

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## الموضوع

### أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية

دراسة حالة: مجموعة من البنوك التجارية في ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ(ة) المشرف:

د / رقية حساني

إعداد الطالب(ة):

شيماء قرشي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حده رايس	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رقية حساني	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	عبلة بزقراري	محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: " وَأَشْرَقَتِ الْأَرْضُ بِنُورِ رَبِّهَا وَوُضِعَ

الْكِتَابُ وَجِيءَ بِالنَّبِيِّينَ وَالشُّهَدَاءِ وَقُضِيَ بَيْنَهُم بِالْحَقِّ وَهُمْ لَا

يُظْلَمُونَ (69) "

سورة الزمر

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

" مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى

الْجَنَّةِ "

رواه الترمذي

# الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى شجرتي التي لا تدبل  
إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين،  
إلى من ربنتي وأنارنتي وأعانتني بالصلوات والدعوات،  
إلى أمي الغالية "نسيمة بوستة" حفظها الله وأطال في عمرها.  
إلى قدوتي الأولى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع أمان أحتمي به من نائبات  
الزمان

إلى من تشققت يدها في سبيل رعايتي، وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان،  
إلى من رفعت رأسي إفتخارا به،  
إلى من سألت الله أن يرزقني بره في حياته، وأنا الآن أسأله تعالى أن يرزقني بره بعد وفاته،  
والذي يا خير عون كان لي عند المحن،  
إلى أبي الحنون "نور الدين قريشي" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.  
إلى إخوتي أحمد رفيق، بسمة، مارية.  
إلى خالتي الحنونة رزيقة بوستة شفاها الله وأطال في عمرها.  
إلى جميع العائلة "الأهل والأقارب" كبيرا صغيرا.  
إلى كل الأساتذة والمعلمين من الابتدائي إلى الجامعي.  
إلى كل زميلاتي وزملائي في الدراسة.  
إلى كل من اتسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

شيماء قريشي

# شكر وعرفان شكر وعرفان

نتقدم بالشكر الخالص لخالق البشرية و باري الكون أن وفقنا وهدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا.

نتوجه بالشكر الجزيل لكل من شاركنا و أماننا على هذا البحث ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة:

"حساني رقية"

كما نشكر موظفي البنوك ولاية بسكرة الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات. نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المميزين وأخص بالذكر الأستاذ "قريشي محمد"

وجزيل الشكر لكل من شارك و لو ببسمة أو دعوة في إتمام هذه المذكرة.

## الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توفر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) وأيضاً مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، وبيان أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في توزيع 123 استبانة على الموظفين في البنوك محل الدراسة في ولاية بسكرة، وتم استرداد 88 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

واستخدمنا في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين (Analyse of variance)، وتحليل الانحدار المتعدد...

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مستوى توفر التسويق الداخلي ومسنوى جودة الخدمات المصرفية بالبنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقاييس الدراسة، لذلك وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، واقترحت الدراسة ضرورة الاهتمام ببرامج وسياسات التسويق الداخلي لما لها أثر كبير على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، جودة الخدمات المصرفية.

## **Abstract**

The study aimed to know the level of availability of internal marketing in its various dimensions (selection, training, motivation, internal communication, empowerment) as well as the level of quality of banking services in the banks in question, and to show the impact of internal marketing on the quality of banking services, and we used the simple random sample method in the distribution of 123 questionnaires to employees in the banks in the state studied in The State of Biskra, and 88 questionnaires were recovered valid for statistical analysis. In the statistical analysis of the data, we used several statistical methods, including: descriptive statistics measures, contrast analysis (Analyse of variance), multi-decline analysis...

The study reached several results, the most important of which is the level of availability of internal marketing and the quality of banking services in the banks in question came high according to the measures of the study, so found a statistically significant effect of internal marketing in its different dimensions on the quality of banking services in the banks in question, and suggested the need to pay attention to internal marketing programs and policies because it has a great impact on the quality of banking services provided to customers.

**Keywords:** Internal marketing, selection, training, motivation, intercom, empowerment, quality of banking services

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	آية قرآنية.
ج	الإهداء.
د	شكر وعرهان.
هـ	الملخص.
و	Anstract.
ز- ط	فهرس المحتويات.
ي	قائمة الجداول.
ي	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
1	مقدمة
الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة	
3	تمهيد
9-4	أولا. منهجية الدراسة
4	1- إشكالية الدراسة.
4	2- فرضيات الدراسة.
5	3- متغيرات ونموذج الدراسة.
5	4- أهمية الدراسة.
6-5	5- أهداف الدراسة.
6	6- التعريفات الإجرائية.
7-6	7- حدود الدراسة ومنهجها.
8-7	8- أداة الدراسة.
8	9- صدق وثبات أداة الدراسة.
9-8	10- مجتمع وعينة الدراسة.
9	11- مصادر جمع البيانات والمعلومات.

9	12- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
11-10	ثانيا. الدراسات السابقة
11-10	1- دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية معا.
11	2- تقسيمات الدراسة.
12	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التسويق الداخلي - تأطير نظري-</b>	
14	تمهيد.
17-15	اولا. ماهية التسويق الداخلي
15	1- نشأة وتطور التسويق الداخلي.
16	2- مفهوم التسويق الداخلي.
17	3 - خصائص التسويق الداخلي وأهدافه.
18-23	ثانيا. أساسيات التسويق الداخلي
19-18	1- أبعاد التسويق الداخلي.
20	2- نماذج التسويق الداخلي.
23-21	3- المزيج التسويق الداخلي.
24	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: جودة الخدمات المصرفية - تأطير نظري-</b>	
26	تمهيد.
27-29	اولا. عموميات حول جودة الخدمات المصرفية
27	1- مفهوم جودة الخدمات المصرفية.
28	2- خصائص جودة الخدمات المصرفية.
29	3- أهمية جودة الخدمات المصرفية.
36-30	ثانيا. أساسيات جودة الخدمات المصرفية
31-30	1- أبعاد جودة الخدمات المصرفية.
32	2- مستويات جودة الخدمات المصرفية.
36-33	3- قياس جودة الخدمات المصرفية.
38-37	ثالثا. العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية
39	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>	

41	تمهيد.
42-49	اولا. التعريف بالبنوك محل الدراسة
42	1- البنك الوطني الجزائري.
42-43	2- بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
44	3- بنك التنمية المحلية.
44-45	4- القرض الشعبي الجزائري.
45	5- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك-.
46-45	6- بنك البركة الجزائري.
47-46	7- بنك الخليج الجزائر.
48-47	8- مصرف السلام الجزائر.
49-48	9- بنك ترست trust الجزائر.
51-50	ثانيا. خصائص مبحوثي الدراسة
56-51	ثالثا. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
52-51	1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف-سمرنوف).
56-52	2- تحليل محاور الاستبانة (الإجابة عن الأسئلة).
57-59	رابعا. اختبار فرضيات الدراسة
60-59	خامسا. تفسير النتائج
61	خلاصة الفصل.
	خاتمة (النتائج والاقتراحات)
63	خاتمة.
64-63	النتائج.
64	الاقتراحات.
65	الآفاق التي يقترحها البحث.
69-66	قائمة المراجع
75-71	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	معاملات الصدق والثبات.	1
20	التمييز بين نماذج Berry و Gronroos للتسويق الداخلي.	2
51-50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	3
52	اختبار التوزيع الطبيعي (one-Sample Kolmogorov-Smirnov).	4
5-52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التسويق الداخلي.	5
56-55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية.	6
57	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	7
58-57	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية.	8
59	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمجالات التسويق الداخلي موضع الدراسة المؤثرة إحصائياً على مستوى جودة الخدمات المصرفية الذي يشعر به المبحوثين.	9

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	نموذج الدراسة.	1
33	نموذج جودة الخدمة SERVQUAL.	2
37	مثلث تسويق الخدمات.	3

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80-76	استبانة البحث.	

# مقدمة

شهد العالم عدة تطورات أثرت بدرجة كبيرة على منظمات الأعمال، وهذا نتيجة للعولمة وما صاحبها من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة إلى ارتفاع في حدة المنافسة بين المنظمات عامة والمصارف على وجه الخصوص، وهذا ما انعكس على سلوك المستهلك حيث أصبح أكثر وعياً في اختياره لأفضل الخدمات وأكثر اهتماماً في أساليب تقديمها.

فالعنصر البشري يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في ضمان البقاء والاستمرارية للمنظمات وتحقيق الميزة التنافسية خاصة في المصارف باعتبار أن مقدم الخدمة هو الواجهة الأمامية للمصرف وأيضاً لارتباط الخدمة بمقدمها، الأمر الذي أدى بالمصارف إلى ضرورة الاهتمام بموظفيها والتركيز على كفاءة العنصر البشري من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وتلبيتها وبالتالي تحسين مستوى رضاه وهذا ما ينعكس مباشرة على رضا العملاء الخارجين، ويؤدي إلى زيادة في الأرباح، وتعتبر السياسة الأنسب لتحقيق ذلك، هي سياسة التسويق الداخلي.

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة، ظهر في الثمانينات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي، فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها، تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع موظفيها.

نظراً للتطورات الهائلة التي شهدتها المصارف خلال السنوات السابقة، أصبحت تعد ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني، ومن هنا أصبحت جودة الخدمة من المواضيع الهامة التي تمد الجهاز المصرفي بعدد كبير من الزبائن وتحقيق الربحية فضلاً عن دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف، حيث تعتبر الجودة الشريان الحيوي الذي يمد المصارف بالنمو والبقاء في عالم يتسم بالتحسين المستمر للخدمات المصرفية.

ومن هنا أصبح للتسويق الداخلي مكانة مهمة في التأثير على جودة الخدمات المصرفية من خلال الحصول على رضا الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المصرف. ونتيجة هذه الأهمية تبلورت فكرة الدراسة. حيث سنحاول دراسة العلاقة الارتباطية و الأثر بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في مجموعة من البنوك التجارية.

# الفصل الاول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

## تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية دراستنا هذه، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم نتطرق إلى فرضيات الدراسة ونموذجها، أهمية الدراسة وأهدافها، التعريفات الإجرائية، ومصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات، ثم بعد ذلك نقوم بشرح منهج الدراسة وحدودها، مجتمعها وعينتها، أداة الدراسة وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كذلك سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة وسنتطرق إلى كل هذا من

خلال المبحثين التاليين:

أولاً. منهجية الدراسة.

ثانياً. الدراسات السابقة.

## أولاً. منهجية الدراسة

### 1. إشكالية الدراسة

إن تفكير المصارف في تحقيق رضا العملاء وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة يعتبر خطوة مواتية للعمل على تحقيق رضا الموظفين والتميز بمستوى الخدمة المصرفية المقدمة. لكن بالرغم من أهمية التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية إلا أنه لم يحظى بالاهتمام المطلوب والتطبيق اللازم.

و بناء على كل هذا جاءت إشكالية دراستنا هذه على النحو التالي:

ما هو أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مستوى توفر التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة؟
- ❖ ما مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟
- ❖ ما طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟
- ❖ ما أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة؟

### 2. فرضيات الدراسة

تماشياً مع إشكالية الدراسة وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية واختباراً لنموذجها فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".

ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الموظفين على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".

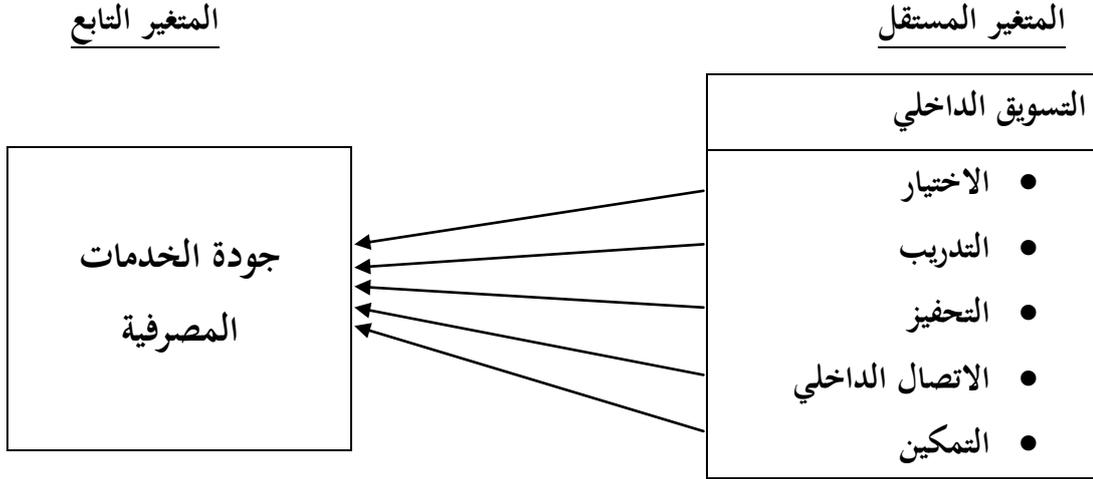
### 3. متغيرات و نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

المتغير المستقل: التسويق الداخلي، ويشمل الأبعاد التالية: (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين).

المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية.

#### الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

### 4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع وذلك بتسليط الضوء على توضيح مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.
- محاولة التعرف على واقع ومستوى تطبيق التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.
- تقديم بعض الاقتراحات للبنوك محل الدراسة في جانب التسويق الداخلي وما يساهم في تحقيق الجودة في خدماتها المصرفية.

### 5. أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- معرفة مستوى توفير التسويق الداخلي بأبعاده (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) في البنوك محل الدراسة.
  - التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك محل الدراسة.
  - توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

- تقديم اقتراحات التي يمكن أن تفيد البنوك محل الدراسة والمهتمين والباحثين في مجال التسويق المصرفي.

## 6. التعاريف الإجرائية

- **التسويق الداخلي:** "هو تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى الموظفين بالمصرف (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة والوصول إلى رضا وولاء العملاء الخارجيين."
- **الاختيار:** هو جميع الأنشطة التي من خلالها يتم انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم المقومات الوظيفية من حيث المؤهلات والقدرات المعرفية.
- **التدريب:** نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء أعمالهم وإكسابهم مهارات ومعارف لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية للمصرف والموظفين على حد سواء.
- **التحفيز:** مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.
- **الاتصال الداخلي:** عملية تبادل للأفكار والمعلومات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري وتقوية العلاقات بين الموظفين والمصرف.
- **التمكين:** يقصد به مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم.
- **جودة الخدمات المصرفية:** "هي مقياس للدرجة التي ترقى إليها الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء المصرفيين لتقابل توقعاتهم أو تتفوق عليها".

## 7. حدود الدراسة ومنهجها

### 1-7. حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في كافة الموظفين في البنوك محل الدراسة التالية:
  - البنك الوطني الجزائري - وكالة بسكرة - BNA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية - مديرية ووكالة بسكرة - BADR، بنك التنمية المحلية - وكالة بسكرة - BDL، القرض الشعبي الجزائري - وكالة بسكرة - CPA، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك - وكالة بسكرة - CNEP، بنك البركة الجزائري - وكالة بسكرة - BARAKA، بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة - AGB، مصرف السلام - وكالة بسكرة - ASSLAM BANC، بنك ترست - وكالة بسكرة - TRUST BANC.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة علاقة الارتباط والأثر بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.
- الحدود الزمانية: أُنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2019-2020).
- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة داخل حدود البنوك التالية: البنك الوطني الجزائري - وكالة بسكرة- BNA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية- مديرية ووكالة بسكرة- BADR، بنك التنمية المحلية - وكالة بسكرة- BDL، القرض الشعبي الجزائري - وكالة بسكرة- CPA، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك - وكالة بسكرة- CNEP، بنك البركة الجزائري - وكالة بسكرة- BARAKA، بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة- AGB، مصرف السلام - وكالة بسكرة- ASSLAM BANC، بنك ترست - وكالة بسكرة- TRUST BANC.

## 2-7. منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة والاطلاع على بعض وثائق البنوك محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي، الذي نراه ملما بكل ما ذكرناه سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما تم استخدام الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

## 8. أداة الدراسة

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبانة حول " أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية "، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 34 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

- **المحور الأول:** خاص بالتسويق الداخلي ويحتوي على (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين.

• المحور الثاني: خاص بجودة الخدمات المصرفية ويحتوي على (14) عبارة موزعة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

9. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

9-1. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على صدق المحك حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.977)، وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة.

9-2. ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (1): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التسويق الداخلي	20	0,941	0.970
جودة الخدمات المصرفية	14	0,926	0.962
الإستبانة ككل	34	0,955	0.977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,955) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما يعتبر معامل الثبات لمحوري الدراسة مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

10. مجتمع وعينة الدراسة

10-1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين بالبنوك محل الدراسة التالية: البنك الوطني

الجزائري - وكالة بسكرة - BNA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية - مديرية ووكالة بسكرة - BADR، بنك

التنمية المحلية - وكالة بسكرة - BDL، القرض الشعبي الجزائري - وكالة بسكرة - CPA، الصندوق الوطني

للتوفير والاحتياط بنك - وكالة بسكرة - CNEP، بنك البركة الجزائري - وكالة بسكرة - BARAKA،  
بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة - AGB، مصرف السلام - وكالة بسكرة - ASSLAM BANC،  
بنك ترست - وكالة بسكرة - TRUST BANC.

**10-2. عينة الدراسة:** اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، وقد تم توزيع 123 استبانة على الموظفين بالبنوك محل الدراسة من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (89) استبانة وبعد فحصها تم استبعاد استبانة واحدة نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي 88 استبانة، أي بنسبة 98.87%.

### 11. مصادر جمع البيانات والمعلومات

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات:

**11-1. البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V17، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**11-2. البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

### 12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V17)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) في المتغير التابع وهو جودة الخدمات المصرفية.

## ثانيا. الدراسات السابقة

## 1. دراسات تتعلق بالتسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية معاً

حظي موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، وتنوعت دراساتهم من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، وفي بعض الكتب، وفيما يلي سنعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

## • دراسة (فرح يس فرح عبد الخير، 2018) بعنوان: "التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة

المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان"، المجلة الدولية للعلوم

## الإنسانية والاجتماعية، العدد 4.

هدفت هذه الدراسة للتحقق من التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة بولاية البحر الأحمر بشرق السودان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بأساليب منهج التحليل الإحصائي، كما تم تصميم إستبانة لعينة عشوائية من 79 موظفاً في 7 مصارف تجارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية متوسطة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات التي تساعد صانعي القرار في تعزيز التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية.

## • دراسة (كندة علي ديب، حيان محمد بركات، 2015) بعنوان "التسويق الداخلي ودوره في تحسين

جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين

## للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 3.

هدفت الدراسة إلى دراسة موضوع التسويق الداخلي ومدى أهميته في تحسين جودة الخدمة المقدمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة خاصة بالعاملين في المصارف وأخرى على زبائن المصارف، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً جيداً لإجراءات التسويق الداخلي وهي: التدريب، تمكين العاملين، الحوافز، المكافآت، الرضا الوظيفي وثقافة المنظمة. ودعت الدراسة المصارف إلى ضرورة تبني التسويق الداخلي.

## • دراسة (بدرى قسم عبد الفراج مرسال، 2014): بعنوان "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة

المصرفية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات

## التجارية، العدد 16.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية على جودة الخدمة بالمصارف العاملة بولاية الخرطوم، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على استبانة قدرت ب 300 استمارة للعاملين بالمصارف المستهدفة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التسويق

الداخلي وجودة الخدمة وتوصلت إلى عدة توصيات من بينها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة لمتخذي القرار على ضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي لما له من تأثير على جودة الخدمة المصرفية.

### 2. تقسيمات الدراسة

سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل تمهيد وإشكالية الدراسة وفرضياتها ونموذج الدراسة وأهميتها وأهدافها ومجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: التسويق الداخلي ويشمل مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه وأهدافه بالإضافة إلى أبعاده ونماذجه والمزيج التسويقي الداخلي.
- الفصل الثالث: جودة الخدمات المصرفية ويشمل مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها وأبعادها ومستوياتها وطرق قياسها بالإضافة إلى علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية.

## خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية الدراسة والدراسات السابقة في المبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية الدراسة، حيث قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية، ثم فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، أهميتها وأهدافها، التعريفات الإجرائية، بعد ذلك قمنا بتحديد منهج الدراسة وحدودها ثم مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ومجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير قمنا بشرح أداة الدراسة ودراسة صدقها وثباتها، وتوضيح أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا مجموعة من الدراسات التي شملت التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية معا ثم قمنا بتوضيح تقسيمات الدراسة.

# الفصل الثاني

التسويق الداخلي - تأطير نظري -

**تمهيد**

يعد التسويق الداخلي أحد أهم المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري ويمثل توجهها استراتيجيا يساعد الموظفين على تحقيق أداء تسويقي أفضل، فإن نجاح التسويق الخارجي هو انعكاس لنجاح التسويق الداخلي، حيث يهتم التسويق الداخلي بالموظفين داخل المنظمة، وقد أخذ التسمية من هذا المنطلق فهو يمثل تعامل المنظمة مع رغبات وحاجات القوى العاملة لديها بنفس أهمية التعامل مع العملاء الخارجيين وذلك من خلال خطط وبرامج تسويقية محددة لتحقيق الأهداف المنشودة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التسويق الداخلي ويظم نشأة التسويق الداخلي وتطوره ومفهومه وخصائصه وأهدافه وبعدها سنتناول أساسيات التسويق الداخلي ويتم التركيز فيها على أبعاد ونماذج التسويق الداخلي والمزيج التسويقي الداخلي.

## أولاً. ماهية التسويق الداخلي

## 1. نشأة وتطور التسويق الداخلي

يعد أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينيات من القرن الماضي 1950 من قبل مديري الجودة اليابانيين، حيث كان ينظر للأنشطة التي يؤديها الموظفون داخل المنظمات على أنها منتجات داخلية، ومن ثم يجب على المنظمة أن تركز اهتمامها على احتياجات الموظفين وتحاول إشباعها، لكي تضمن قوى عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية تعمل على إرضاء الزبائن. (AL-Hazmi, 2020, p. 1427)

إلا أن البداية العملية لهذا المفهوم كانت مع الباحثون الذين يهتمون بمجال اقتصاد الخدمات منذ الثمانينات من القرن الماضي بدراسة وتطبيق نظريات رضا الزبائن وجودة الخدمة في السوق الداخلية. (بلحمير، 2016، صفحة 100)

وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للموظفين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن الموظفين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق. وقد اقترح (Berry) أن تتبنى المنظمات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية بأن يكون اتصالها مع الموظفين أكثر فعالية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن. (أبو عودة، 2014، صفحة 10)

## 2. مفهوم التسويق الداخلي

يقصد بالتسويق الداخلي "الجهود التي تهدف إلى التعرف على رغبات وحاجات الموظفين وتحقيق رضاهم على اعتبار أنهم عملاء داخليين" (الزيادات و العوامر، 2012، صفحة 320).

والتسويق الداخلي "هو اختيار وتوظيف الأفراد المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوفير المعدات والتكنولوجيا اللازمة بهدف تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة" (الشوابكة، 2010، صفحة 13).

ويعرف أيضا بأنه "محاولة تحفيز العملاء الداخليين لتقديم خدمات أفضل للعملاء الخارجيين" (Akbari, Chaijani, & Aletaha, 2019, p. 16).

و يمثل أيضا "التركيز على تطوير الموظفين من خلال برنامج يشمل توظيف الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم والتواصل معهم والاحتفاظ بهم" (Ahmed, Rafiq, & M.Saad, 2003, pp. 1177-1186)

من التعاريف السابقة يتضح أن التسويق الداخلي هو عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تعمل على دراسة حاجات ورغبات الموظفين والعمل على إشباعها باعتبارهم زبائن داخليين وتطوير العلاقة معهم بغية الوصول إلى رضاهم ومن ثم رضا الزبائن الخارجيين وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

من خلال هذه التعاريف تتضح أهمية التسويق الداخلي فيما يلي: (عبد و الضمور، 2010، صفحة 41)

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين؛
- يساهم في تحقيق التنسيق والتكامل في أنشطة المنظمة الداخلية؛
- يساهم في تطبيق نظريات التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا؛
- يساهم في تطبيق استراتيجية محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة.

### 3. خصائص التسويق الداخلي وأهدافه

#### 3-1. خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي عن غيره بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي: (بلحمير، 2016، الصفحات 106-107)

- عملية اجتماعية: يتم تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة، حيث عن طريقه تتم إدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة وموظفيها، فإن حاجات الموظفين لا تقتصر على الجانب المادي فقط، بل لديهم أيضا حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء، ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال التسويق الداخلي؛
- عملية إدارية: يتم ذلك من خلال التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين، بالإضافة إلى التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

بالإضافة إلى كونه:

- توجه مستقبلي: ينظر إلى تحقيق الأرباح للمنظمة في الأمد الطويل من خلال التوجه نحو الزبون ونحو الموظف بشكل متوافق. (لفتة و حسين، 2017، صفحة 36)

#### 3-2. أهداف التسويق الداخلي

بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق ما يلي: (الصحن، 2002، صفحة 407)

- ضمان قبول الموظفين بالمنظمة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل المنظمة؛
- ضمان أن الموظفين قد تم استثارة دافعيتهم للتوجه بالزبون واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن الموظفين لإنجاز وظائفهم بكفاءة؛
- جذب والحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.

ويهدف التسويق الداخلي أيضا إلى: (عبد و الضمور، 2010، صفحة 42)

- زيادة وعي الموظفين وشعورهم بالزبائن وتلبية احتياجاتهم؛
- تحسين جميع العمليات في المنظمة لضمان تشغيل مواردها من قبل الموظفين في سبيل مصلحة الزبائن.

بالإضافة إلى: (الحداد، 1999، صفحة 342)

- خلق بيئة داخلية تتمتع بدرجة عالية من الحساسية بالنسبة للعميل والجهود الموجهة نحوه.

## ثانيا. أساسيات التسويق الداخلي

### 1. أبعاد التسويق الداخلي

❖ اختيار الموظفين: تعد سياسة الاختيار والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم العناصر الأساسية للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفعالية، إذ أن النجاح في هذا النشاط سينعكس على الأنشطة الأخرى كال تدريب والتحفيز وغيرها. ومن هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح النجاح في المنظمات ووسيلة لتحقيق الميزة التنافسية. (أبو رمان و أحمد، 2012، صفحة 55).

❖ التدريب: يعرف التدريب بأنه نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها (أبو سنيينة، 2015، صفحة 19).

ويمثل التدريب: " العملية التي يتم فيها إكساب الأفراد المهارات وإعطائهم المعرفة الضرورية وتطوير قدراتهم، حتى يستطيعوا تنفيذ العمل الموكل اليهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل " (ديب و بركات، 2015، صفحة 288) ويعود التدريب بفوائد عديدة على المنظمة، من بينها: (منيرة، 2015، صفحة 123)

- تخفيض معدلات الأخطاء التي يمكن ارتكابها أثناء العمل؛
- رفع الروح المعنوية للموظفين، لاعتقادهم أن التدريب مكافأة لهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل أو التغيب عنه؛
- زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء والمعلومات بخصوص مشاريع التحسين المستمر؛
- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.

وعليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطة مدروسة، وبدقة متناهية، يؤدي حتما لزيادة الفاعلية، وهذا بالمساهمة في رفع كفاءة الموظف عند تنفيذ المشاريع وخدمة العملاء.

❖ التحفيز: التحفيز هو أهم عنصر يعمل على خلق الدافعية لدى الموظفين، حيث تعد الحوافز من أهم الوسائل التي تمكن المنظمة من الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها. (منيرة، 2015، صفحة 124)

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء. (أبو بكر، 2015، صفحة 15)

ظهرت عدة تصنيفات للحوافز من بينها تقسيم الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما: الحوافز المادية، الحوافز غير المادية. أ. الحوافز المادية: وتعد أكثر الحوافز انتشارا، ذلك نتيجة دورها في إشباع الحاجات الأساسية لدى الأفراد، ومن أمثلة هذه الحوافز: المكافآت، الزيادة الدورية للأجر، المشاركة في الأرباح...

ويعد الحافز النقدي المادي من أهم أشكال الحوافز، ذلك نتيجة دوره المهم في إشباع ضروريات الحياة لدى الموظفين من مأكل ومسكن وعلاج وتعليم.

ب. الحوافز غير المادية: إن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز بما يتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، وتعد الحوافز المعنوية (غير المادية) مكمل ومرافقة للحوافز المادية إذ تساعد على تحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز: ضمان العمل واستقراره، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية، المركز والمكانة. (ديب و بركات، 2015، صفحة 288)

❖ **الاتصالات الداخلية:** يعد بعد الاتصال الداخلي هو البعد الملموس والمحسوس من بين أبعاد التسويق الداخلي ومن الوسائل الحاسمة لنجاحه، إذ لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون وسائل الاتصالات التي تضمن اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين الموظفين، فبواسطتها يمكن توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين الموظفين وتقليص الصراع بينهم بحيث تصبح عملية إقناع الزبائن وإيصال المعلومات اليهم أكثر سهولة. ومن بين وسائل الاتصال الداخلي: اللقاءات والاجتماعات مع الموظفين، نشرات الشركة، الاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين وغيرها. (لفتة و حسين، 2017، صفحة 38)

❖ **التمكين:** التمكين هو وسيلة مهمة للتأثير على سلوكيات ومواقف الموظفين وبالتالي مستوى الخدمة المقدمة للعميل الخارجي، ويتطلب التمكين أن يكون لدى الموظفين صلاحية لاتخاذ القرارات وحل مشكلات معينة. (Bansal, Mendelson, & SHarma, 2001, p. 66)

أي توسيع حجم المسؤولية والصلاحيات للموظفين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم والسيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكاناتهم من أجل الوصول إلى رضا الزبائن الخارجي. (الشوابكة، 2010، صفحة 8)

2. نماذج التسويق الداخلي

تركز الأدبيات المتعلقة بالتسويق الداخلي على نموذجين أساسيين، هما نموذج بيرى 1981 ونموذج غرونروس 1994 حيث يؤكد كلا المؤلفين على تحسين جودة الخدمة من خلال نماذجهم، لكن تختلف من حيث أساليب تحقيقها، في الجدول أدناه يتم تحديد العوامل المميزة لكلا النموذجين: (Conradie, 2011, p. 95)

جدول 02: التمييز بين نماذج Berry و Gronroos للتسويق الداخلي

مكونات النموذج	Berry	Gronroos
معاملة الموظفين مثل معاملة العملاء	يعتقد نموذج بيرى أن معاملة الموظفين مثل معاملة العملاء تؤدي إلى حدوث تغييرات في مواقف وتوجهات الموظفين، أي التوجه بخدمتهم الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة ويعني تحقيق ميزة تنافسية في السوق.	تشمل متطلبات الموظفين الذين لديهم توجه بخدمة الزبائن التوظيف والتدريب اللازم والإدارة التشاركية أي أن الموظفين يتلقون المزيد من السيطرة على عملهم هذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم التوجه بالعملاء.
الموظفين كعملاء	معاملة الموظفين كعملاء تعني الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات الموظفين مع بذل أقصى جهد لجعل وظائفهم أكثر جاذبية لهم.	حاجة الموظفين إلى معرفتهم بأهم التغييرات التي تحدث في التسويق والاستراتيجيات قبل ما يتم تنفيذها خارجيا هذا لما لهم أهمية ودور في تقديم الخدمات.
دور الإدارة في التسويق الداخلي	تعمل إدارة الموارد البشرية على تكييف نهج جديد ينطوي على تطبيق تقنيات التسويق الداخلي لجذب واستقطاب الموظفين الذين لديهم توجه بالزبائن.	لتمكين المنظمة من تحقيق ما سبق يتطلب دعم فريق الإدارة.

## 3. المزيج التسويقي الداخلي

يمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق أداء الخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، حيث اجتهد الباحثون في تفسيره، لكن اختلفوا في بعض الجوانب، وفيما يلي توضيح لهذا المزيج:

- **المنتج الداخلي:** (أقطي، 2013-2014، صفحة 94)

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، تقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبين الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون، وعليه فالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بالمزيج، خط الإنتاج، مواصفات المنتج، العلامة والتغليف. أما في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف، فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: اختيار الفرد الصحيح، آثار التدريب ومظهر ولباس الموظفين، التمكين، وآثار فرق العمل. وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي. والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها فقط، وإنما يشمل أيضا معرفة المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية، والحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني.

- **السعر الداخلي (الالتزام):** (جنادي، 2016-2017، الصفحات 47-48)

يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة، (تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحى بها نتيجة قبول العمل في المنظمة)، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة في العمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم آخر.

حيث من الصعب قياس وتسعير تكلفة الفرص البديلة، وأن الموظفين قد يبالغون في تقدير هذه التكلفة وبالتالي يميلون كثيرا إلى رفض التغييرات ومقاومتها من أجل تفاديها، وهنا يجب على المنظمة أن توضح منافع وإيجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين وتقلل من مخاوفهم وتقنعهم بقبول الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية.

ويمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها التزام، أي الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها، ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن المهام والواجبات هي جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه وواجباته ويبذل الجهد المطلوب منه ولكنه يفكر في

المغادرة مع أول فرصة تتاح له، ولذلك فأساس التبادل بين المنظمة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الآخر، ومن هذا المنطلق فإن السعر أو القيمة التي يقدمها الموظف هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمنظمة، وكقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها، وعليه فإن الالتزام يكون نتيجة:

▪ الموافقة على أهداف وقيم المنظمة؛

▪ الاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها؛

▪ الرغبة في البقاء في المنظمة.

● الترويج الداخلي: (عبود، 2016-2017، الصفحات 154-155)

يعرف الترويج على أنه الأنشطة التي توصل المنتج ومزاياه للعملاء وإقناعهم بالشراء، أما في التسويق الداخلي فيعرف على أنه الأنشطة التي توصل الوظيفة للموارد البشرية المعنية وإقناعهم بمهامها وأهدافها، ويستخدم الترويج الداخلي بغية تسهيل المبادلات بين الموارد البشرية بالمنظمة (مورد داخلي، عميل داخلي) وإبلاغهم عن المنظمة ووظائفها والمزايا التي تقدمها. وبما أن الترويج الخارجي يهدف بصفة أساسية إلى تعريف العميل بمنتجات المنظمة لإقناعه بشرائها، فإن الشيء نفسه ينطبق على الترويج الداخلي الذي يهدف بدوره إلى تعريف الموظف بوظائف المنظمة لإقناعه ب:

▪ العمل على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها؛

▪ الفعالية في الأداء؛

▪ تبني ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي؛

▪ الإقناع بقبول المنتج الداخلي (الوظيفة) من خلال المزايا التي تقدمها للعميل الخارجي.

ولتحقيق ذلك تستخدم المنظمة عدة وسائل في عملية الترويج الداخلي مثل الكتيبات الداخلية، المجلات، النشرات، المذكرات، أشرطة الفيديو، الاجتماعات، المؤتمرات، رسائل البريد الإلكتروني الداخلية للموظفين، لكن المهم هو الاستعمال المنسق لهذه الوسائل.

إن الترويج في السوق الداخلية مهمة صعبة حيث يعمل على إقامة علاقة مع الموظفين بالإضافة إلى تنمية المهارات وتوفير مرافق الرفاهية المختلفة التي تقدمها المنظمات مثل المرافق السكنية والطبية المجانية والتسهيلات والمزايا التقاعدية والترقيات وغيرها. (Mishra, 2018, p. 37)

• التوزيع الداخلي: (قحموش، 2018-2019، الصفحات 81-82)

يشير التوزيع الداخلي إلى مكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفون المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، كما يشمل البيئة التي تحدث فيها المعاملات/ المبادلات بين مختلف الأطراف، أي المنظمة والعملاء الداخليين. بمعنى آخر فهو المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات وتجري به الاتصالات كالاتصالات والاجتماعات واللجان والدورات التدريبية، والأيام الدراسية والتقارير المكتوبة، بالإضافة للاتصالات غير الرسمية، وهو ما يعادل المكان الذي يتم فيه توفير فرص العمل المناسبة للعملاء الداخليين ووضعهم بالمكان المناسب، ويشمل:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أي القسم الذي يعمل به الموظف؛
- البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها؛
- البيئة غير المادية وتشمل التنسيق الداخلي بين مختلف الإطارات والموظفين، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات والتفاعل بين موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي.

فالتوزيع الداخلي يشير إلى بيئة العمل التي تتم فيها المبادلات والاتصالات بين المؤسسة وعمالها الداخليين.

- **الدليل المادي:** ويتعلق بمحيط العمل من أثاث، ومظهر الموظفين إضافة إلى ما يميز المحيط من ظروف وسلوكيات مثل: الاحترام، دافع الإنجاز، الحوافز وكل ما يزيد من إنتاجية الموظفين. (أقطي، 2013-2014، صفحة 97)

- **العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي. (بلحيمير، 2016، صفحة 109)

- **المشاركين:** ويشير إلى الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الواجبات، فكلما كان الأفراد متمكنون ومؤهلون كلما كانت المنظمة أفضل، لذا يجب على المنظمة أن تعزز وتهتم بهم من خلال التخطيط السليم والاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز والتمكين لأداء مهامهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية. (قحموش، 2018-2019، صفحة 82)

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن بداية ظهور وتطبيق التسويق الداخلي كانت في المنظمات الخدمية، والغرض منه هو الوصول إلى تحقيق رضا الموظف والتعامل معه على أنه زبون داخلي بدراسة حاجاته ورغباته وتلبيتها، بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين، والتسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ بعين الاعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه الموظفين ومسئولياتها اتجاه الزبائن على حد سواء، فمسؤولية المنظمة اتجاه الزبائن هي أن تعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأما مسؤوليتها اتجاه موظفيها أن توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وتلبية حاجاتهم وتفجير القدرات المبدعة لديهم للوصول إلى أرقى مستويات الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل تقليص الصراعات بين الوظائف والأقسام، وبث روح التعاون والتنسيق والتكامل داخل المصارف، وكذلك الوصول إلى تحقيق جودة الخدمات المصرفية وهذا الأخير ما سنتناوله في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

جودة الخدمات المصرفية - تأطير النظري-

## تمهيد

ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في المصارف، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر، حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبحت جودة الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في ضمان الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموما والمصارف على وجه الخصوص، فإن تقديم خدمة ذات جودة تمكن المصرف من الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول جودة الخدمات المصرفية حيث سنتناول مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها وأهميتها بالإضافة إلى أساسيات جودة الخدمات المصرفية التي سنركز فيها على أبعاد جودة الخدمات المصرفية ومستوياتها وطرق قياسها وأيضا العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

## أولاً. عموميات حول جودة الخدمات المصرفية

## 1. مفهوم جودة الخدمات المصرفية

## 1-1. مفهوم الجودة

عرفها Fred Smith: "الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء". (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 20).

## 2-1. مفهوم جودة الخدمة

جودة الخدمة هي "إجمالي المنافع والقيمة التي تقدمها الخدمة للمستفيد". (الصمدي و يوسف، 2014، صفحة 91) وتعرف أيضا على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة". (عبد الحميد، 2015، صفحة 377)

## 3-1. مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها: "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم المتشكلة وفقا للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية أيضا، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة". (الصرن، 2007، صفحة 198)

ويمكن تعريفها أيضا على أنها " الفرق بين إدراك العملاء للخدمات المقدمة من طرف البنك وتوقعاتهم لهذه الخدمات". (Bahia & Nantel, 2000, p. 84)

وتعرف أيضا بأنها " قدرة البنك على توفير مستوى عالي للخدمات المصرفية، تتناسب مع توقعات عملاء البنك أو تفوق توقعاتهم". (حداد، 2015، صفحة 7)

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن جودة الخدمات المصرفية هي عبارة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من قبل المصارف وتوقعات العملاء لمستوى جودة هذه الخدمة.

## 2. خصائص جودة الخدمات المصرفية

تنقسم خصائص جودة الخدمات المصرفية إلى النوعين التاليين: (الصرن، 2007، صفحة 201)

✚ **الجودة الفنية Technical Quality:** يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف

ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة. ويلائم هذا النوع الخدمات المصرفية

المعقدة مثل: خطط التقاعد والمعاشات، حيث تعد المعرفة الفنية متطلبا رئيسيا وواضحا.

✚ **الجودة الوظيفية Functional Quality:** يركز هذا النوع على الكيفية التي تقدم بها الخدمة. وهي

تتطلب التفاعل النفسي بين المصرف وزبائنه، ويجب أن تسعى إدارة المصرف لتعزيز جودة خدماتها المصرفية

من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن، وقياس

الجودة ورضا الزبون ومن ثم القيام بإعادة تنظيم المصرف نحو الزبون، وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي

المصرف وتحقيق فوائد الإنتاجية المصرفية، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية، وبناء قاعدة متينة

لكسب ولاء الزبائن.

### 3. أهمية جودة الخدمات المصرفية

تتمثل أهمية جودة الخدمات المصرفية في إشباع رغبات واحتياجات العملاء، وذلك على النحو التالي: (أحمد، 2019، صفحة 434)

- أ. تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية؛
- ب. تساعد على تلبية رغبات عملاء المصرف؛
- ت. تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة الموظفين في المصرف؛
- ث. تساعد على جذب عملاء جدد للمصرف.

بالإضافة إلى أنهما: (العادلي و خيضر، 2017، صفحة 262)

أ. تؤثر على حجم الطلب على الخدمة، فكلما كانت الجودة عالية زاد حجم الطلب على هذه الخدمة والعكس صحيح؛

- ب. تعد وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمصرف مقارنة مع المصارف المنافسة له في السوق؛
- ت. أحد أهم مصادر تحقيق الربح للمصرف؛
- ث. تعد مصدر من مصادر المحافظة على العملاء الحاليين للمصرف.

ثانيا. أساسيات جودة الخدمات المصرفية

### 1. أبعاد جودة الخدمات المصرفية

في دراسة أجراها Parasuman et Al في محاولة من أجل وضع مقياس لجودة الخدمة، توصل إلى عشرة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في: (مكي، خليفي، و نسيلي، 2019، الصفحات 66-67)

أ- **الاعتمادية Reliability**: يعني ثبات الأداء وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بالإضافة إلى أداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من أول مرة. ويضم هذا البعد ما يلي: الدقة في الحسابات، الحفاظ على سجلات صحيحة...؛

ب- **الاستجابة Responsiveness**: مدى استعداد مقدمي الخدمة لتقديم خدمة فورية للعملاء في المواعيد المحددة، تشمل: الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، الرد الفوري على استفساراتهم وشكاويهم، تحديد المواعيد بسرعة؛

ت- **الكفاءة Competence**: امتلاك المهارات والمعارف المطلوبة لتقديم الخدمة تشمل مهارات موظفي المكاتب الامامية؛

ث- **الوصول الى الخدمة Access**: القرب وسهولة الاتصال بمقدم الخدمة تشمل: سهولة الخدمة عن طريق الهاتف، مدة الانتظار للحصول على الخدمة، ملائمة أوقات ومكان تقديم الخدمة؛

ج- **المعاملة Courtesy**: وتشمل أدب واحترام وصدقة موظفي المكاتب الامامية للعملاء ويشمل هذا البعد ما يلي: مراعاة ظروف العملاء والتعاطف معهم، المظهر الحسن لموظفي المكاتب الامامية؛

ح- **الاتصال Communication**: جعل العملاء على علم دوماً بخصائص الخدمة وكيفية الحصول عليها بمخاطبتهم باللغة التي يستطيعون فهمها وتشمل شرح الخدمة نفسها للعملاء، توضيح تكلفة الخدمة، توضيح المفاضلة بين الخدمة والتكلفة؛

خ- **المصداقية Credibility**: تعبر عن الثقة، الصدق، الأمانة فهي تعني جعل خدمة العميل من أولويات المنظمة، وتشمل: الثقة في اسم وسمعة المنظمة، الثقة في الخصائص الشخصية لموظفي المكاتب الامامية؛

د- **الأمان Security**: ويعني الخلو من الخطر والشك ويتضمن هذا البعد: الأمن المادي، الأمن المالي، المحافظة على سرية تعاملات العميل مع المصرف؛

ذ- فهم ومعرفة العميل **Customer the Knowing/ Understanding**: محاولة بذل جهد من أجل فهم حاجات العميل وتشمل: معرفة حاجات العملاء بدقة، تقديم إهتمام فردي لكل عميل، معرفة العملاء الدائمين للمنظمة؛

ر- الجوانب المادية الملموسة **Trangibles**: الدلائل المادية في منظمة الخدمة، ويشمل مظهر الموظفين، الأدوات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة، الصورة المادية للخدمة مثل: البطاقة البلاستيكية أو كشوفات البنك.

وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثين عام 1988، توصلوا إلى إمكانية دمج الأبعاد العشرة السابقة الذكر في خمسة أبعاد وهي كالتالي: (جبل، 2009-2010، صفحة 75)

1. الجوانب المادية الملموسة **Trangibles**: وتشمل التسهيلات المادية، التجهيزات ومظهر الموظفين؛
2. الاعتمادية **Reliability**: وتعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق، ويمكن من الاعتماد عليها؛
3. الاستجابة **Responsivenss**: وتعني الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية؛
4. الأمان **Security**: ويعني معرفة ومعاملة الموظفين وقدرتهم على جعل العميل يحس بالثقة والأمان؛
5. التعاطف **Empathy**: ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنظمة لعملائها.

## 2. مستويات جودة الخدمات المصرفية

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية وهي: (الموسوي، 2014، صفحة 15)

❖ **الجودة المتوقعة من قبل الزبائن:** تمثل توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمات أي المواصفات التي يرغب

الزبائن توفرها في الخدمات المصرفية المقدمة؛

❖ **الجودة المدركة:** تمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمات المصرفية

بالمواصفات التي أدركها (المصرف) لتكون في المستوى الذي يرضي الزبائن؛

❖ **الجودة المروجة:** تعني المعلومات الخاصة بالخدمات وخصائصها وما تعهد المصرف بتقديمه، والتي يتم نقلها

إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات؛

❖ **الجودة الفعلية المقدمة للزبائن:** تعني أداء الخدمات من طرف موظفي المصرف وتقديمها طبقاً للمواصفات

التي حددها المصرف مسبقاً، وتتوقف على مهارة الموظفين وحسن تكوينهم وتدريبهم؛

❖ **الجودة المدركة:** هي تقدير الزبائن للخدمات الفعلية المقدمة لهم والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى

توقعات الزبائن.

ومن ثم فإن تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن.

### 3. قياس جودة الخدمات المصرفية

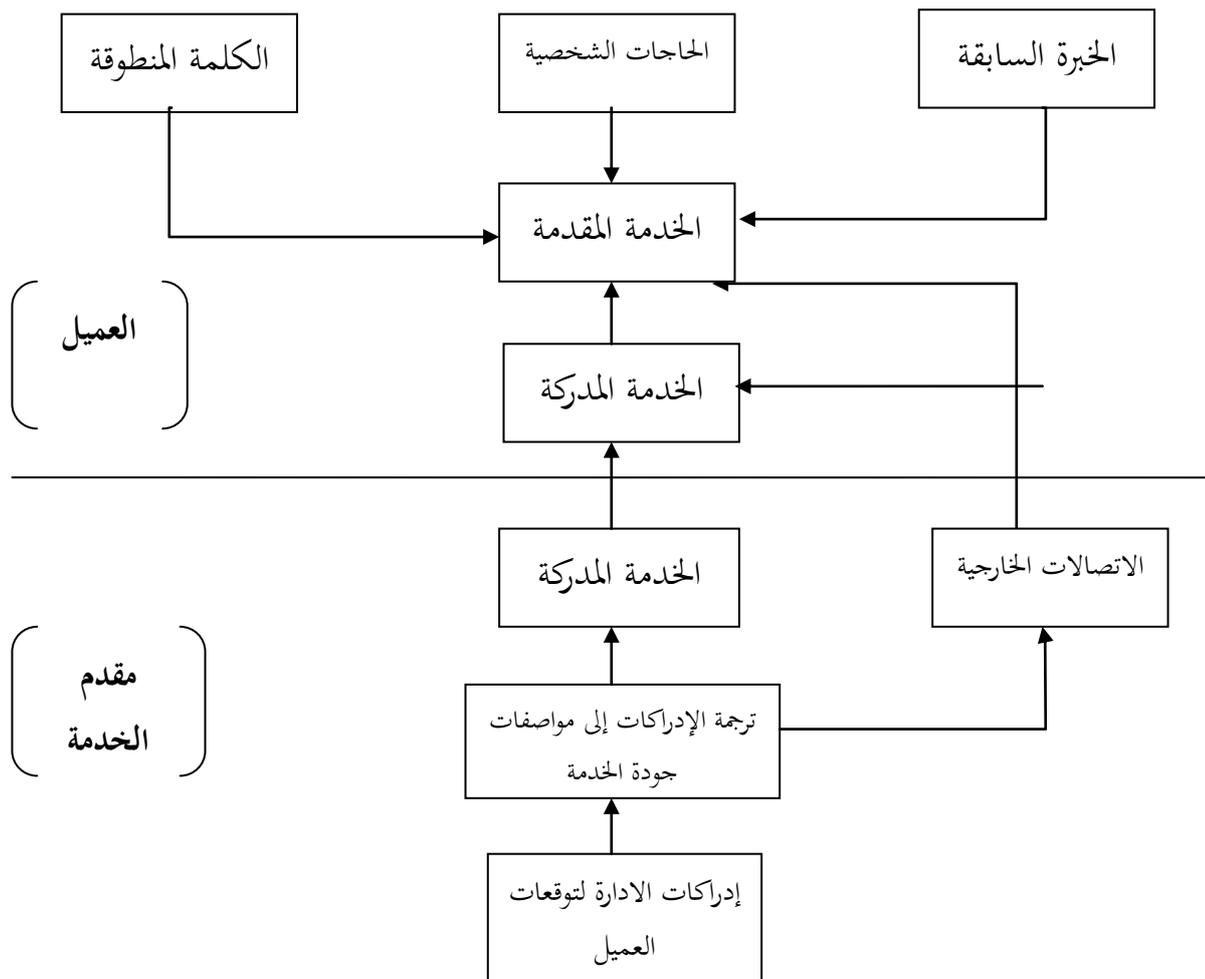
تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً أصبحت المصارف تستعمله كوسيلة لتمييزها عن منافسيها وكسب رضا وولاء عملائها. وللتأكد من مدى نجاح أو فشل المصرف في تقديم خدمات جيدة لابد من قياس جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء. (فج و مهلهل، 2019، صفحة 75)

#### 3-1. نموذج جودة الخدمة SERVQUAL

يرجع نموذج جودة الخدمة إلى الباحثين ( Parasuraman, Zeithaml and Berry ) الذين طوروا سنة 1985 نموذجاً لقياس وتقييم جودة الخدمة، يقوم على قياس خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة، وفجوة من جهة الزبون) والشكل الموالي يوضح مختلف هذه الفجوات

#### الشكل رقم 02 : نموذج جودة الخدمة SERVQUAL

المصدر: (بو عبد الله، 2013-2014، صفحة 57)



يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون، والتي تتطلب قياسا خارجيا، بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربعة المتعلقة بمقدم الخدمة والتي تتطلب قياسا داخليا، وهي كما يلي: (جبل، 2009-2010، الصفحات 89-91)

#### الفجوة الأولى: بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات

وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، أي عجزها عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة، لأنه إذا ما عرفت إدارة المنظمة ما الذي يتوقعه العملاء كان بمقدورها تقديم خدمات وفقا لهذه التوقعات وبالتالي سوف تكون مرضية (الخدمات) بالنسبة لهم لأنها تقابل توقعاتهم.

#### الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة

تنتج هذه الفجوة عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

#### الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة

والتي يمكن أن يطلق عليها أيضا اسم فجوة الأداء الفعلي للخدمة، وتنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي لها، بمعنى أن مجرد وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل لابد أن يلتزم الموظفون بهذه المواصفات حتى تضمن المنظمة تقديم الخدمة وفقا للمواصفات الصحيحة الموضوعية وبالتالي تقابل توقعات العملاء.

#### الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والاتصالات الخارجية، وهي تعني أن الوعود التي قطعها المنظمة على نفسها خلال اتصالها بالعملاء لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة.

#### الفجوة الخامسة: بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة

تمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة أي:

#### جودة الخدمة: التوقعات - الإدراكات

إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات العملاء، وحتى تتمكن المنظمة من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليها أن تسد جميع الفجوات.

### 2-3. نموذج الأداء الفعلي للخدمة: SERVPERF

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين (Joseph cronin and Steven taylor) ويطلق عليه اسم ( Service Performance )، وجاء نتيجة الانتقادات التي وجهت من طرفهم للنموذج خاصة الجزء المتعلق بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات العملاء وتوقعاتهم ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ولا يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس مؤشرات التقييم (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف)، لكنه يتميز عليه من خلال بساطته في القياس والتحليل، كما أنه يلغي الحاجة لقياس التوقعات التي تتغير بعد تلقي الخدمة، مما يزيد من درجة مصداقيته. (محبوب، 2013-2014، الصفحات 95-96)

يتم التركيز في هذا النموذج على الأداء الفعلي للخدمة بدلا من التركيز على الاختلاف بين توقعات العملاء والإدراكات، (Akdere, Top, & Tekingunduz, 2018, p. 3) حيث يقوم هذا النموذج على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط. (اسماعيل و عبد العزيز، 2017، صفحة 6)

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفقا لهذا النموذج الافتراضات التالية: (شيروف، 2009-2010، صفحة 36)

✚ في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المصرف فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية حسب مستوى تقييمه لجودتها.

✚ إن الخبرات المتعاقبة مع المصرف ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة. وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة.

### 3-3. مقياس الرضا (مسغوني، عماني، و تباي، 2018، صفحة 69)

وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل آخر يمكن المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

### 4-3. مقياس عدد الشكاوى (محبوب، 2013-2014، الصفحات 87-88)

الشكاوى هي توقعات العملاء التي لم يتم إشباعها، وعندما يجهر الزبون بها، فإنه يمنح البنك الفرصة لتحديد آماله المحبطة، وإشباع توقعاته الخائبة، ويمكن المنظمة من سد ثغرة التوقعات بين ما يريده الزبون وما يستطيع البنك تقديمه، وقد أثبتت الدراسات أن 80% من العملاء الذين يتم الاستجابة لشكواهم يعاودون الشراء ويصبحون أكثر

ولاء مما كانوا عليه، لذلك لا بد من اعتبار شكاوى العملاء هدية ونعمة تستحق الشكر والتقدير، ويتوقف قرار تقديم الشكاوى من طرف العملاء على مجموعة من العوامل منها:

- معتقدات العميل المتعلقة بنتيجة الشكاوى: أي المكاسب التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد تقديم الشكاوى، مثل: التعويض المادي أو الاعتذار أو الوعد بتقديم منتجات وخدمات أفضل في المستقبل؛
  - معتقدات الجماعة المرجعية: وهي توصيات الأقارب والأصدقاء للعميل بتقديم الشكاوى؛
  - معتقدات العميل المتعلقة بصعوبة تقديم الشكاوى: وهي درجة صعوبة أو سهولة تقديم العميل للشكاوى، وتتوقف على ثقته بنفسه، ومدى وجود فرص متاحة أمامه لتقديم الشكاوى، ودرجة معرفته بإجراءاتها.
- ولمعالجة شكاوى العملاء لا بد من القيام ب:

- ✓ تشجيع العملاء على التعبير عن حالة عدم الرضا التي يحسون بها، وإعلامهم بطريقة تبليغها والجهة المسؤولة عن استقبالها؛
- ✓ تسجيل وتشخيص المشكلة واتخاذ القرار المناسب؛
- ✓ استغلال المعلومات التي تم جمعها من شكاوى العملاء في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

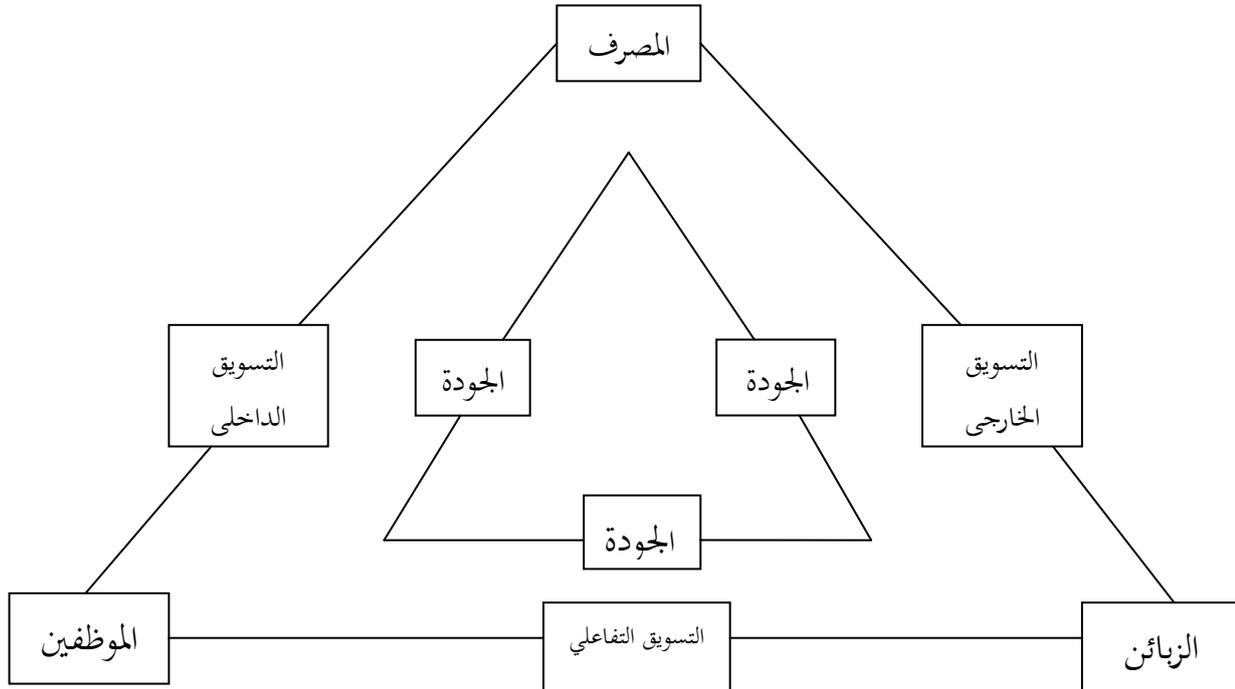
### ثالثا. العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية

يعتبر التسويق الداخلي عملية تضمن التزام الموظفين بتقديم أفضل أداء ممكن للعملاء، بحيث أن الطريقة التي يعامل بها العملاء هي التي تحدد درجة رضاهم واحتمالية تكرار عمليات الشراء سواء للخدمات أو المنتجات. فإذا تم النظر إلى موظفي المنظمة ومعاملتهم على أنهم عملاء داخليون فهذا يؤدي إلى تحقيق خدمة ذات جودة عالية بالنسبة للعملاء الخارجيين، وهذا يكون من خلال جذبهم وتطويرهم وتحفيزهم وأيضا من خلال معاملتهم بشكل جيد لكي يكون لديهم القدرة والرغبة في تقديم خدمة ممتازة، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي يعمل على تقليل الفجوة بين توقعات العملاء والأداء الفعلي للمنظمة ويعزز العلاقة عن طريق تغيير المواقف والسلوكيات للموظفين نحو العملاء. (J.Vrey, 1995, p. 42)

تزداد أهمية التسويق الداخلي بكونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا الموظفين والزبائن في المؤسسات الخدمية، ولقد طور كل من (Kotler et Armstrong) مثلث تسويق الخدمات كما يلي: (عبد النبي، 2008-2009، صفحة 36)

#### الشكل رقم 03 : مثلث تسويق الخدمات

المصدر: (عبد النبي، 2008-2009، صفحة 35)



يؤكد الشكل التالي أن الوصول الى الزبائن وكسب رضاهم يتم من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية ( التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، التسويق التفاعلي ) ما بين المنظمة والمتعاملين معها. حيث تمثل الجودة القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة ( المصرف، الزبائن، الموظفين ) مما يعني أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، التسويق التفاعلي تساهم كلها مجتمعة بنسب متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة.

ويمثل التسويق الداخلي القوة الدافعة في تحقيق الأهداف الأساسية للجودة والكفاءة والفعالية ومنه فالتسويق الداخلي يظهر كطريقة لرفع مستويات الجودة في المنظمة (أبو عودة، 2014، صفحة 29)، ويسهل الانتقال إلى تبني مفهوم الجودة ويعمل على تنمية ثقافة تنظيمية للمنظمة لتعزيز مبدأ التعاون والتآزر الإيجابي بين الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والوصول إلى جودة الخدمات المصرفية. (حنادي، 2016-2017، صفحة 31)

## خلاصة الفصل

تعتبر جودة الخدمات المصرفية المفتاح الأساسي للدخول للسوق المصرفية والتميز فيها والتحسين في الأداء المصرفي، وهذا من أجل إشباع حاجات ورغبات العملاء، وبناء على ذلك فإن المحافظة على جودة متميزة للخدمة المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية والحصة السوقية، في حين أن التطبيق لمفاهيم جودة الخدمة المصرفية يساعد على حل الكثير من المشاكل في البنوك.

ونظرا لتشابه معظم الخدمات التي تقدمها المصارف أصبح ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة استراتيجية، وأن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بزبائنه وموظفيه وجعلهم راضين إضافة لزيادة فرص بيع الخدمات المصرفية وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والمصرف وتعزيز السمعة وتحسين الأداء المصرفي.

# الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار  
الفرضيات

## تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية. سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمجموعة من البنوك التجارية، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

أولا. التعريف بالبنوك محل الدراسة.

ثانيا. خصائص مبحوثي الدراسة.

ثالثا. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

رابعا. اختبار الفرضيات.

خامسا. تفسير النتائج.

## أولا. التعريف بالبنوك محل الدراسة

### 1. البنك الوطني الجزائري BNA

أول بنك تجاري وطني، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة الأنشطة المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي. في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري. منذ إنشائه رافق البنك الوطني الجزائري كل شخص طبيعي و معنوي ويجوز على أكثر من 2.7 مليون زبون من الخواص و المؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام. (www.bna.dz/09/04/2020.18:00)

#### 1-1. تعريف البنك الوطني الجزائري - وكالة بسكرة 386- ( وثائق خاصة بالبنك )

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري رقم 387 في عام 1987، كواحدة من بين الأربعة عشر وكالة التابعة لمديرية سطيف، والواقعة في حي الأمل مصنفة بالوكالة (ب) بعد الوكالة (أ) الرتبة 386، وتضطلع الوكالة بنفس مهامها. وهي كالتالي:

- فتح الحسابات بكل أنواعها حسابات تحت الطلب أو الأجل؛
- تقديم القروض بعد دراستها والتأكد من كفاية الضمانات؛
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛
- تقوم بعمليات الصرف والتجارة الخارجية في إطار القوانين المعمول بها؛
- تقوم بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل.

### 2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

#### 1-2. التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية: (www.badrbanque.dz/09/04/2020.19:27)

هي مؤسسة مالية وطنية تم إنشاؤها في 13 مارس 1982. حيث يدعم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمدة 36 سنة تنمية أراضيهم ومشاريع عملائهم، بما في ذلك تمويل الزراعة والصناعات الغذائية والصيد البحري، مما يشكل دعماً لتنمية الاقتصاد الوطني وتحسينه.

من أجل تحقيق أكبر قدر من الرضا للعملاء، قام بنك بدر بتعيين أكثر من 7000 موظف في 321 فرع، و39 مجموعة إقليمية للعمليات المنتشرة على التراب الوطني. بالإضافة إلى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان والسهولة والكفاءة والسرعة في تقديم خدماته المصرفية.

## 2-2. التعريف بمديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة - (وثائق خاصة بالمديرية بدر بسكرة)

المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة الواد هي مديرية تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أنشأت في مارس 1982 يتفرع منها 9 وكالات: بسكرة، سيدي عقبة، أولاد جلال، طولقة، المغير، جامعة قمار، الواد، الدبيلة.

## 2-3. التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة - (وثائق خاصة بوكالة بدر بسكرة)

تأسست وكالة بدر بسكرة في مارس 1982 تزامنا مع تأسيس البنك، ويقع مقرها في وسط المدينة مقابل جنان بايلك، تشغل الوكالة 29 عاملا، حيث تعتمد على خبراتهم ويقوم البنك بتكوين وتدريب العمال وهذا لزيادة كفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في البنك.

## 2-4. الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -

- خدمات الصراف الآلي (Distributeurs Automatique de Billets): وفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية الصراف الآلي في جميع وكالاته المنتشرة على كامل التراب الوطني؛
- Consultation: تسمح هذه الخدمة للعميل بالاطلاع على حسابه الجاري، من العمليات الخاصة بحسابه وكذلك تحميل ملفات معاملاته المصرفية؛
- تحويل الملفات: هذه الخدمة مخصصة للمؤسسات التجارية.

## 2-5. البطاقات المصرفية المصدرة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -

### 2-5-1. البطاقات المحلية:

- بطاقة **CIB Classique**: هي بطاقة خاصة بالتجار والأشخاص ذوي الدخل المتوسط والذي يقل عن 10 مليون سنتيم شهريا. تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع.
- بطاقة **CIB Gold**: وهي بطاقة مخصصة للشركات الكبرى والأشخاص ذوي الدخل المرتفعة التي تزيد عن 10 مليون سنتيم شهريا. تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع 7/7 أيام و24/24 ساعة.
- **بطاقة التوفير**: تعتبر من أحدث خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتمكن من تسديد المشتريات على مستوى التجار والحرفيين المجهزين بمحطة الدفع الإلكتروني، ويشترط أن لا يتعدى مبلغ التوفير بهذه البطاقة 50.000 دج كل ثلاثة أيام.

### 2-5-2. البطاقات الدولية

- بطاقة فيزا الدولية.
- بطاقة ماستر كارد.

### 3 بنك التنمية المحلية BDL

#### 3-1. التعريف ببنك التنمية المحلية (www.bdl.dz/09/04/2020.19:58)

بنك التنمية المحلية باختصار BDL هو بنك عمومي برأس مال يصل إلى 36 مليون دينار جزائري، يملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و06 وكالات مختصة في منح القروض، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك.

يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وخاصة تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ANSEJ ، CNAC ، ANGEM، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا الأشخاص الراغبون في شراء مسكن.

#### 3-2. بنك التنمية المحلية - وكالة بسكرة 307 - ( وثائق خاصة بالبنك )

وهي وكالة بنكية تأسست في 2 جانفي 1987 وتعمل تحت إشراف المديرية الجهوية لولاية باتنة. تقوم وكالة بسكرة بجميع العمليات البنكية من إيداع، سحب بالعملة الوطنية والعملة الصعبة، قبول الودائع من العملاء، فتح الحسابات البنكية تحت الطلب أو الأجل، منح قروض بمختلف أنواعها، القيام بكل عمليات التجارة الخارجية استيرادا وتصديرا من خلال فتح الاعتمادات المستندية والقيام بعمليات التحصيل المستندي والتحويلات المصرفية الخارجية.

### 4. القرض الشعبي الجزائري CPA

#### 4-1. التعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري (www.cpa-banc.dz/09/04/2020.20:36)

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 1966/12/26 بالأمر 366/66 برأس مال بلغ 15 مليون دج، فورث النشاطات المصرفية التي كانت تدار من قبل البنوك الشعبية: المصرف الشعبي التجاري والصناعي لعنابة، المصرف الشعبي التجاري لوهران، المصرف الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة، وكذلك من طرف مؤسسات أجنبية: بنك الجزائر مصر سنة 1967، شركة مرسيليا للقرض سنة 1968، المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض سنة 1972. وفي 1985/04/30 انبثق عن بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم 65/85 تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة وتحويل 550 موظف وإطار و89000 حساب تجاري للزبائن.

أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا، وبعد ما أوفى بكل الشروط المؤهلة المنصوص عليها في أحكام قانون النقد والقرض تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر.

#### 4-2. التعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري- وكالة بسكرة - ( وثائق خاصة بالبنك )

تعد وكالة القرض الشعبي الجزائري بسكرة من أنجح الوكالات التابعة لمجموعة الاستغلال باتنة 385، تم تأسيسها في 24 أبريل 1983، وقد ساهم الموقع الجغرافي للوكالة (وسط المدينة بساحة العربي بن مهدي) في تسهيل التعامل المباشر مع العملاء وحسن المعاملة من طرف موظفيها، والذي يبلغ عددهم 25 موظفا دائمين وموزعين على مختلف مصالح الوكالة كل حسب طبيعة عمله وتخصصه.

#### 5. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك - CNEP

(<http://www.cnepbanque.dz/09/06/2020.10:05>)

يعد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP واحد من البنوك الكبيرة في الجزائر في مجال جمع المدخرات، تأسس بتاريخ 10 أوت 1964، وتتمثل مهمة الصندوق في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد، أما في مجال القرض فإن الصندوق يقوم بمنح القروض إما للبناء أو لشراء سكن أو تمويل مشاركة المقترضين في تعاونية عقارية، بالإضافة إلى وكالاته البالغ عددها 206 وكالة ومديرياته الجهوية البالغ عددها 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني، يتواجد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على مستوى شبكة البريد لأجل جمع أموال التوفير .

يوفر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات البنكية أبرزها:

- القروض العقارية للخواص؛
- التوفير والإيداعات؛
- تمويل المقاولين والمؤسسات؛
- بالإضافة إلى العديد من الخدمات البنكية.

#### 6. بنك البركة الجزائري BARAKA (www.albaraka-banc.com/09/06/11:26)

بنك البركة الجزائري هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام و خاص)، تم إنشائه في 20 ماي 1991 برأس مال 500.000.000 دج، وبدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991. أما في ما يخص المساهمين، فهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) ومجموعة البركة المصرفية (البحرين)، في إطار قانون رقم 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003، فللبنك الحق في مزاولة جميع العمليات البنكية من تمويل واستثمارات، و ذلك توافقا مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية.

يوفر بنك البركة الجزائري توليفة متنوعة من المنتجات المالية للمؤسسات تعينهم على إنجاز مشاريعهم الاستثمارية وتلبية حاجياتهم الاستغلالية، حيث يقترح صيغ تمويل مصادق عليها من قبل هيئة الرقابة الشرعية للبنك: المرابحة، البيع الآجل، بيع السلم، الإجارة، الاستصناع، المشاركة، المضاربة...

كما يقدم بنك البركة الجزائري مجموعة من المنتجات التي تسهل تنفيذ عمليات التجارة الخارجية وتوفر حلول فعالة تخدم تطلعات عملائه في إطار وسائل الدفع الدولية كالتحويل الحر، التحصيلات والاعتمادات المستندية ولاعتباره مصرفا شموليا فإن بنك البركة الجزائر يقترح لائحة من المنتجات المبتكرة والمتماشية ما آخر ما تعرضه التكنولوجيا الحديثة استجابة لتطلعات المتعاملين لديه. وعلى سبيل الذكر:

- خدمة تحويل الأموال عن طريق وسائل الدفع الآلية؛
- المصرف عبر النت والموبايل؛
- خدمة الرسائل القصيرة؛
- بطاقات الدفع الإلكتروني متوافرة مجانا؛
- محطات الدفع الإلكتروني TPE؛
- الشبايبك الآلية GAB.

بنك البركة - وكالة بسكرة - (وثائق خاصة بالبنك)

يعد بنك البركة وكالة بسكرة من الوكالات الناشطة على المستوى الوطني والتي تحمل رمز 305 ضمن وكالات البنك وهي حديثة النشأة حيث أنها فتحت أبوابها في حي الأمير عبد القادر وسط مدينة بسكرة في 10 ماي 2011 وهي خاضعة لأحكام قانون النقد والقرض، وتسعى هذه الوكالة إلى تقديم وتوفير جميع الخدمات التي يعرضها بنك البركة الجزائري وهي بذلك تشكل همزة وصل بين البركة والعميل في هذه المنطقة والمناطق المجاورة له.

## 7. بنك الخليج الجزائر AGB

7-1. التعريف بينك الخليج الجزائر: (www.agb.dz/09/06/2020.14:37)

بدأ بنك الخليج الجزائر نشاطه في عام 2004. لدى AGB شبكة من 61 وكالة منتشرة على كامل التراب الجزائري، فهو أحد البنوك الخاصة الرئيسية في الجزائر.

بالنسبة لعملاء بنك الخليج الجزائر فيضم جميع فئات الشركات (الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة، SMI، TPE) بالإضافة إلى الأفراد والمهنيين، يتبنى بنك الخليج الجزائر العمليات وفقا لأفضل المعايير في السوق وتصميم الحلول المصممة خصيصاً لدعم عملائه في نجاح مشاريعهم. مع 994 موظفاً، يبلغ متوسط أعمارهم 34 عاماً، يعد بنك

الخليج الجزائر واحد من رواد السوق في الخدمات الإلكترونية، وأول بنك يقدم بطاقات دولية (Visa و MasterCard) في السوق.

### 7-2. التعريف ببنك الخليج الجزائر- وكالة بسكرة - ( وثائق خاصة بالبنك )

على إثر السياسة الخاصة بالتوزيع المحلي والتقسيم الإداري الجديد استفادت ولاية بسكرة من عدة وكالات بنكية ذات الأنشطة التجارية، ولقد أنشأت وكالة بنك الخليج الجزائر - بسكرة- في 03 جوان 2010، بحيث تقع في شارع يحي السايحي طريق تقرة بعاصمة الولاية حيث تبلغ مساحتها 350م<sup>2</sup>، ومجهزة بكل الوسائل الحديثة، ويبلغ عدد موظفي الوكالة 10 موظفين.

### 7-3. الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة من طرف بنك الخليج الجزائر- وكالة بسكرة -

1- خدمة AGB Online؛

2- خدمة الرسائل القصيرة (SMS PUSH)؛

3- خدمة البريد السريع (Mail Swift)؛

4- خدمة الصراف الآلي (Distributeurs Automatique de Billets).

## 8. مصرف السلام الجزائر ALSALAM

### 8-1. التعريف بمصرف السلام الجزائر (www.alsalamalgeria.com/09/06/2020.15:42)

مصرف السلام-الجزائر، بنك شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

مصرف السلام يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، وتضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد .

مصرف السلام-الجزائر يمول المشاريع الاستثمارية، وكافة الاحتياجات في مجال الاستغلال، والاستهلاك عن طريق عدة صيغ تمويلية منها: المشاركة، المضاربة، الإجارة، المراجعة، الاستصناع، السلم، البيع بالتقسيط، البيع الآجل...

### 8-2. التعريف بمصرف السلام - وكالة بسكرة - ( وثائق خاصة بالبنك )

أنشأ مصرف السلام وكالة بسكرة في 2017، بحيث تقع وكالته في شارع يحي السايحي طريق تقرة مقابل بنك الخليج بعاصمة الولاية ومجهزة بكل الوسائل الحديثة، ويبلغ عدد موظفي الوكالة 12 موظفين.

3-8. الخدمات المقدمة من طرف مصرف السلام - وكالة بسكرة -

- خدمة Alsalam online؛
- خدمة E-CREDOC؛
- خدمة ALsalam smart banking ؛
- خدمة الدفع عبر الانترنت E-Amina؛
- خدمة mail swift؛
- جهاز الدفع الالكتروني Tpe؛
- خدمات الصراف الآلي (Distributeurs Automatique de Billets).

9. بنك ترست الجزائر TRUST

1-9. التعريف ببنك ترست الجزائر: (www.trustbank.dz/09/06/2020.23:04)

بدأ بنك ترست الجزائر نشاطه في أبريل 2003، برأس مال قدره 750 مليون دينار، وفي 30 ديسمبر 2019 شهد رأس المال زيادة ويبلغ الآن 17194 مليار دينار. وهو عضو في NEST INVESTMENTS HOLDING Group التي تتخذ من قبرص مقراً لها. تستثمر الشركة مجموعة متنوعة من الصناعات، بما في ذلك الخدمات المصرفية والمالية والتأمين وإعادة التأمين والتطوير العقاري والصناعة والسياحة. بحيث أنها موجودة من خلال شركاتها الفرعية في 22 دولة بما في ذلك: الجزائر، الولايات المتحدة الأمريكية، إسبانيا، إنجلترا، قطر، قبرص، البحرين، الأردن، لبنان، فلسطين، المملكة العربية السعودية ...

2-9. التعريف ببنك trust وكالة - بسكرة - ( وثائق خاصة بالبنك )

أنشأت وكالة ترست بسكرة في 2018، حيث تقع وكالته في نهج محطة القطار مقابل بنك سوسيتي جنرال بعاصمة الولاية ومجهزة بكل الوسائل الحديثة، ويبلغ عدد موظفي الوكالة 07 موظفين.

3-9. الخدمات المقدمة من طرف بنك trust وكالة - بسكرة -

- خدمة Trust mobile: هي عبارة عن تطبيق يتم تحميله عبر الهاتف الذكي لإدارة المعاملات المصرفية، تسمح هذه الخدمة للعملاء من: (الاطلاع على حساباتهم، البحث في عمليات الحساب، تحميل كشوفات الحساب، طبع كشوفات الحساب، طبع بيانات الحساب البنكي، دمج الحسابات، متابعة العمليات الإلكترونية، طلب دفتر الشيكات، متابعة التسهيلات، الاطلاع على الودائع لأجل، التحويل بين الحسابات، التحويل للمستفيدين، طلب البطاقة)؛
- خدمة TB@ NET +: هي عبارة عن خدمة موجهة للأفراد والمؤسسات، تساعد على إجراء التحويلات المالية وطلب الشيكات دون الانتقال إلى الوكالة، أي بمجرد إتباع الخطوات المطلوبة؛

- خدمة **HISSABI PULL**: هي خدمة تتيح لعملاء البنك من الوصول إلى معلومات حساباتهم عن طريق إرسال استفسارات عبر الرسائل القصيرة، مثل معرفة رصيد الحساب، طلب الحصول على دفتر شيكات؛
- خدمة **HISSABI PUSH**: تتيح هذه الخدمة للعميل من تتبع التغيرات الطارئة في حسابه والبقاء على اتصال دائم مع البنك من خلال الاستلام التلقائي للرسائل القصيرة لكل معاملة تتم على حسابه؛
- خدمة **TBA MAILING**: هي خدمة تسمح للعميل بمعرفة جميع العمليات المصرفية التي حدثت في حساباته البنكية وذلك عن طريق تلقيه معلومات في بريده الإلكتروني.

ثانيا. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	62	70.5%	
	أنثى	26	29.5%	
	المجموع	88	100%	
العمر	أقل من 30 سنة	19	21.6%	
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	43.2%	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	25.0%	
	من 50 سنة فأكثر	9	10.2%	
	المجموع	88	100%	
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	9	10.2%	
	تقني سامي	13	14.8%	
	ليسانس	33	37.5%	
	ماستر	26	29.5%	
	ماجستير	2	2.3%	
	دكتوراه	2	2.3%	
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	3	3.4%	
	المجموع	88	100%	
	مجالات الوظيفة الحالية	أعمال إدارية اشرافية	27	30.7%
		أعمال فنية	9	10.2%
أعمال إدارية غير اشرافية		52	59.1%	
المجموع		88	100%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	31.8%	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	28	31.8%	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	12.5%	

23.9%	21	15 سنة فأكثر	
100%	88	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (3) أن:

(70.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن (29.5%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (21.6%)، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (43.2%) وفي حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (25.0%)، وفي الأخير (10.2%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح أن نسبة (10.2%) منهم حاصلين على شهادة مستوى ثانوي، و(14.8%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة حاملي شهادة الليسانس (37.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الماستر بلغت (29.5%)، ونسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت (2.3%)، ونسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه بلغت (2.3%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) بلغت (3.4%)، وعليه فإن البنوك التجارية محل الدراسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للباحثين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الاشرافية بنسبة (59.1%)، في حين نسبة الباحثين الذي يعملون في مجال الأعمال الإدارية الاشرافية بلغت (30.7%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (10.2%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (31.8%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(31.8%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (12.5%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(23.9%).

### ثالثا. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف (one-sample K-S))

اختبار كولموجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

ويوضح الجدول (4) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي (one-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
التسويق الداخلي	1.208	0.108
جودة الخدمات المصرفية	1.331	0.058

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

## 2. تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "التسويق الداخلي" و"جودة الخدمات المصرفية"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1 أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" وتظهر الجداول (5) و(6) تلك النتائج كما يلي:

### - تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر التسويق الداخلي بالبنوك التجارية محل الدراسة؟  
للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التسويق الداخلي

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الاختيار	3.582	0.7644	3	مرتفع
01	تقوم إدارة المصرف باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	3.56	1.015	2	مرتفع
02	يتناسب العمل المكلف للموظفين مع مؤهلاتهم.	3.45	0.982	4	متوسط
03	تسعى إدارة المصرف في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.50	1.039	3	مرتفع

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مرتفع	1	0.781	3.82	تقوم إدارة المصرف بإجراء الاختبارات والمقابلات اللازمة للتعين.	04
مرتفع	1	0.7308 1	3.894 9	التدريب	ثانيا
مرتفع	1	0.766	4.01	يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد المهارات والقدرات العالية.	05
مرتفع	3	0.925	3.86	تطبق إدارة المصرف برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر.	06
مرتفع	2	0.905	3.91	يقدم المصرف دورات تدريبية في مواضيع حديثة.	07
مرتفع	4	0.873	3.80	تناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للموظفين.	08
متوسط	5	0.9437 6	3.136 4	التحفيز	ثالثا
متوسط	3	1.016	3.05	تمنح إدارة المصرف حوافز تشجيعية للموظفين الذين يقدمون أداء متميز.	09
متوسط	2	1.023	3.15	تتبنى إدارة المصرف نظم حوافز ومكافآت عادلة بين الموظفين.	10
متوسط	1	1.093	3.28	نظام الحوافز في المصرف يشجع للعمل بشكل أفضل.	11
متوسط	4	1.070	3.07	الحوافز والمكافآت المقدمة تتناسب والجهد المبذول في العمل.	12
مرتفع	2	0.7417 0	3.835 2	الاتصال الداخلي	رابعا
مرتفع	3	0.869	3.81	يتوافر في المصرف قنوات اتصال تسهل التفاعل بين الأقسام المختلفة والموظفين فيها.	13
مرتفع	1	0.872	3.90	يستخدم المصرف أساليب تقنية للاتصال بالموظفين.	14
مرتفع	4	0.850	3.78	يعمل المصرف على مشاركة المعلومات مع الموظفين.	15
مرتفع	2	0.917	3.85	يسعى المصرف إلى تطوير نظم الاتصالات بما يتوافق مع حاجاته.	16
متوسط	4	0.7914 6	3.369 3	التمكين	خامسا
مرتفع	1	0.904	3.60	تقوم إدارة المصرف بتفويض الموظفين بسلطات كافية لإنجاز المهام الواجب عليهم تنفيذها.	17
متوسط	3	0.988	3.22	تسعى إدارة المصرف لتشجيع الموظفين على إبداء الرأي في الأعمال التي يقومون بها.	18

متوسط	2	0.895	3.44	تقدم إدارة المصرف صلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.	19
متوسط	4	1.011	3.22	تدعم إدارة المصرف فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية.	20
مرتفع	-	0.6221	3.901	التسويق الداخلي بشكل عام	
		6	8		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (5) أن:

1- بعد "التدريب": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8949) بانحراف معياري (0.73081). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب على مستوى البنوك التجارية محل الدراسة أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.80-4.01) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.766-0.925)، وتبين هذه النتيجة أن البنوك التجارية تعمل على إكساب الأفراد والموظفين المهارات والمعارف من خلال البرامج التدريبية.

2- بعد "الاتصال الداخلي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8352) بانحراف معياري (0.74170). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاتصال الداخلي أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.78-3.90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.8850-0.917). وهذا ما يدل على أن البنوك التجارية تمتلك قنوات اتصال فعالة تعمل من خلال بمشاركة المعلومات مع موظفيها.

3- بعد "الاختيار": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5824) بانحراف معياري (0.76444). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاختيار أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.82) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.781-1.039). وهذا ما يدل على أن البنوك التجارية تعمل على إجراء الاختبارات لتعيين أفراد أكفاء ذوي مهارات عالية من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4- بعد "التمكين": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3693) بانحراف معياري (0.79146). ووفقا لمقياس الدراسة فإن

هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التمكين أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.22-3.60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.895-1.011). وهذا ما يدل على أن البنوك التجارية تقدم صلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.

5. بعد "التحفيز": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1364) بانحراف معياري (0.94376). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التحفيز أنها تشكل قبولاً "متوسطاً"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.05-3.28) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.016-1.093). وهذا يدل على أن البنوك التجارية تعمل على منح حوافز للموظفين الذين يقدمون أداءً متميزاً لتشجيعهم على العمل بشكل أفضل.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى توفر التسويق الداخلي بالبنوك التجارية محل الدراسة بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة (3.9018) بانحراف معياري (0.62216).

تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية

الرقم	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	المصرف ذو موقع ملائم وسهل الوصول إليه.	4.13	0.708	2	مرتفع
02	مظهر المصرف جيد وترتيبه الداخلي ملائم لطبيعة نشاطه.	3.89	1.033	9	مرتفع
03	أوقات عمل المصرف ملائمة لجميع الزبائن.	3.80	1.030	10	مرتفع
04	هناك التزام من قبل المصرف بتقديم خدمات متميزة وبالشكل المطلوب من أول مرة.	3.75	0.913	12	مرتفع
05	يقدم المصرف خدماته بطريقة متقنة وسريعة	3.68	0.824	13	مرتفع

				وباستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.	
مرتفع	14	0.796	3.68	يتملك الموظفون في المصرف المهارات والمعارف الضرورية للقيام بعملهم على أحسن وجه.	06
مرتفع	11	0.973	3.80	يمتاز الموظفون في المصرف بالتعامل اللبق والأدب وحسن الخلق.	07
مرتفع	8	0.858	3.90	يقوم المصرف بالاستجابة الفورية لاستفسارات وشكاوى الزبائن.	08
مرتفع	5	0.799	3.93	تحظى اقتراحات وشكاوى الزبائن باهتمام المصرف.	09
مرتفع	6	0.905	3.91	يقدم المصرف لزيائنه بشكل دائم معلومات كافية حول خدماته وخاصة الجديدة منها.	10
مرتفع	4	0.876	3.94	يشعر الزبون بالأمان والثقة عند تعامله مع المصرف.	11
متوسط	1	0.802	4.24	يتعامل المصرف مع المعلومات الخاصة بالزبائن بسرية تامة.	12
مرتفع	7	0.839	3.91	يتملك المصرف الفهم الكافي لاحتياجات ورغبات الزبائن ويسعى للإيفاء بها.	13
مرتفع	3	0.791	4.08	يعمل موظفو المصرف على الوفاء بالوعود المقدمة للزبائن.	14
مرتفع	-	0.64824	3.5636	جودة الخدمات المصرفية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (6) أن: مستوى جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفع وفقاً لمقاييس الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات الباحثين في هذا المتغير (3.5636) بانحراف معياري (0.64824).

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات جودة الخدمات المصرفية أنها تشكل قبولاً "مرتفعاً"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.68-4.24) بينما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.708-1.033). وهذا ما يوضح مدى جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة التي تساعد في الحصول على رضا العملاء وكسب ولائهم.

رابعاً. اختبار الفرضيات

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.795	5	3.359	16.317	0.000
الخطأ	16.881	82	0.206		
المجموع الكلي	33.677	87			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

معامل الارتباط  $R = 0.706$

معامل التحديد  $R^2 = 0.499$

معامل التحديد المعدل  $F = 0.468$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.317) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 46.8% من التباين في المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات المصرفية، وهي قوة تفسيرية "متوسطة"، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة المحسوب
الاختيار	0.281	0.089	0.345	3.153	*0.002
التدريب	0.161	0.108	0.189	1.493	0.139
التحفيز	-0.121	0.088	-0.183	-1.375	0.173

## الفصل الرابع:

## عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الاتصال الداخلي	0.202	0.093	0.241	2.179	*0.032
التمكين	0.191	0.093	0.242	2.051	*0.043
التسويق الداخلي بشكل عام	0.627	0.078	0.653	8.006	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17  
أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (8) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير التسويق الداخلي كمجموعة على مستوى جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة بسكرة، حيث بلغت قيمة T (8.006) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.706$ ) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التسويق الداخلي (46.8%) من التباين على مستوى جودة الخدمات المصرفية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي محل الدراسة على نحو مستقل على مستوى جودة الخدمات المصرفية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين (الاختيار، الاتصال الداخلي، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت (0.345، 0.241، 0.242)، وكذلك فقد بلغت قيم T (3.153، 2.179، 2.051) وبقيم احتمالية بلغت (\*0.002، \*0.032، \*0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير التدريب على جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية المبحوثة وذلك بدلالة معدلات (Beta) التي بلغت (0.189) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.493) وبقيمة احتمالية بلغت (0.139) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). كما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير التحفيز على جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية المبحوثة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت (-0.183) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (-1.375) وبقيمة احتمالية بلغت (0.173) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

3- وليبيان أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي فبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول (9) أن قوة العلاقة بين متغير "الاختيار" ومستوى جودة الخدمات المصرفية (0.602) وفقا لما تشير إليه قيمة R. بينما فسر هذا المتغير (36.3%) من التباين على مستوى جودة الخدمات المصرفية، وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين الاختيار والاتصال الداخلي مجتمعين و بين المتغير التابع جودة

الخدمات المصرفية بلغت (0.679) وقد فسرا (46.1%) من التباين على مستوى جودة الخدمات المصرفية. بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرات المستقلة الآتية: التدريب، التحفيز، التمكين، إذ لم يكن لهما دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع.

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمجالات التسويق الداخلي موضع الدراسة المؤثرة إحصائياً على مستوى جودة الخدمات المصرفية الذي يشعر به المبحوثين

المتغير المستقل	الارتباط	معامل التحديد
الاختيار	0.602	0.363
الاختيار + الاتصال الداخلي	0.679	0.461

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

### خامساً. تفسير النتائج

❖ توصلت الدراسة أن البنوك محل الدراسة تبني وتطبق سياسات التسويق الداخلي وتبين أن هناك مستوى مرتفع لأبعاد التسويق الداخلي ( التدريب، الاتصال الداخلي ) وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً للقيام بالبرامج التدريبية لإكساب موظفيها المهارات والمعارف المطلوبة لأداء وظائفهم بشكل أفضل وأيضاً تعمل على مشاركة المعلومات مع موظفيها وتطوير نظم الاتصالات لتسهيل نقل وتبادل المعلومات. بينما تبين أن مستوى البنوك محل الدراسة بالنسبة للأبعاد ( الاختيار، التمكين، التحفيز ) كان متوسطاً.

❖ توصلت الدراسة إلى اهتمام البنوك محل الدراسة بجودة الخدمات المصرفية ويرجع ذلك أن البنوك محل الدراسة تدرك أن كسب رضا وولاء العملاء يأتي من خلال الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الصناعة المصرفية.

❖ توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تعمل على الاهتمام بالموظفين في البيئة الداخلية ليكونوا قادرين على تحقيق أهدافها في البيئة الخارجية وبالتالي تحقيق جودة الخدمات المصرفية.

❖ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في ( الاختيار، الاتصال الداخلي ) على جودة الخدمات المصرفية بالبنوك محل الدراسة، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تقوم باختيار وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية بالإضافة إلى أنها تعمل على نشر المعلومات وتفعيل إيصالها بشكل مستمر للموظفين وذلك من أجل تقديم خدمات ذات جودة، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن لبعدها

" التمكين " أثر على جودة الخدمات المصرفية لكن تأثيره جاء ضعيفا في البنوك محل الدراسة، بينما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لأبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في ( التدريب، التحفيز ) على جودة الخدمات المصرفية بالبنوك محل الدراسة.

## خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على البنوك التجارية محل الدراسة بسكرة والخدمات والمنتجات البنكية التي تقدمها ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على الموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التسويق الداخلي" و"جودة الخدمات المصرفية"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا هذه، وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة جاء مرتفع، و مستوى جودة الخدمات المصرفية جاء أيضا مرتفع، وتوصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التسويق الداخلي كمجموعة على جودة الخدمات المصرفية. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على نحو مستقل على جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين (الاختيار، الاتصال الداخلي) ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (التدريب، التحفيز) على جودة الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية محل الدراسة، بالإضافة إلى أن هناك متغير آخر وهو "التمكين" كان له تأثير على "جودة الخدمات المصرفية" ولكن درجة تأثيره كانت ضعيفة في هذه الدراسة.

خاتمة

## خاتمة

تواجه البنوك عدة تحديات نتيجة لشدة المنافسة في السوق المصرفية، وفي سبيل ضمان بقائها تسعى جاهدة إلى ضمان أكبر حصة ممكنة من العملاء وإرضائهم وكسب ولائهم، إذ يتوجب على البنوك تبني مفهوم التسويق الداخلي بالتركيز على السوق الداخلية بقدر التركيز على السوق الخارجية، فالتسويق الداخلي ليس مجرد فلسفة إدارية بل هو عملية مستمرة تشمل مجموعة من الأنشطة التي يتوجب استخدامها لتحقيق أهداف البنك.

يتكون المزيج التسويقي الداخلي من مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المصارف من أجل ضمان يد عاملة ذات مستوى عالي من الكفاءة ومن بين هذه الإجراءات الاختيار، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين وتمثل عناصر المزيج التسويقي الداخلي من سبعة عناصر: المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج والتوزيع الداخلي، الدليل المادي والعمليات والمشاركين.

جودة الخدمات المصرفية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المصارف من أجل كسبها ميزة تنافسية، ويتم قياس جودة الخدمات المصرفية بناء على مجموعة من الأبعاد من بينها الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان.

يساهم التسويق الداخلي في الرفع من قدرات ومهارات الموظفين في المصارف وتلبية حاجاتهم ورغباتهم للرفع من مستوى رضاهم وولائهم للمصرف. وهذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء التي تؤدي بدورها لتحقيق رضاهم وبالطبع إلى تحقيق الربحية والنمو للمصرف.

## أولاً. نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التسويق الداخلي جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاختيار جاءت بدرجة قبول متوسطة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التحفيز جاءت بدرجة قبول متوسطة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاتصال الداخلي جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التمكين جاءت بدرجة قبول متوسطة.
- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير جودة الخدمات المصرفية جاءت بدرجة قبول مرتفعة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي كمجموعة على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين الاختيار، الاتصال الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على جودة الخدمات المصرفية لكن بدرجة تأثير ضعيفة في البنوك محل الدراسة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين التدريب، التحفيز على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

## ثانيا. الاقتراحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نقدم جملة من الاقتراحات التي نهدف من خلالها إلى محاولة نشر الوعي بممارسات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات المصرفية وهي :

- ضرورة الاهتمام ببرامج وخطط التسويق الداخلي في البنوك للحصول على قوى عاملة ذات كفاءة عالية تعمل على تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

- زيادة الاهتمام بتصميم الوظائف وتوظيف الأشخاص المناسبين والتركيز على أن يكون كل فرد على علم بالدور المطلوب منه بدقة من خلال التوجيه والإعلام والرقابة المستمرة.

- العمل على تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بصورة مستمرة حسب احتياجات وخصائص كل فرد وحسب أهداف البنك لتنمية المهارات بما يتماشى مع التطورات المختلفة وما يزيد من مردودية كل فرد.

- تدريب الموظفين على أساليب المجاملة والتعاطف وفن التعامل مع الآخرين.

- الاهتمام بنظم الأجور والحوافز بالبنك بحيث يجب تخطيط وتنفيذ الأجور والمكافآت والحوافز بما يتماشى مع الأداء الفردي وبصورة عادلة.

- تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبائن.

- القيام بتفويض الصلاحيات لبعض الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في الميدان في حدود أعمالهم.

- زيادة تعزيز العلاقات بين الموظفين والعملاء، خاصة موظفي الجهة الامامية وذلك من خلال توعية الموظفين بأهمية

وجود تفاعل إيجابي بينهم وبين العملاء بالإضافة إلى تحسيسهم بأهمية الدور الذي يقومون به في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

- يجب على البنوك أن تعمل على تقييم مستمر لمستويات جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف من أجل تعزيزها ومعالجة أي خلل في مستويات الأداء فور ظهوره.

## ثالثا. الآفاق التي يقترحها البحث

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمات المصرفية، ويرجع ذلك لتوسع مفاهيمه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لاشك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، وبهذا الصدد نقترح عددا من الدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين.
- التسويق الداخلي كمدخل لكسب ميزة تنافسية لدى المصارف.
- أثر جودة الخدمات المصرفية في كسب رضا العملاء.

## قائمة المراجع

### أولاً. المراجع باللغة العربية

#### ❖ الكتب

1. إبراهيم بلحمير. (2016). *التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات*. القبة القديمة: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
2. خضير كاضم حمود، وروان منير الشيخ. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. رعد حسن الصرن. (2007). *عولمة جودة الخدمة المصرفية*. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
4. عبد المطلب عبد الحميد. (2015). *التسويق المصرفي*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
5. عوض بدير الحداد. (1999). *تسويق الخدمات المصرفية*. قناة السويس: البيان للطباعة والنشر.
6. محمد عواد الزيادات، و محمد عبد الله العوامر. (2012). *استراتيجيات التسويق - منظور متكامل* - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. محمد فريد الصحن. (2002). *قراءات في إدارة التسويق*. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
8. محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف. (2014). *تسويق الخدمات* (الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

#### ❖ الدوريات

9. أحمد خضير أحمد. (2019). *جودة الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق رضا العملاء في المصارف الخاصة*. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3 (1)، الصفحات 429-453.
10. أسعد حماد موسى أبو رمان، وعلاء الدين محمد خلف أحمد. (2012). *العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية*. كلية الإدارة و اقتصاد، 34 (109)، الصفحات 45-63.
11. الحاج مكي، أمينة خليف، وخديجة نسيلي. (2019). *أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق رضا الزبون المصرفي*. مجلة الاقتصاد الجديد، 10 (3)، الصفحات 61-98.
12. أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد، ووهاني الضمور. (2010). *أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6 (1)، الصفحات 30-62.

13. أميمة حميد العادلي، وجنان محمد خيضر. (2017). الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 14 (56)، الصفحات 249-271.
14. أيمن عبد الله محمد أبو بكر. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16 (1)، الصفحات 10-24.
15. بيداء ستار لفته، وهالة فاضل حسين. (2017). تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 12 (38)، الصفحات 29-55.
16. عابد منيرة. (2015). واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر. *مجلة العلوم الإنسانية*، أ (43)، الصفحات 117-139.
17. عباس نوار كحيط الموسوي. (2014). الأثر الاستراتيجي للمصارف الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق المزايا التنافسية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية* (14)، الصفحات 1-27.
18. كندة علي ديب، وحيان محمد بركات. (2015). التسويق الداخلي ودوره في تحسين الخدمات المصرفية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية -*، 37 (3)، الصفحات 279-304.
19. محمد أبو خزام فرج، وعبد الله محمد مهلهل. (2019). قياس جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بالمصارف التجارية الليبية من منظور العملاء. *مجلة العلوم البحثية والتطبيقية*، 18 (2)، الصفحات 73-82.
20. مراد إسماعيل، وعبدوس عبد العزيز. (2017). قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج (SERVPERF). *مجلة البشائر الاقتصادية*، 11 (1)، الصفحات 1-15.
21. مناور حداد. (2015). أثر جودة الخدمات المصرفية على أداء القطاع المصرفي في الأردن. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية* (18)، الصفحات 1-24.
22. منى مسغوني، لمياء عماني، ورزيقة تباي. (2018). قياس الوزن النسبي لإدارة علاقات الزبون وتأثيرها على مستوى أبعاد جودة الخدمة المصرفية. *مجلة رؤى اقتصادية*، 08 (02)، الصفحات 61-80.

### ❖ الرسائل العلمية.

23. إيمان قحמוש. (2018-2019). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
24. بلبالي عبد النبي. (2008-2009). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية. مذكره ماجستير. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
25. جوهرة أقطي. (2013-2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

26. رائد ضيف الله الشوابكة. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير في الإدارة. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
27. سعاد عبود. (2016-2017). مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
28. صالح بو عبد الله. (2013-2014). نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف 1.
29. عطا الله عزات أبو عودة. (2014). واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
30. فضيلة شيروف. (2009-2010). أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية. مذكرة ماجستير في التسويق. قسنطينة: جامعة منتوري.
31. كريم جنادي. (2016-2017). التسويق الداخلي. مطبوعة مقدمة للترشح للتأهيل الجامعي. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
32. محمد حسين عبد المحسن أبو سنيعة. (2015). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا. مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الاردن: كلية الاعمال.
33. مراد محبوب. (2013-2014). استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
34. هدى جيلي. (2009-2010). قياس جودة الخدمة المصرفية. شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. قسنطينة: جامعة منتوري.

## ثانيا. المراجع باللغة الاجنبية

### ❖ The Articles

35. Ahmed, P. K., Rafiq, M., & M.Saad, N. (2003). **Internal Marketing and the mediating role of organisational competenciex.** *European Journal of Marketing* , 37, 1177-1186.
36. Akbari, M., Chaijani, M. H., & Aletaha, S. H. (2019). **Internal Marketing and the internal customers citizenship behavior in Higher Education.** *International Journal of schooling* , 1, 15-28.
37. Akdere, M., Top, M., & Tekingunduz, S. (2018). **Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model.** *Total Quality Management & Business Exellent* , 1-10.

38. AL-Hazmi, M. N. (2020). **Internal marketing policies and procedures at prince sattam bin Abdulaziz university and the extent of workers' satisfaction.** *Management Science Letters* , 10, pp. 1427-1436.
39. Bahia, K., & Nantel, J. (2000). **A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks.** *International Journal of Bank Marketing* , 18 (2), 84-91.
40. Bansal, H., Mendelson, M. B., & SHarma, B. (2001). **The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes.** *Journal of Quality Management* , 6, 61-76.
41. J.Vrey, R. (1995). **Internal marketing: areview and some interdisciplinary research challenges.** *Internatinol journal of service industry management* , 6 (1), 40-63.
42. Mishra, T. (2018). **Internal Marketing Mix is Reality or Myth?** *International journal of latest Technology in Engineering* , 13 (5), 35-38.

### ❖ PHD Thesis

43. Conradie, E. S. (2011). **The influence of internal marketing elements on the Brand Awareness of car rental customers in South Africa.** *PHD in Marketing Management in the Faculty of Management* . Johannesburg: University of Johannesburg.

### ❖ Web Sites

- 44.(s.d.). Récupéré sur [www.trustbank.dz/09/06/2020.23:04](http://www.trustbank.dz/09/06/2020.23:04):  
**<https://www.trustbank.dz/index.php/2015-04-11-19-56-06/presentation>**
- 45.(s.d.). Récupéré sur [www.cpa-banc.dz/09/04/2020.20:36](http://www.cpa-banc.dz/09/04/2020.20:36): **<https://cpa-bank.dz/index.php/fr/la-banque/presentation>**
- 46.(s.d.).Récupéré sur [www.bdl.dz/09/04/2020.19:58](http://www.bdl.dz/09/04/2020.19:58): **[Algerie/arabe/index.html](http://www.bdl.dz/09/04/2020.19:58)**
- 47.(s.d.). Récupéré sur [www.alsalamalgeria.com/09/06/2020.15:42](http://www.alsalamalgeria.com/09/06/2020.15:42):  
**<https://www.alsalamalgeria.com/ar/page/list-151-0.html>**
- 48.(s.d.). Récupéré sur [www.agb.dz/09/06/2020.14:37](http://www.agb.dz/09/06/2020.14:37):  
**<https://www.agb.dz/organisation/presentation.html>**
- 49.(s.d.). Récupéré sur <http://www.cnepbanque.dz/09/06/2020.10:05>:  
**<https://www.cnepbanque.dz/index.php/a-propos/son-profil>**
- 50.(s.d.). Récupéré sur [www.albaraka-banc.com/09/06/11:26](http://www.albaraka-banc.com/09/06/11:26):  
**<https://www.albaraka-bank.com>**
- 51.(s.d.). Récupéré sur [www.bna.dz/09/04/2020.18:00](http://www.bna.dz/09/04/2020.18:00): **<https://www.bna.dz/>**
- 52.[www.badrbanque.dz/09/04/2020.19:27](http://www.badrbanque.dz/09/04/2020.19:27). (s.d.). Récupéré sur  
**<https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/>**

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: تسويق مصرفي

قسم: العلوم التجارية

## استبانة بحث

أحي الكريم، أحي الكريمة:  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية - تخصص تسويق مصرفي -، بعنوان:  
"أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية لدى العاملين في البنوك محل الدراسة".  
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية لدى البنوك  
محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة  
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية  
ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة:

د/أ/ حساني رقية

من إعداد:

قريشي شيماء

السنة الجامعية: 2019-2020

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي البنوك محل الدراسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة

40 إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:  مستوى ثانوي  تقني سامي  ليسانس

شهادة دراسات عليا  
(PGS) متخصصة

ماجستير  دكتوراه  ماستر

4-مجال الوظيفة الحالية:  أعمال إدارية اشرافية  أعمال فنية  أعمال إدارية غير اشرافية

5-سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً. الاختيار:</b>						
1	تقوم إدارة المصرف باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.					
2	يتناسب العمل المكلف للموظفين مع مؤهلاتهم.					
3	تسعى إدارة المصرف في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
4	تقوم إدارة المصرف بإجراء الاختبارات والمقابلات اللازمة للتعين.					
<b>ثانياً. التدريب:</b>						
5	يهدف المصرف من البرامج التدريبية اكتساب الأفراد المهارات والقدرات العالية.					
6	تطبق إدارة المصرف برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر.					
7	يقدم المصرف دورات تدريبية في مواضيع حديثة.					
8	تتناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للموظفين.					
<b>ثالثاً. التحفيز:</b>						
9	تمنح إدارة المصرف حوافز تشجيعية للموظفين الذين يقدمون أداء متميز.					
10	تبنى إدارة المصرف نظم حوافز ومكافآت عادلة بين الموظفين.					
11	نظام الحوافز في المصرف يشجع للعمل بشكل أفضل.					
12	الحوافز والمكافآت المقدمة تتناسب والجهد المبذول في العمل.					
<b>رابعاً. الاتصال الداخلي:</b>						

					يتوافر في المصرف قنوات اتصال تسهل التفاعل بين الأقسام المختلفة والموظفون فيها.	13
					يستخدم المصرف أساليب تقنية للاتصال بالعملاء.	14
					يعمل المصرف على مشاركة المعلومات مع الموظفين.	15
					يسعى المصرف إلى تطوير نظم الاتصالات بما يتوافق مع حاجاته.	16
<b>خامسا. التمكين:</b>						
					تقوم إدارة المصرف بتفويض الموظفين بسلطات كافية لإنجاز المهام الواجب عليهم تنفيذها.	17
					تسعى إدارة المصرف لتشجيع الموظفين على إبداء الرأي في الأعمال التي يقومون بها.	18
					تقدم إدارة المصرف صلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.	19
					تدعم إدارة المصرف فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية.	20

## المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	جودة الخدمات المصرفية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المصرف ذو موقع ملائم وسهل الوصول إليه.					
2	مظهر المصرف جيد وترتيبه الداخلي ملائم لطبيعة نشاطه.					
3	أوقات عمل المصرف ملائمة لجميع الزبائن.					
4	هناك التزام من قبل المصرف بتقديم خدمات متميزة وبالشكل المطلوب من أول مرة.					
5	يقدم المصرف خدماته بطريقة متقنة وسريعة وباستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.					
6	يملك الموظفون في المصرف المهارات والمعارف الضرورية للقيام بعملهم على أحسن وجه.					
7	يمتاز الموظفون في المصرف بالتعامل اللبق والأدب وحسن الخلق.					
8	يقوم المصرف بالاستجابة الفورية لاستفسارات وشكاوى الزبائن.					
9	تحظى اقتراحات وشكاوى الزبائن باهتمام المصرف.					
10	يقدم المصرف لزيائته بشكل دائم معلومات كافية حول خدماته وخاصة الجديدة منها.					
11	يشعر الزبون بالأمان والثقة عند تعامله مع المصرف.					
12	يتعامل المصرف مع المعلومات الخاصة بالزبائن بسرية تامة.					
13	يملك المصرف الفهم الكافي لاحتياجات الزبائن ويسعى لتلبيتها.					
14	يعمل موظفو المصرف على الوفاء بالوعود المقدمة للزبائن.					

شاكرين لكم لحسن تعاونكم

