من تمنعني من الخروج من العلاقة البنكية					
9- هل تفكر في اتباع عنصر الواجهة اذا ما غير					

					المؤسسة البنكية.
					10- سأكون سعيدا إذا ما استمرت علاقتي مع البنك
					11- انتقلت ثقتي من الثقة في عناصر الواجهة الي ثقة مؤسساتية

المصدر: من إعداد الباحث

الملحق رقم 08: استبان الدراسة المعتمد

المعلومات الديموغرافية

العمر : ☐ اقل من 25 سنة ☐ 26 - 35 سنة ☐ 36 - 45 سنة ☐ 46 - 55 سنة ☐ فوق 55 سنة

المستوى الدراسي : ☐ اقل من ثانوي ☐ ثانوي جامعي ☐ دراسات عليا

عمر العلاقة مع المؤسسة البنكية : اقل من سنة - من سنة إلى 05 سنوات - من 05 سنوات إلى 10 - 10 فما فوق.

هل تمتلك حسابات بنكية متعددة: ☐ نعم ☐ لا

الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

هل انت موظف بالبنك : ☐ نعم ☐ لا

الفئة الاجتماعية: ☐ عاطل ☐ طالب ☐ موظف ☐ اعمال حرة ☐ متقاعد ☐ أخرى

طبيعة الدخول في العلاقة : ☐ إجبارية ☐ اختيارية

الدخل : ☐ اقل من 30000 دج ☐ بين 30000 و 60000 ☐ بين 60000 و 90000 ☐ أكثر من 90000 دج.

في حالة إمتلاك حسابات متعددة يرجى التقيد بالمؤسسة البنكية الأولى.

استبيان الثقة المؤسسية

البعد	رمز السؤال	المصدر	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
نفوذ المؤسسة	Q101	عبارة جديدة	1- اخترت هذا البنك لإعتقادي انه سيراقي مصالحتي					
	Q102	عبارة جديدة	2- أعتقد ان البنك ذو النفوذ القوي في العلاقة يقدم فوائد اضافيه مقارنة مع البنوك الاخرى					
	Q104	عبارة جديدة	3- كانت لدي امكانية التفاوض مع المؤسسة البنكية					
الطابع الإنتهازي	Q111	عبارة جديدة	1- احتمال وجود الانتهازية في قرارات البنك أثرت على ثقتي بالتعامل معه					
	Q112	(DONE Y & CANN)	2- ثقفتي في البنك كانت نتيجة اعتقادي انه لن يستغل عدم درايتي بكافة					

					التفاصيل والشروط المتعلقة بالخدمات ليحقق مكاسب اضافية.	ON, 1997)		
					3- ساهم وجود علاقه الرسمية (وجود عقد) مع البنك في وضع الثقة فيه.	عبارة جديدة	Q113	
					1- لدي ثقة في سمعه البنك ومنتجاته ولذلك اخترته	عبارة جديدة	Q121	سمعة المؤسسة و المنتج البنكي
					2- قبل اختياري للبنك كانت لدي نظرة سلبية عن القطاع البنكي	عبارة جديدة	Q123	
					3- أثرت توصيات الآخرين على ثقتي في البنك وفي قرار التعامل معه الانتساب اليه.	عبارة جديدة	Q124	

استبيان الثقة الشخصية

البعد	رمز السؤال	المصدر	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإحسان	Q131	(GANESAN, 1994)	1- اشعر باهتمام موظفي البنك بي.					
	Q132	(GANESAN, 1994)	2- قام موظفي البنك بتقديم تنازلات لصالحني .					
	Q133	(BENAMOUR Y. , 2000)	3- يقوم موظفو البنك بتكييف بعض الخدمات لتلائم إحتياجاتي.					
المصداقية	Q141	(BENAMOUR Y. , 2000)	1- أشعر أن موظفي البنك يتعاملون معي بصدق و شفافية.					
	Q142	(BENAMOUR Y. , 2000)	2- الوعود المقدمة من موظفي المؤسسة البنكية موثوقة.					
نفوذ	Q152	(BENAM	1- بشكل عام اضع					

					ثقتي في افراد البنك	OUR Y. , 2000)		عنصر الواجهة
					2- لا أرغب عادة في تغيير موظفي للبنك.	(BENAM OUR Y. , 2000)	Q153	
					1- يعرف موظفي البنك منتجاته جيدا	(GANESAN, 1994)	Q161	مهارات
					2- يمكن لموظفي البنك التنبؤ بسلوكي	عبارة جديدة	Q162	عنصر الواجهة

إستبيان الثقة التنظيمية

البعد	رمز السؤال	المصدر	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة في المسؤول السلمي المباشر	Q191	(VALERIE, 2007)	1- إذا وعدني رئيسي شيئا فإنه سيفي ما وعده.					
	Q192	(VALERIE, 2007)	2- رئيسي يحافظ على إلتزاماته أمام أعضاء فريقه.					
	Q194	(VALERIE, 2007)	4- هل تشعر أن رئيسك يخفي عنك بعض المعلومات.					
	Q195	عبارة جديدة	5- يعامل مديري الآخرين أفضل مما يعاملني.					
الثقة في الزملاء	Q201	(PALISZKIEWICZ, 2013)	انا على توافق مع من يعملون معي.					
	Q202		2- تربطني علاقة صداقة مع زملائي في العمل					
	Q203		3- أعتمد على زملائي عندما تواجهني مشكلة في العمل.					
الثقة في المسيرين	Q211	(VALERIE, 2007)	1-يفكر المديرون في مستقبلهم					

					أكثر من مستقبل المؤسسة.			
					2- يستفيد المدبرون من مناصبهم على حساب الموظفين	(VALERIE, 2007)	Q212	
					3- يتعرض مستقبل المؤسسة للخطر إذا لم يتغير فريق الإدارة.	(VALERIE, 2007)	Q213	
					4- أعتقد أنه مع فريق الإدارة الحالي يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها.	(VALERIE, 2007)	Q214	
					5- المدبرون لا يعرفون كيفية إدارة الموظفين.	(VALERIE, 2007)	Q215	
					1- يتم تقسيم العمل بشكل متساو.	(PALISZKIEWI CZ, 2013)	Q221	الثقة في مناخ العمل
					2- أمارس مهامى بدون أى إشراف.	عبارة جديدة	Q222	
					3- يوجد نظام إتصال فعال فى البنك.	عبارة جديدة	Q223	
					4- غالبا لى قابلية مسبقة لوضع الثقة.	عبارة جديدة	Q224	
					5- سابقا حدثت لى خيبة امل جراء ثقة فى زملاء العمل أو المسؤولين.	عبارة جديدة	Q225	
					6- أعرف جيدا المسؤوليات و المهام الملقاة على عاتقى	عبارة جديدة	Q226	

المصدر: من إعداد الباحث

استبيان استمرارية العلاقة

البعد	رمز السؤال	المصدر	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة الشخصية	Q171	عبارة جديدة	1- اعتقد أن ثقتي في موظفي البنك ستضمن استمرار علاقتي معه حتى لو كانت سمعته سيئة.					
	Q172	عبارة جديدة	2- سأنهي أو أقلل علاقتي مع البنك اذا تم تغيير الموظفين					
	Q173	عبارة جديدة	3- اهتزاز ثقتي في موظفي البنك يؤثر على استمرارية علاقتي معه					
	Q174	عبارة جديدة	4- أمنح أهمية كبيرة لاستمرار علاقتي مع البنك تبعا لثقتي في موظفيه					
الثقة المؤسسية	Q181	عبارة جديدة	1- علاقتي بالبنك مستمرة نتيجة لثقتي فيه و هذا بالرغم من وجود عروض بنكية احسن من مؤسسات منافسة.					
	Q182	عبارة جديدة	2- أمنح اهمية كبيرة لاستمرار علاقتي مع البنك نتيجة لثقتي فيه.					
	Q183	عبارة جديدة	3- سأكون سعيدا إذا ما استمرت علاقتي مع البنك					
	Q184	عبارة جديدة	4-ثقتي في البنك تجعلني أقدم تضحيات مالية في سبيل ضمان استمرارية علاقتي					

					مع			
					5-ثقتي في البنك هي وحدها من تمنعني من الخروج من العلاقة البنكية	عبارة جديدة	Q185	

المصدر: من اعداد الباحث بالإستعانة بالأدبيات السابقة

استبيان الأداء

البعد	رمز السؤال	المصدر	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الآداء	Q196	عبارة جديدة	1- تؤثر ثقتي في المسؤول السلمي المباشر على ادائي مع الزبائن					
	Q205	عبارة جديدة	2- تؤثر ثقتي في الزملاء على ادائي مع الزبائن					
	Q216	عبارة جديدة	3- تؤثر ثقتي في المسيرين على ادائي مع الزبائن					
	Q227	عبارة جديدة	4- تؤثر ثقتي في مناخ العمل على ادائي مع الزبائن					

المصدر: من اعداد الباحث

استبيان الثقة

البعد	رمز السؤال	المصدر	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقة الشخصية	Q103	عبارة جديدة	1- ثقتي في البنك لا تعتمد على مدى نفوذه في العلاقة					
	Q114	(DONEY & CANNON,	2- الثقة الممنوحة كانت نتيجة لشعوري					

					أن البنك لم يعط أولوية لمصلحته الخاصة على حساب مصالحه كزبون جديد	1997)		
					3- أثناء الدخول في العلاقة كانت منتوجات البنك وخدماته تعكس قيما بالنسبة لي(منتوج اسلامي او خدمة الكترونية مثلا)	عبارة جديدة	Q122	
					1- ثقتي في موظفي البنك تغير سلوكي وقرارتي الشرائية للمنتوج البنكي	عبارة جديدة	Q151	الثقة المؤسسية
					2- الحلول السريعة المقدمة من طرف موظفي البنك تزيد من ثقتي فيهم	عبارة جديدة	Q163	
					4- في حالة غيابي يمكنني الاعتماد على زملائي لإنجاز العمل.	(VALERIE, 2007)	Q204	الثقة التنظيمية
					3- أثق في رئيسي للدفاع عن مصالحه.	(VALERIE, 2007)	Q193	

المصدر: من اعداد الباحث بالإستعانة بأدبيات الدراسة

الملحق رقم 09: التأثيرات غير المباشرة و الكلية

1- التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة على الثقة المؤسسية

المتغير	التسمية	التأثير غير المباشر	الدلالة
F1	الإحسان	0.062	0.097
F3	نفوذ عنصر الواجهة	0.094	0.031
F4	مهارات عنصر الواجهة	0.135	0.022
F5	نفوذ المؤسسة	0.011	0.074
F7	سمعة البنك و المنتج البنكي	0.028	0.103
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر	-0.025	0.073
F10	الثقة في الزملاء	-0.012	0.221
F11	الثقة في مناخ العمل	-0.015	0.418
F12	الثقة التنظيمية	-0.051	0.008
F13	الثقة الشخصية	0.048	0.073
F23	الأداء	-0.058	0.009

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

2- التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة على الثقة الشخصية

المتغير	التسمية	التأثير غير المباشر	الدلالة
F1	الإحسان	0.012	0.088
F3	نفوذ عنصر الواجهة	0.018	0.082
F4	مهارات عنصر الواجهة	0.025	0.087
F5	نفوذ المؤسسة	0.045	0.086
F7	سمعة البنك و المنتج البنكي	0.119	0.157
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر	-0.105	0.075
F10	الثقة في الزملاء	-0.50	0.255
F11	الثقة في مناخ العمل	-0.064	0.503
F12	الثقة التنظيمية	-0.218	0.002

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

3- التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة على الثقة التنظيمية

المتغير	التسمية	التأثير غير المباشر	الدلالة
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر	0.00	-
F10	الثقة في الزملاء	0.00	-
F11	الثقة في مناخ العمل	0.00	-

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

4- التأثير غير مباشرة لمتغيرات الدراسة على العلاقة بنك -زبون

المتغير	التسمية	التأثير غير المباشر	الدلالة
F1	الإحسان	0.259	0.113
F3	نفوذ عنصر الواجهة	0.394	0.006
F4	مهارات عنصر الواجهة	0.567	0.003
F5	نفوذ المؤسسة	0.048	0.019
F7	سمعة البنك و المنتج البنكي	0.127	0.012
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر	-0.06	0.064
F10	الثقة في الزملاء	-0.029	0.272
F11	الثقة في مناخ العمل	-0.037	0.453
F12	الثقة التنظيمية	-0.124	0.020
F13	الثقة الشخصية	0.051	0.018
F14	الثقة المؤسسية	0.201	0.172
F23	الآداء	-0.244	0.002

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

5- التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة على الأداء

المتغير	التسمية	التأثير غير المباشر	الدلالة
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر	0.426	0.141
F10	الثقة في الزملاء	0.204	0.397
F11	الثقة في مناخ العمل	0.259	0.716

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

6- التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة على استمرارية العلاقة مع أفراد الواجهة

المتغير	التسمية	التأثير غير المباشر	الدلالة
F1	الإحسان	0.233	0.102
F3	نفوذ عنصر الواجهة	0.355	0.006
F4	مهارات عنصر الواجهة	0.511	0.005
F5	نفوذ المؤسسة	0.043	0.19
F7	سمعة البنك و المنتج البنكي	0.114	0.014
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر	-0.054	0.072
F10	الثقة في الزملاء	-0.026	0.272
F11	الثقة في مناخ العمل	-0.33	0.423
F12	الثقة التنظيمية	-0.112	0.025
F13	الثقة الشخصية	0.934	0.006
F14	الثقة المؤسسية	0.195	0.019
F23	الأداء	-0.127	0.020

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

6- التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة على استمرارية العلاقة مع المؤسسة

المتغير	التسمية	التأثير غير المباشر	الدلالة
F1	الإحسان	0.176	0.113
F3	نفوذ عنصر الواجهة	0.292	0.007
F4	مهارات عنصر الواجهة	0.429	0.003
F5	نفوذ المؤسسة	0.031	0.019
F7	سمعة البنك و المنتج البنكي	0.108	0.015
F8	الثقة في المسؤول السلمي المباشر	-0.085	0.065
F10	الثقة في الزملاء	-0.04	0.281
F11	الثقة في مناخ العمل	-0.05	0.490

0.023	0.081-	الثقة التنظيمية	F12
0.007	0.738	الثقة الشخصية	F13
0.027	0.145	الثقة المؤسسية	F14
0.019	0.189-	الأداء	F23

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

7- مجموع التأثير غير المباشر و المباشر (الكلي) لمتغيرات الدراسة على العلاقة
بنك زبون

المتغير	التسمية	التأثير الكلي	الدلالة
F12	الثقة التنظيمية	0.124-	0.038
F13	الثقة الشخصية	1.036	0.004
F14	الثقة المؤسسية	0.217	0.002
F23	الأداء	0.141-	0.038

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS

8- مجموع التأثير غير المباشر و المباشر (الكلي) للعلاقة بنك زبون على استمرارية
العلاقة

المتغير	التسمية	التأثير الكلي	الدلالة
F24	استمرارية العلاقة بنك زبون	0.951	0.004
F25	استمرارية العلاقة زبون- عنصر واجهة البنك	0.902	0.004

المصدر : من إعداد الباحث إنطلاقاً من نتائج برنامج AMOS