



## الموضوع

تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

دراسة حالة: مصرف الفلاحة والتنمية الريفية - بدر بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

د/ رايس عبد الحق

إعداد الطالب(ة):

طوير دنيا

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	منصوري رقية	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	رايس عبد الحق	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دريدي احلام	أستاذ محاضر-أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُحْمَلُهُ السَّحَابُ  
وَيُنزِلُ مِنْ سَحَابِهِ  
مَاءً يَسْرُبُ  
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

# شكر و عرفان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والأخر والظاهر والباطن، الذي أخرجنا بنعمه التي لا تحصى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد ابن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، يطيب لي أولاً أن أتقدم بالشكر والامتنان الى الأستاذ المشرف " راييس عبد الحق" على قبوله الإشراف ودعمه لي المتواصل و أرائه القيمة وتوجيهاته السديدة .

كما أتقدم بخالص الشكر الى موظفي مصرف الفلاحة والتنمية الريفية الذين لم يبخلوا بالمعلومات .

كما أتقدم بخالص الشكر لوالدي الكريمين الذين سهر على تربيتي وتعليمي .

كما أقدم شكري وتقديري لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتقييمها و تثمينها فلم مني جزيل الشكر و عظيم الامتنان .

وفي الأخير أقدم شكري الى كل من ساندني في انجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب بقليل أو بكثير .

شكراً لمن ساعدني في نجاحي ولو بدعوة صادقة.

طوير دنيا

# الإهداء

الى صاحب الفضل الأول و الأخير الى الهادي سواء الليل....الى الله عز وجل.

الى التي جعل الله الجنة تحت قدميها....الى شجرتي التي لا تذبل...الى الظل الذي أوي إليه في كل حين... الى من ربنتي و أنارتني بالصلوات والدعوات...الى أمي الغالية "لطرش امهاني" حفظها الله وأطال في عمرها .

الى من كلله الله بالهيبه والوقار...الى قدوتي الأولى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق...الى من علمني العطاء بدون انتظار....الى من احمل اسمه بكل افتخار ..المن رفعت راسي افتخارا به....الى أبي الغالي "طوير خميسي" أطال الله في عمره .

الى روح جدي الغالي "عبد القادر" رحمه الله واسكنه فسيح جناته .

الى شمعة تنير حياتي...الى هدية أمي وأبي...الى من اكتسب بوجودهم القوة والحب... الى إخواني وأخواتي ..عقبة , حكيم , رفيق , الباي , فاطمة , منال .حفظهم الله.

الى زوجات إخوتي , صافي , نفيسة , هناء .

الى سبب سعادتي ,الى كتاكيتي الصغار , سيف الدين , عبد النور , معتز , حكومة , محمد , وأميرة المنزل المدللة الصغيرة زهوة .

الى ملاكي الصغير سر الحب والحنان "بيشو" رحمه الله .

الى الصديقة و الأخت "غضبان نوال" .

الى كل فرد في شجرة "طوير" , وكل الأهل والأقارب .

الى صديقتي وحافظة أسراري "زمبوط بشرى" "أدام الله صداقتنا .

الى كل الأصدقاء والزملاء , عفاف , زهرة , لطفي , خالد , صلاح , لحسن , رندة , فريال , عائشة .

الى كل من اتسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي .

طوير دنيا

MY HOUSE ON WEB

<http://www.myhouseonweb.eu/>

## الملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى دور وتأثير التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين, التدريب, الاتصال الداخلي, التحفيز, التمكين) في مدى تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (اللاملموسية, الاعتمادية, الاستجابة, الأمان, التعاطف) حيث تم تطبيق الدراسة على مصرف الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة من خلال معالجة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية ؟

واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في توزيع 42 استبياناً على موظفي مصرف الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة , وقد تم الاعتماد على 41 استبياناً

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة الاهتمام بتطبيق برنامج التسويق الداخلي بشكل أكبر لما له من أثر كبير على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

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

## Summary

The study aimed to test the role and impact of internal marketing in its dimensions (choice of two jobs, training, internal communication, motivation, empowerment) in the extent to which the quality of banking services is improved in its dimensions (tangible, reliability, response, safety, empathy), where the study was applied to the Bank of Agriculture and Rural Development Agency of Biskra by addressing the following problem: What is the impact of internal marketing on the quality of banking service for the Bank of Agriculture and Rural Development?

We used the simple random sampling method to distribute 42 questionnaires to the employees of the Agriculture and Development Bank, Agriculture Agency of Biskra, and 41 questionnaires were relied upon.

Where the study reached a set of results, the most important of which are: the need to pay more attention to the implementation of the internal marketing program because of its significant impact on the quality of banking services provided to customers.

Keywords: internal marketing, selection, training, motivation, internal communication, empowerment, quality of banking services.



# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	<b>Summaru</b>
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي</b>	
03	تمهيد الفصل
04	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
04	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي وخصائصه
04	أولاً: تعريف التسويق الداخلي
06	ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:
08	ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي
08	المطلب الثاني: اهداف وأهمية التسويق الداخلي
08	أولاً: اهداف التسويق الداخلي
10	ثانياً: أهمية التسويق الداخلي
11	المطلب الثالث: نموذج تطبيق التسويق الداخلي
14	المبحث الثاني : نماذج و إجراءات التسويق الداخلي
14	المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي (أبعاده)
18	أولاً: اختيار العاملين
19	ثانياً: التدريب
23	ثالثاً : التحفيز
24	رابعاً:الاتصال الداخلي
25	خامساً : التمكين



26	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي
26	أولا : تعريف المزيج التسويقي للخدمة المصرفية
27	ثانيا : المزيج التسويقي للخدمة
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفي
35	تمهيد
36	المبحث الأول:الخدمة المصرفية
36	المطلب الأول :مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها
36	أولا:مفهوم الخدمة المصرفية
37	ثانيا: خصائص الخدمة المصرفية
39	المطلب الثاني :مفهوم جودة الخدمة المصرفية ,مستوياتها وإبعادها
39	أولا :مفهوم جودة الخدمة المصرفية
41	ثانيا :خصائص جودة الخدمة المصرفية
42	ثالثا:مستويات جودة الخدمة المصرفية
42	رابعا:أبعاد جودة الخدمة المصرفية
43	المطلب الثالث:محددات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية
43	أولا :محددات جودة الخدمة المصرفية
45	ثانيا:مستويات جودة الخدمة المصرفية
46	المبحث الثاني :نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية وأساليب تحسينها
46	المطلب الأول :نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية
49	المطلب الثاني :أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية
50	المطلب الثالث :علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفي
52	خلاصة الفصل
54	تمهيد
55	المبحث الأول : ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية
55	المطلب الأول:نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
55	أولا :نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
57	ثانيا :مهام مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

57	المطلب الثاني :لمحة عن مصرف الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة -
57	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لوكالة -بسكرة
60	الفرع الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية
63	المبحث الثاني :الايطار المنهجي للبحث
63	المطلب الأول :منهجية الدراسة
63	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها
68	المطلب الثالث :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
68	الفرع الأول:مصادر وأساليب جمع البيانات
69	الفرع الثاني :الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .
70	المطلب الرابع :صدق أداة البحث (الاستبيان ):
72	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
78	المبحث الرابع : اختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع
89	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
4	تعريف التسويق الداخلي	01
8	اهداف التسويق الداخلي	02
19	عملية اختيار العاملين بالمؤسسة	03
63	توزيع العينة حسب الجنس	04
64	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	05
65	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
66	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	07
67	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08
70	نتائج معاملات الثبات والصدق	09
71	kolmogorof-smimov اختبار التوزيع الطبيعي	10
72	سلم ليكارت للحكم على اجابات المبحوثين	11
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول	12
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني	13
78	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14

# المقدمة

## مقدمة:

يشهد الوقت المعاصر على المستوى العالمي تغيرات متعددة في جميع المجالات الاقتصادية ومنها المجالات المالية والمصرفية والنقدية بصفة خاصة نتيجة للعولمة ومصاحبها من ثورة في أساليب الاتصال والتكنولوجيا، لأمر الذي أدى إلى تغيير في سلوك المستهلك حيث أصبح أكثر حساسية ووعيا في انتقاء الخدمات وأساليب تقديمها.

وان أهم ما أحدثته التحولات العالمية من تأثير واضح على التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياسا على السلع المادية حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التمييز في السوق لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يسمى بالتسويق الداخلي.

حيث تتركز إستراتيجية التسويق الداخلي على الاستثمار في المورد البشري عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، من خلال اختيار أفضلهم وتدريبهم وتحفيزهم وتحسين قدراتهم ليصبحوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات ورغبات عملائهم وكذا رفع كفاءة الاتصال بينهم وتحسين النشاطات الداخلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

حيث انه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين لذلك وجب على المؤسسات الخدمية التي تريد الارتقاء بجودة خدماتها أن تعتبر موظفيها زبائن داخليين في سوق داخلي وتقدم لهم الخدمات والمنافع كما تعمل على رفع مهاراتهم من ثم تحسين مستوى أدائهم في تحقيق رضاهم وهذا هو جوهر فلسفة التسويق الداخلي.

## طرح الإشكالية:

يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد داخل في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للموظفين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن، فإننا نجد أنفسنا أمام تساؤل التالي :

**ما مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية ؟**

وهذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

## الفرضيات:

- هل يؤثر الاختيار في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية ؟
- هل يؤثر التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية ؟
- هل يؤثر التحفيز في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية ؟
- هل يؤثر الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية ؟
- هل يؤثر التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية ؟

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفرضية الأساسية الآتية و التي نسعى لإثبات صحتها أو نفيها من خلال دراسة الموضوع:

لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية و تتفرع بدورها إلى خمسة الفرضيات التالية :

- لبعده اختيار العاملين تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية .
- لبعده التدريب تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية .
- لبعده التحفيز تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية .
- لبعده الاتصال تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية .
- لبعده التمكين تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية .

#### مبررات اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

#### الأسباب الموضوعية:

- ترجع لأهمية التسويق الخارجي
- محاولة استكشاف خبايا موضوع التسويق الداخلي

#### الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميول الشخصي في تناول مثل هذه المواضيع
- طبيعة التخصص في مجال التسويق المصرفي

#### أهمية وأهداف الدراسة:

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

الوقوف على تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من : التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية .
- محاولة معرفة مستوى توفير التسويق الداخلي بأبعاده(الاختيار ،التدريب ، التحفيز ،الاتصال الداخلي ، التمكين ) في بنك الخليج الجزائري .
- توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في بنك الخليج الجزائري .

## حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في كافة الموظفين لدى مصرف الفلاحة والتنمية الريفية .

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية

## المنهج المتبع:

لدراسة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث يعتبر المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات , فالمنهج الوصفي مناسباً لوصف الظاهرة محل الدراسة , حيث تم استغلال المعلومات المتحصل عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع بالاعتماد على العديد من المصادر العربية والمتمثلة في الكتب والمجالات والدراسات والرسائل الجامعية وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا دراسة حالة حيث تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالبنك وذلك بالاعتماد على الاستبيان ومعالجة البيانات وتحليلها للتأكد من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج

## الدراسات السابقة:

-مذكرة ماجستير من إعداد "البالي عبد النبي" تحت عنوان "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010. وتوصلت هذه الدراسة إلى :انه يوجد انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية بأردار , توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي انه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة , يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والعكس صحيح

دراسة بن أحسن ناصر الدين .2016 بعنوان : "تكاملاً أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون" (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية )

عندما تقوم المؤسسة الخدمية بالاهتمام ببيئتها الداخلية فهي تشجع على العطاء والإبداع . كما تعتبر هذه الخطوة مهمة لتعزيز وتثمين الجهود والممارسات التي تبذلها المؤسسة في خلق الجودة وتسييرها من اجل تقديم منتج متميز .

من هذا المنطلق , حاولت هذه الدراسة تقديم إطار يظهر فيه كيف تأثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبون من خلال دراسة اثر كل من التدريب , التمكين , الاتصال الداخلي , ثقافة الخدمة , التحفيز على رضا مقدم الخدمة ومن ثم رضا الزبون

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أهم الممارسات المطبقة بالمؤسسة الخدمية , وأثرها الايجابي على تحقيق الرضا الوظيفي في تسيير جودة الخدمة من اجل خلق رضا الزبون

دراسة أيمن عبد الله محمد ابوبكر(2015) الموسومة اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي الإمارات أبو ظبي وهدفت الدراسة إلى الاختبار اثر ممارسات التسويق الداخلي بالأبعاد التالية: التمكين التدريب التحفيز, الاتصال الداخلي وقد ساعدتنا الدراسة في تحديد وتمييز أبعاد التسويق الداخلي حوت تم التوصل إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد وأساليب التسويق الداخلي على رضا العاملين بالبنوك الإسلامية , واتضح أيضا أن جميع أبعاد التسويق الداخلي مطبقة في البنك محل الدراسة ماعدا مؤشر التمكين وان مستويات رضا العاملين ما بين المتوسط وعالية .

ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أن دراستنا أضفنا بعد الاختيار العاملين وأن المتغير التابع في دراستنا هو جودة الخدمة المصرفية بينما المتغير التابع للدراسة كانت رضا العاملين

### محتويات الدراسة:

في معالجتنا لهذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاث فصول يضم كل منها:

**الفصل الأول:** حيث تناولنا مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي في المبحث الأول مفهوم للتسويق الداخلي ، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى إجراءات التسويق الداخلي ، فيما يخص المبحث الثالث ألقينا من خلاله نظرة على المزيج التسويقي الداخلي .

**الفصل الثاني:** حيث تناولنا الخدمة المصرفية بصفة عامة، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى جودة الخدمة المصرفية من مفهومها وخصائصها، وفيما يخص المبحث الثالث ألقينا من خلاله نظرة على نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية وأساليب تحسينها، أما المبحث الرابع فتطرقتنا إلى علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية .

**الفصل الثالث:** حيث تناولنا في المبحث الأول نظرة عامة حول ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.



# الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد:

اهتم التسويق التقليدي على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة و العاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة ، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي الذي يعمل على تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم من اجل استيعاب التطورات المتلاحقة في مجال التقنية والمعرفة المصرفية بما يتضمن إزالة مختلف العوائق التنظيمية التي تعرق نشاط المصارف، إضافة للتحسين من مستوى جودة أداء الموظفين، والرفع من مستوى تقديم الخدمة المصرفية .

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الأول من الدراسة وفق الخطة التالية :

**المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي**

**المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية**

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

### المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري وتستخدم لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع زبائنهم وتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز تنافسيتها، كما يعتبر التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لدفع المنظمات الخدمية إلى الأمام وتثبيت الخطى وتوجيهها نحو سلم النجاح.

حيث أن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يركز على عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة، التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة، التوجه بالربح في الأجل الطويل. إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي، وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدمية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

### المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي وخصائصه

يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي كان مع بداية الخمسينات تطبيقه مختصراً، فلقد اتضح أن أي نوع من المؤسسات يمكنه استخدام التسويق الداخلي في تسهيل تطبيق إستراتيجية التسويق الخارجي أو أي إستراتيجية مؤسسية أخرى. (عبد العظيم، التسويق المتقدم، 2008: 130)

### أولاً: تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، و لاكن هناك العديد من المحاولات حيث عرف كل من (بيري و برشورمان 1991) التسويق الداخلي على أنه "العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية. ومن خلال هذا التعريف يتضح بعض الأنشطة إلى يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الخدمية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن، يعني ذلك أن المنظمة تؤثر على الأفراد العاملين بنفس الطريقة التي تؤثر على السوق الخارجي وتحاول أن تعامل الأفراد العاملين في المنظمة على ساس هم السوق الداخلي.

ومن هذا المنظور يرى الأستاذ ( كرونروس 1985 ) أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على و التوجه بالسوق، إن وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون بمحاكات أنشطة التسويق الخارجي والتحلي بالعقلية البيعية، و تطبيق أدواته على السوق وفي نفس السياقي (فرقسون و براون 1991) "المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن"، بينما يرى (جورج) "خدمة الزبون و توجها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخليا". (الصيرفي، الإدارة الرائدة ، 2003:126)

وحسب اعتقادهم أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على جذب والمحافضة على أفضل الأفراد العاملين , تحفيزهم من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين. وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس 1991 " التسويق الداخلي على أنه فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق " وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفته". (الصحن ,قراءات في إدارة التسويق, 2002:45)

**Gumessen** كما عرف

لتسويق الداخلي على انه " جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل و فهم واضح لأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقا لانجاز المهام و الأهداف" (عبد النبي, نجيب , الأساليب الكمية في التسويق , 2009:125)

وبناء على مراجعة التحليلات والكتابات النظرية لمفهوم التسويق الداخلي، فإنه يمكن لنا (: الوصول إلى العناصر الرئيسية للتسويق الداخلي وهي:

1- إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم.

2- التوجه بالمستهلك وتحقيق رضاهم

3- التعاون والتكامل الوظيفي.

4- إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة.

(dnmoremichael,inside - out marketing how to create aninternal marketing strategy, London,kogan page,2002,p22)

ومن خلال التعاريف السابقة ظهر الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الداخلي حيث إن الأول يعتمد على التركيز على احتياجات العميل الخارجي فقط ,بينما المفهوم الثاني يتطلب فهمك العميل الداخلي وكذلك فهم علاقاته داخل المنظمة وعلاقاته خارج المنظمة أي مع العميل الخارجي .(سهام موسى دربالي, واقع التسويق الداخلي و أثرها على الرضا الوظيفي دمشق،2009:13)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

### الجدول رقم (01): تعريف التسويق الداخلي

المؤلف	تعريف التسويق الداخلي
كوتلر 2003	أنه العمل إلى تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين على الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشرة , ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع حاجات الزبائن .
(Berry&Parasurman)	أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية "
جونسون 1986	أنه جهود منظمة الخدمات من أجل تزويد كل أعضائها بالفهم الجيد لرسالة و أهداف المنظمة، من خلال التدريب والتحفيز و التقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة."
أحمد ورفيق 1993	انه تلك الجهود المخططة و القائمة علي استخدام المدخل التسويقي ، للقضاء علي المقاومة التنظيمية للتغير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك ، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك .
بيري 1984	اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية , وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة
جونسون و آخرون 1986	هو جهود من أجل تزويد كأعضائها بالفهم الجيد لرسالة و أهداف المنظمة، من خلال التدريب و التحفيز والتقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة ."
كرونوس 1985	هو وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي والتحلي بالعقلية البيعية , و تطبيق أدواته على السوق الداخلي ."

المصدر: إعداد الدراسة 2021

ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:

من خلال مراجعة فهو التسويق الداخلي تبين أن هناك 3 مراحل مر وتطور بها مفهوم التسويق الداخلي

1-مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين

في هذه المرحلة كانت اغلب الإسهامات (ييري وزملاؤه) تركز على أن الموظفين كمستهلكين داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية كما ركزت على تحفيز وإرضاء الموظفين. من أجل جعل الموظفين أكثر نشاط تقديم أفضل الخدمات (أبو النجا، التسويق المتقدم، 2012: 40).

### 2- بالمستهلك التوجه مرحلة

المرحلة الثانية من تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت من إسهامات (كورونوس) حيث ركز على مفهوم التسويق التفاعلي (**interaction marketing**)، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل الذي تتم بينهم. (طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الإلكترونية، 2008:34).

### 3-مرحلة إدارة التغيير و تنفيذ الإستراتيجية

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي، كأداة للإستراتيجية، و قد كان لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعم أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة، إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية ما كافي باقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد. تخصص تلك الوظيفة التسويقية .

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، و تفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي. هذه التوسعات و الإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية و في أي منظمة خدمية أو غير خدمية، وهذا هو المفهوم الذي أخذ به كل من رفيق و أحمد (أبو النجا، التسويق المتقدم، 2012: 42)

### ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية : فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية : حيث يعمل على تكامل الوظائف داخل المنظمة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى:

أ- إشباع حاجات العملاء الخارجيين

ب- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة. ( بحيا ملحم ,التمكين كمفهوم إداري معاصر , القاهرة, 2006:1)

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي

وتهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، كما تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، وسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.

(بحيا ملحم ,التمكين كمفهوم إداري, القاهرة, 2006:1)

### أولاً: أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام يتمثل في خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، وهو ما يقلل من مستوى دوران العمل ويزيد من رضا العاملين، ويساعد في بناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة وتساهم برامج التسويق الداخلي الفعالة بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة المنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة بطرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل، على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل مستقر. (أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا الزبائن، أبو ظبي, 2015:14)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، و التسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة ،وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأتي: مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة،و تغير مواقفهم و سلوكياته تجاه الزبائن وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن،اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا على عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب في القيام بها حتى نحقق النجاح يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم.(إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، الأردن، 2014:48)

والجدول رقم (02) يلخص ويوضح اهداف التسويق الداخلي :

### الجدول رقم (02): اهداف التسويق الداخلي

الهدف على المستوى الاستراتيجي
خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية: -ترسيخ ثقافة الخدمة. -التدريب الداخلي للعاملين. . - بث المعلومات التسويقية إلى العاملين
الهدف على المستوى التكتيكي
بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائلًا للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادًا إلى المبادئ الآتية: - يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة. - امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة. - محاولة تقديم خدم.
الهدف الكلي
الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن

المصدر: جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر3، 2017، ص.20.



### ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة.

#### 1-أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة

##### أ-إدارة التغيير:

العديد من المنظمات تشهد نوعاً من التحول خلال دورة حياتها، من خلال عمليات الدمج والتحالفات، أو تقليص حجم أعمالها، أو إدخال أنظمة جديدة مثل: إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسات عمل جديدة، وتغيرات أخرى مثل تغيير اسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها أو أي من سياساتها وبرامجها فانه من الضروري التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير.

(احمد فريد الصحن, قراءات في إدارة التسويق , الإسكندرية, 2000:120)<sup>1</sup>

##### ب-بناء الصورة العامة للمنظمة :

إن الصورة الذهنية التي تتكون لدى المجتمع وتلك المنظمات المختلفة تتوقف قوتها أو ضعفها تبعاً لطبيعة ونوعية الاتصال بين المنظمات، ومدى اهتمام المجتمع بها أو تأثره.

وتعد عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة ، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات معاصرة اختيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقتها الخارجية، حيث تشابك العالقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية للعاملين فيها، ويلعب التسويق الداخلي دور رئيسي في تشكيل صورة منظمة لدى العمال والمجتمع حيث انه يعمل على دمج ثقافة العمل والهيكلة التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ورؤية وإستراتيجية يتطلب بذل الجهود والتنسيق الكامل بين المنظمة والعاملين فيها، وجهود تعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين من خلال العمل الاتصالات الداخلية وتحفيز العاملين وبناء الالتزامات المطلوبة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أكمل وجه ممكن. (محمد عبد العظيم, التسويق المتقدم, الإسكندرية, 2008:82)

##### ت- بناء إستراتيجية المنظمة:

تخطيط وبناء وتنفيذ أي إستراتيجية يتطلب بذل الجهود والتنسيق الكامل بين المنظمة والعاملين فيها ,ومن خلاله يتم تفعيل الاتصالات الداخلية وتحفيز العاملين وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ الاستراتيجيات على أكمل وجه .

### 2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

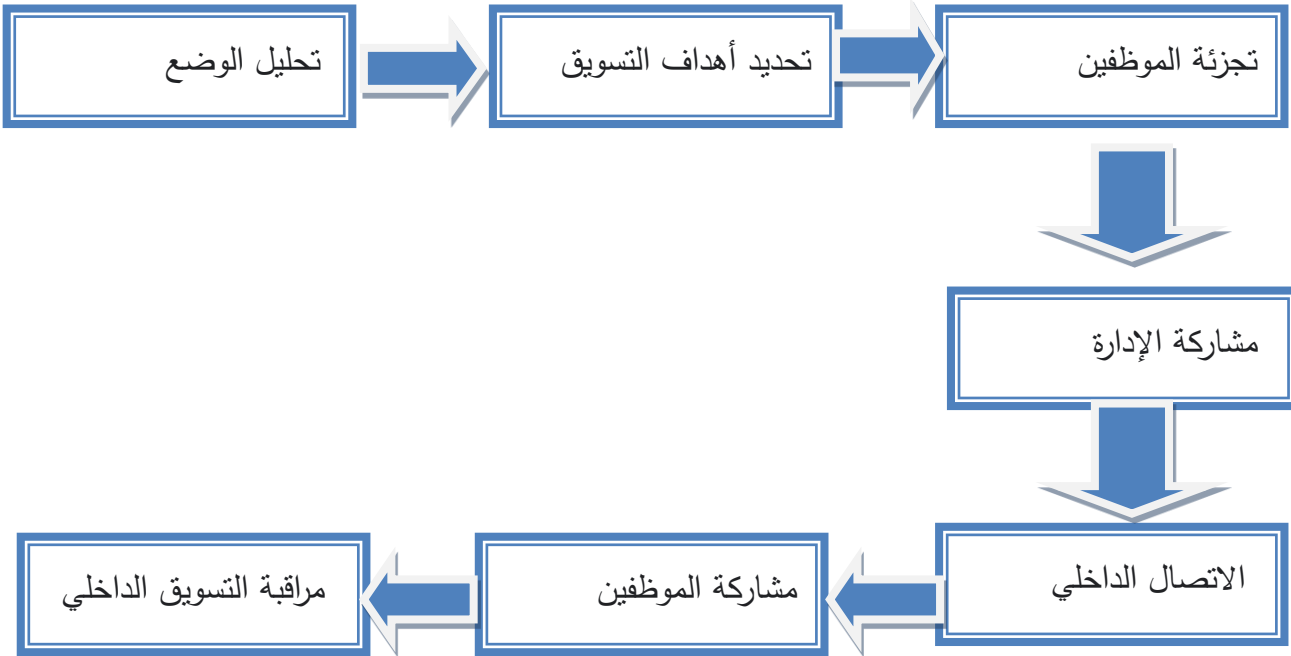
إن تطبيق برامج وسياسيات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما من المنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية مما يعمل على قليل الاتصالات بين العاملين وهذا يؤدي إلى إشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم. (أبو النجا، التسويق المتقدم، 2012: 81)

### المطلب الثالث: نموذج تطبيق التسويق الداخلي

غالبا ما ينظر إلى تنفيذ التسويق الداخلي في المؤسسات بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية بالسوق الداخلية، رفع مستوى الأداء الكلي بها بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

ويمكن توضيح مختلف مراحل تنفيذ التسويق الداخلي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مراحل تطبيق التسويق الداخلي تجزئة الموظفين



Source: Catalin M.C et al, **A holistic approach on internal marketing implementation**, Business Management Dynamics, Vol.03, No.11, 2014, p09.

يمكن تطبيق هذا النموذج بسهولة ، والذي تم تقسيمه إلى سبع مراحل يمكن إتباعها لتنفيذ التسويق الداخلي وهي

أ- المرحلة الأولى (تحليل الوضع الاستراتيجي): إن نقطة انطلاق تنفيذ التسويق الداخلي هو تحليل الوضع الحالي الذي تواجهه المؤسسة، بحيث تركز على تحديد نقاط القوة والضعف في أربع مجالات رئيسية توجه الموظفين نحو العملاء، توجه المؤسسة نحو الموظفين، وإمكانيات القيادة تستخدم التحليل الاستراتيجي كما تعطي بعض التدابير ذات الأولوية التي تحتاج إلى تطبيقها المؤسسة، وهو ما جعلها نقطة انطلاق لتحسين وإثبات أهداف التسويق الداخلي التي وضعتها المؤسسة.

ب- المرحلة الثانية (وضع أهداف التسويق الداخلي): بناءً على التحليل الاستراتيجي يتم تحديد مجموعة من الأهداف الخاضعة للهدف العام للتسويق الداخلي والذي يستند في جوهره إلى تطوير الأنشطة والاتصالات الداخلية ووعي بين الموظفين لتحسين أداء السوق الخارجي بالتالي فالتسويق الداخلي يبدأ عندما تقوم المؤسسة بتوظيف أفضل الموظفين وتلبية احتياجاتهم حتى يتمكنوا من تحقيق أقصى قدر من الإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي، والذي يهدف في نهاية المطاف إلى تحقيق رضا العملاء (أقضي جوهره، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة , بسكرة، 2014:158)

ج- المرحلة الثالثة (تجزئة الموظفين): التجزئة الداخلية تعني تقسيم الداخلي إلى مجموعات صغيرة ذات خصائص الحالة الأسواق الداخلية قد يستهدف المؤسسة بأكملها أو وحدة أعمال أو قسم معين أو مجموعة معينة من الموظفين، وغالبا ما تستخدم التجزئة على أساس التفاعل بين الموظفين والعملاء باستخدام معايير تجزئة وتيرة العلاقات مع العملاء وطبيعة هذه العلاقات (منخفضة أو عالية، التفاعلات الشخصية)، كما تستخدم التجزئة على أساس دوافع الموظفين وموقفهم تجاه العمل، حيث جزئت إلى ستة فئات مختلفة وهي:

\*الناجون: وهم الذين يعملون لكسب المال، ويعتبرون العمل وسيلة يحققون من خلاله ما يريدونه.

\*المستمتعون: وهم الذين يعملون لارتياحهم ورضاهم الشخصي، والعمل بالنسبة لهم مصدر تحقيق رضاهم والذي يساهم في بناء شخصيتهم.

\*المتجاوزون: أولئك الذين يعملون من أجل تطوير وتحسين الذات، والعمل يساعدهم على تحديد رضاهم

\*المشاركون: وهم الذين لا يعملون من أجل المال، ولاكن من أجل تقديم إسهامات للمؤسسة، والعمل الهادف هو مصادر الرضا.

\*المتحمسون: الذين يعملون من أجل السعادة، والتفاعل ومساعدة الآخرين باعتبار العمل وسيلة بناء علاقات اجتماعية .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

\*المنعزلون: وهم يعملون لأنهم لا يريدون أن يفعلوا شيئاً آخر، والعمل بالنسبة لهم ملجأً روتيني وضروري.

المرحلة الرابعة (المشاركة الإدارية): تعلق التشارك الإداري بدرجة التأثير في نشاط العمل من خلال التوازن بين المشاركة في جميع المستويات الهرمية الإدارية بتوفير المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وحل المشكلات. (أقضي جوهره, اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة , بسكرة, 2014:159)

المرحلة الخامسة (الاتصال الداخلي): يمثل الاتصال الداخلي جوهر تنفيذ التسويق الداخلي، كون التسويق حالة خاصة من عملية الاتصال الإنساني، حيث يرى الاتصال الداخلي بأنه عبارة عن مجموعة من الرسائل التي تتدفق داخل المؤسسة بهدف الحفاظ على مناخ اجتماعي هادئ، وإشراك الموظفين في جميع أعمال المؤسسة وجعلهم يشعرون بأنهم محل اهتمام ومعتزف بهم، فتنوات الاتصال الداخلية تنقل بفعالية للموظفين أهداف السوق الخارجية و تنقل متطلبات الموظف لإدارة المؤسسة بهدف خدمة العملاء (أقضي جوهره, اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة , بسكرة, 2014:160)

المرحلة السادسة (مشاركة الموظفين): تحتاج المؤسسات الراغبة في تنفيذ التسويق الداخلي إلى النظر في خلق بيئة عمل مستقرة تدعم التميز والعمل الجماعي جميع الموظفين هم جزء من السوق الداخلية والمسولين عن تقديم خدمات ذات جودة للعملاء لدعم الإستراتيجية الشاملة. (أقضي جوهره, اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة , بسكرة, 2014:160)

المرحلة السابعة (مراقبة التسويق الداخلي): وهي آخر مرحلة من مراحل تنفيذ التسويق الداخلي، حيث تكون الرقابة موجهة نحو عمليات تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي وهي عملية مستمرة يتم فيها التحقق من الأداء التسويقي الداخلي مطابق للأهداف والمعايير المحددة مسبقاً من خلال قياس درجة نجاح الأداء الداخلي الفعلي اعتماد التدابير الكيفية والتصحيحات اللازمة في الوقت المناسب للسيطرة على كل الأهداف الداخلية

و بناء على ما سبق يتضح بأن تنفيذ التسويق الداخلي بشكل صحيح في السوق الداخلي يحتاج الى خلق وعي وإدراك المؤسسة بالجهود التي تبذلها لجذب الموظفين المؤهلين القادرين على تقديم القيمة للعملاء، فكل مرحلة من المراحل السابقة تساهم في عملية التجسيد الفعلي له بدا بتحديد الأولويات التي يتم اعتمادها لتدعيم اهداف التسويق الداخلي كنقطة انطلاق ثم اختيار الأدوات الأكثر كفاءة وتكييفها مع مختلف الموظفين وذلك بتهيئة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين وتقديم الدعم المطلوب للموظفين وتشجيعهم للعمل كفريق واحد، كما يتم تسليط الضوء على تحديد الانحرافات ووضع التصحيحات للتطبيق السليم والفعال للتسويق الداخلي. (أقضي جوهره, اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة , بسكرة, 2014:161)

### المبحث الثاني : نماذج و إجراءات التسويق الداخلي

تعد إجراءات التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية والتي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها , حيث تطبق المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة مجموعة من أبعاد التسويق الداخلي , ومن خلال الدراسات السابقة وما تطرقنا إليه من مفهوم التسويق الداخلي نجد د الكثير من نماذج التسويق الداخلي المقدمة من مجموعة من الباحثين الذين حاولوا تقديم بعض النشطة التي تقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها. (بالباي عبد النبي , دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبائن , ورقة , 20:2009)

وفيما يلي سنتطرق إلى نماذج وأبعاد التسويق الداخلي .

### المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي

من خلال دراسات الباحثين نجد أن هناك مجموعة من النماذج التي قدموها إلا هناك نموذجين أساسيين تتركز الأدبيات المتعلقة بالتسويق عليهما وهما نموذج بيرى 1981, ونموذج غرونروس 1994, حيث يركز كلا منهما على تحسين جودة الخدمة من خلال نماذجهم و لاكن تختلف أساليب تحقيقها .

### 1- نموذج بيرى للتسويق الداخلي

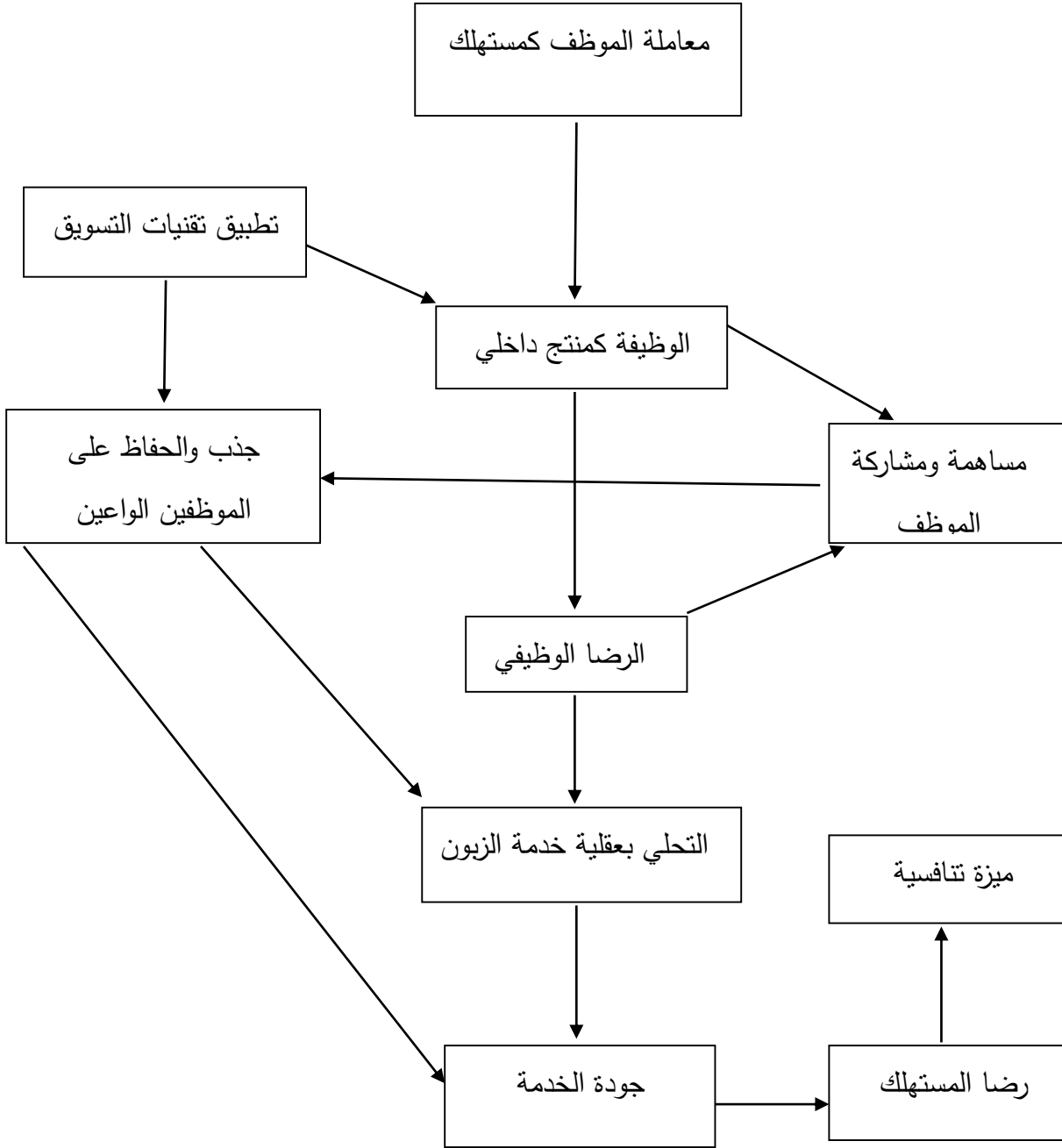
يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي إن الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة وعليها إن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في: (جنادي كريم, النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من مرحلة النهوض بالنشاط التسويقي في ظل مساهمة اقتصاد السوق , الجزائر 2019: 45. )

\*إشباع حاجات ورغبات الموظفين.

\*جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي, كما يساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلكين, وإذا امتلكت المنظمة موظفين بهذه الشروط هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدماتها بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

الشكل رقم 04: نموذج بيرى للتسويق الداخلي



المصدر: Rafiq.M.Ahmed.P.Ameta-model of internal marketing, in Varey&Barbara. Op. Cit. 225:

## 2- نموذج كورونوس للتسويق الداخلي :

إن محور تطبيق نموذج كورونوس على التسويق التفاعلي, يسمح للمنظمة بالحصول على فرص تسويقية هامة , لا يمكنها الاستفادة من الفرصة التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و إدراك بخدمة الزبون ولديهم

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

العقلية البيعية, أي بمعنى التعرف على حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية ومحاولة تلبيتها وإشباعها في الوقت والمكان المناسبين .

ويبنى نموذج كونوروس على أساس تكوين دعم من الإدارة العليا من اجل تنفيذ التسويق الداخلي ,ولذلك عليها أن تلتزم ب:

\*برامج التدريب , وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن.

\*سياسات وبرامج التوظيف ,أي مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد.

\*تشارك في الإدارة.

\*دعم الموظفين في اتخاذ القرار.

\*وجود موظفين راضيين ومحفزين. ( جنادي كريم , النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من مرحلة النهوض بالنشاط التسويقي في ظل مساهمة اقتصاد السوق , الجزائر 2019: 56. )

والشكل الموالي يوضح نموذج كونوروس للتسويق الداخلي



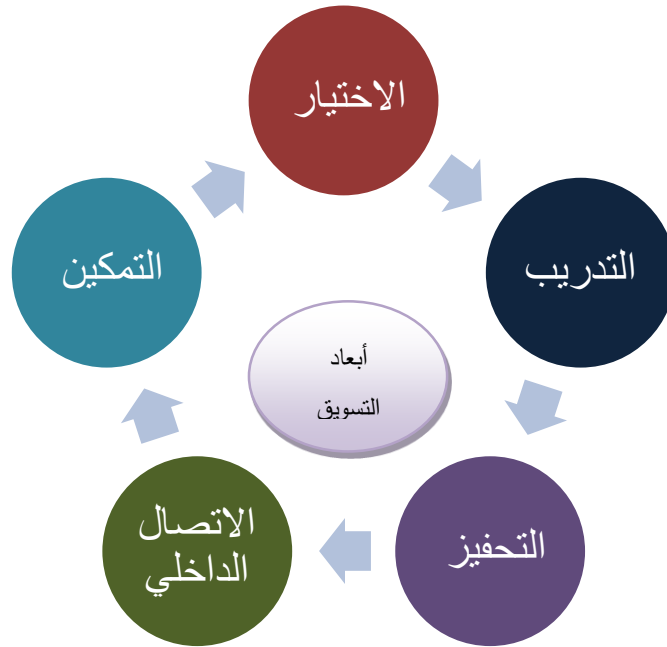


## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

### المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي (أبعاده)

يعتمد قطاع الخدمات على تقديم الخدمة من خلال العنصر البشري , لذا فعلاقة الزبائن بالعاملين وجودتها تنعكس على مقدار تنفيذه إجراءات التسويق الداخلي من اختيار وتدريب الأفراد بصورة عملية وكذا الاتصال الداخلي , ومن هنا فان إجراءات التسويق الداخلي تعتبر أساس النجاح في أي مؤسسة خدمية لتحقيق أهدافها المتمثلة في كسب رضا الزبائن بالدرجة الأولى وكذلك كسب رضا العاملين , وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق العملية المتبعة من طرف المؤسسة الخدمية لاختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافئتهم , وكل ما يتعلق ببناء علاقة جيدة مع عمالها . ( نجيب عبد النبي , الأساليب الكمية في التسويق , الاردن 2013:150).<sup>1</sup>

### الشكل رقم (06): أبعاد التسويق الداخلي



### أولا: اختيار العاملين

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة , وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وتلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد. (صلاح عبد الباقي وآخرون , إدارة الموارد البشرية , الإسكندرية, 2007:167).

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

حيث يجب أن تتوفر في مقدم الخدمة أسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن مما يتطلب من إدارة المصرف أن تكون حريصة في عملية اختيار أفضل العناصر المتقدمة والتي ستقوم بتقديم العرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن, فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة يؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمة , ويرى "بيري" ضرورة أن يستخدم المديرين مبادئ التسويق لغرض جذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم بالاطافة إلى محاولة فهم حاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن. (صلاح عبد الباقي وآخرون, إدارة الموارد البشرية, الإسكندرية, 2007:186).

كما تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة .

### الجدول رقم 01: عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
* أداء واجبات معينة	* تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى
* تحمل مسؤولية سلطات معينة	* خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها
* ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة	* مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية
	* مواصفات شخصية

المصدر: سامي أحمد مراد, تفعيل التسويق المصري, 2007, ص 200.

### ثانيا: التدريب

يساهم التدريب على التكيف مع الوظيفة ومع المنظمة التي يعملون بها ومع البيئة المحيطة, حيث يساعد على تنمية روح الفريق وتحسين الأداء الجماعي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, وهو أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المؤسسة في الأجل الطويل, حيث يعرف التدريب على انه عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها وتحصيل المعلومات التي تنفعه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه. (احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, مصر, 1999:319)

كما يعرف أيضا بأنه " عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله, تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدودة حالية أو مستقبلية, يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير ".



## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

أ- المتدربون: وهم عبارة عن العاملين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ، و يجب الاهتمام باختيار المتدربين المناسبين.

ب- المدربون: ويمثلون أهم عناصر نجاح التدريب , إذا تم اختيارهم بكفاءة . .

ت- المشرفون: وهم عبارة عن الجهاز الإداري للتدريب من أخصائيين ومشرفين وإداريين، وتؤثر كفاءة هؤلاء الأعضاء على فعالية التدريب من حيث التخطيط , التنفيذ , الرقابة .

ث- المعلومات: وتكون هذه المعلومات سواء من داخل المصرف عن إمكانياته واحتياجاته، أو من خارج المصرف عن المتغيرات البيئية المحيطة بالمصرف.

ج- التكنولوجيا: و يقصد بها تلك الوسائل المساعدة التي يستخدمها المدرب والتي تؤدي إلى إثارة اهتمام المتدربون وتدافعهم.

ح- الأموال: هي الموازنة اللازمة للعملية التدريبية والإنفاق على احتياجاته من مواد ومكافآت للمدربين والمتدربين والمشرفين , و تعتبر الأموال التي تنفق على التدريب بمثابة استثمار طويل الأجل للمصرف .

ح- التجهيزات: ويقصد بها مكان التدريب وتجهيزه بشكل فعال ومريح للمتدرب.(احمد مراد, تفعيل التسويق الداخلي, 2007: 207-211)

### 2 - عمليات وأنشطة نظام التدريب:

ويتم في هذه المرحلة تشغيل المدخلات والقيام بعدد من الأنشطة التي تمكن من تحقيق مخرجات النظام وتشمل :

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

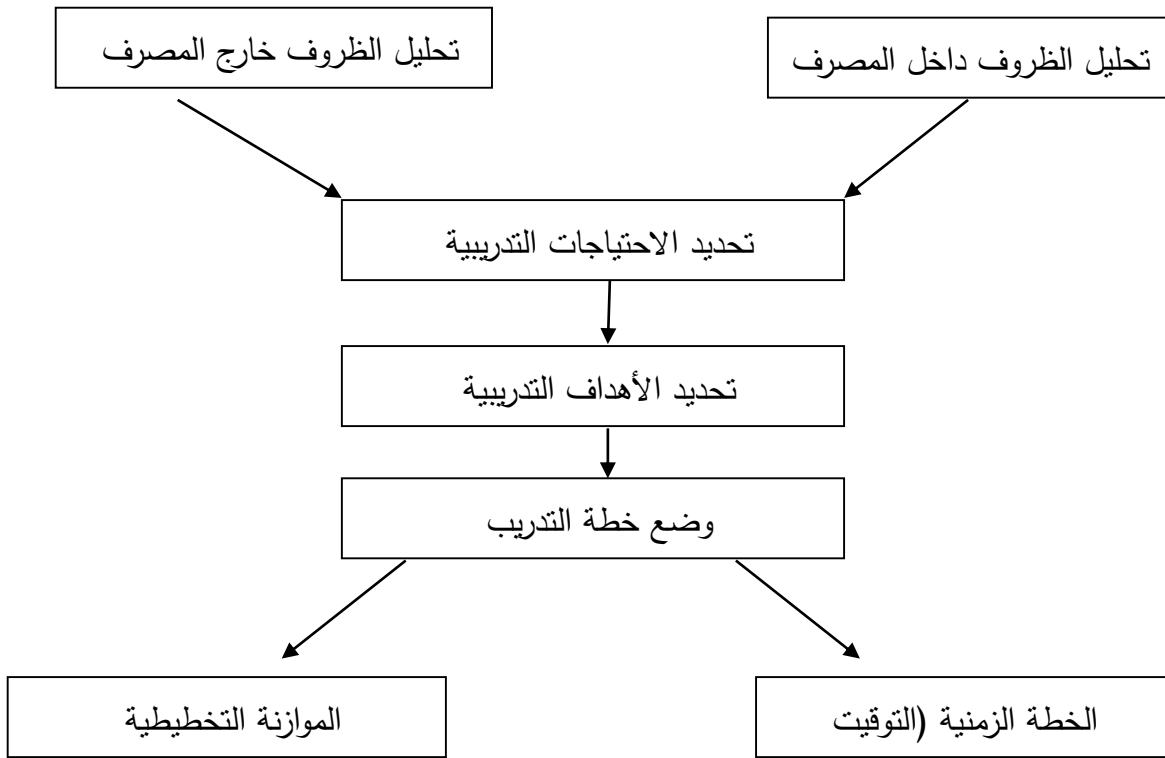
ولتحديد هذه الاحتياجات التدريبية لابد من دراسة وتحليل الظروف داخل المصرف من حيث الإمكانيات المالية و التكنولوجيا والتنظيمية والبشرية وغيرها واحتياجاتها التدريبية في ضوء إستراتيجياتها وأهدافها، كما يلزم دراسة وتحليل ظروف البيئة المحيطة بالمصرف والتغيرات المتوقعة فيها تمهيدا لتقدير احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمصرف.

ب- تحديد أهداف التدريب بالمصرف :

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

وتتضمن تحديد أهداف عامة وأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس, وتتناول الأهداف العامة تنمية معلومات وسيارات واتجاهات ومستوى أداء المتدربين، أما الأهداف المحددة فتتناول تحديد الأعداد المطلوب تدريبها والنتائج المستهدفة تحقيقها والوقت المقدر للقيام

ت- وضع خطة التدريب بالمصرف: وتتناول تحديد الإستراتيجية المتبعة في تحقيق الأهداف, وتقسيم تلك الاستراتيجية إلى خطط قصيرة الأجل, والشكل الموالي يوضح مراحل وضع خطة التدريب بالمصرف: ( احمد مراد, تفعيل التسويق الداخلي, 2007: 207-211)



ج- الإشراف على البرامج ومتابعتها

وهنا يقوم أعضاء الجهاز الإداري المكلف بالتدريب بالإشراف على تنفيذ البرنامج ومتابعته لضمان حسن سير التنفيذ، وتستمر أعمال الإشراف والمتابعة أولا بأول لمواجهة أي مشكلة أو قصور في التنفيذ. وعند الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب تتم عمليات تقييم النتائج، وتقييم عناصر نظام التدريب من مدربين ومتدربين وإمكانات وتجهيزات وغيرها . ( احمد مراد, تفعيل التسويق الداخلي, 2007: 212)

3- مخرجات نظام التدريب :

وتمثل نتائج لمرحلة العمليات وأهمها :

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

- زيادة مستويات الرضا بين العاملين.

- تنمية مهارات وقدرات العاملين.

- تخفيض معدلات دوران العمل والغياب.

- تكيف العاملين الجدد مع وظائفهم.

- تحسين مستويات وجودة الخدمات.

- الاهتمام بالمدرين.

-الفعالية في اختيار المدرين.: ( احمد مراد,تفعيل التسويق الداخلي,2007: 207-211)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن العملية التدريبية تشمل جميع أفراد المصرف,وتهدف إللاكتساب العامل سلوكيات جديدة وتنمية معارف ومهارات الموظف بالمصرف.

### ثالثا : التحفيز

التحفيز هو أهم عنصر يعمل على خلق الدافعية لدى الموظفين ,حيث يعدد الحوافز من أهم الوسائل التي تمكن المنظمة من الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها . ( موسى ,التطور التنظيمي,2003:150)

وتختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز ,ولكن ما يجدر التنويه إليه هو أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية فقط ,حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون , فمنهم من يعرف الحوافز على أنها "العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء".(موسى ,التطور التنظيمي,2003:151)

وكما تعرف الحوافز كذلك على أنها"المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم , وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية , وخلق حاجات جديدة لهم ,والسعي نحوى إشباع تلك الحاجات , شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد ". (قحموشايمان ,مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة, جامعة محمد خيضر بسكرة 2017:91).

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

ومن الناحية أخرى تم تعريف التحفيز من الجانب السلوكي للفرد على انه "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين, آوإيقافه, أو تغيير مساره , فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للتوصل إلى تحقيق أهداف معينة ".(الفارس سليمان, اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة, 2011:27).

كما يعرف أيضا بأنه "العملية التي تسمح لنا بدفع وتحريك الأفراد من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل جهودات معينة لتحقيق هدف معين ".(الفارس سليمان, اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة, 2011:27)

ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين أساسين ينوهما : حوافز مادية وحوافز معنوية:

- الحوافز المادية :وتعد أكثر الحوافز انتشارا وذلك لقدرتها على إشباع الحاجات الأولية او الدوافع الأساسية ومن أمثلة هذه الحوافز :المكافأة ,الزيادة الدورية للأجر,المشاركة في الأرباح ..

- الحوافز المعنوية : تعد هذه الحوافز مكملة 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.(علي ديب, بركات , التسويق الداخلي ودوره في تحسين الخدمات المصرفية,2015:288)<sup>1</sup>

**أهداف التحفيز :تحقق الحوافز عدة اهداف أهمها :**

\*دفع الروح المعنوية للعاملين .

\*تحسين الإنتاجية .

\*الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .

\*تشجيع المنافسة بين الأفراد .

\*تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب .( نائف البرنوطي ,إدارة الموارد البشرية 2008:539).

### رابعا :الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الداخلي هو البعد الملموس والمحسوس من أبعاد التسويق الداخلي ومن الوسائل الحاسمة لنجاحه ,وهو الوظيفة التي تتولى مسؤولية الاتصالات ,إذ لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون وسائل الاتصالات التي نظمن اتصال التفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين الموظفين ,فهي توفر معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

المزيد من الوعي والفهم بين الموظفين وتقليص الصراع بينهم بحيث تصبح عملية إقناع الزبائن وإيصال المعلومات إليهم أكثر سهولة, ومن بين وسائل الاتصال الداخلي : اللقاءات والاجتماعات مع الموظفين , نشرات الشركة , الاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين وغيرها . (ستار لفتة , فاضل حسين , تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي ,

(2017:38)

### أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي من المؤسسة فيما يلي :

\* اتخاذ القرار: يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار أي من خلاله يمكن إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من خارج التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

\* التوجيه : حيث يستطيع المدير بواسطة الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين اهداف المؤسسة والإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف .

\* التنسيق : حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة . (خنيفروفاء, دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية, جامعة قاصدي مرباح , 04:2014)

### خامسا : تمكين

يعتبر التمكين من احد الأدوات العصرية ذات الصلة المباشرة بالعاملين وتحفيزهم نحو تحسين أدائهم على المستوى الفردي والجماعي , ويقصد به وسيلة مهمة للتأثير على سلوكيات ومواقف الموظفين وبالتالي مستوى الخدمة المقدمة للعميل الخارجي , و هو منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون رجوع إلى مشرفيهم , كما عرف أيضا على انه "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم , واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازه , وحل المشاكل التي تعيق الأهداف" . (ضيف الله الشوابكة , اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام

التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى جامعة الشرق الأوسط , 24:2010) 157

أي توسيع حجم المسؤولية والصلاحيات للموظفين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم والسيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم من اجل الوصول إلى رضا الزبائن

الخارجيين . (قحموش إيمان, مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة, جامعة محمد خيضر بسكر , 94:2017)



## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

كما عرف التمكين كإستراتيجية لتحسين الأداء بأنه: "إستراتيجية تلجأ إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المنظمي , تنظمن هذه الإستراتيجية منح القيادات الادخارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات بصدد المشكلات والمواقف دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستويات إلا على , على إن تتوفر تلك المنظمات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات ,فضلا عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الإستراتيجية .

كما يرى بان التسويق الداخلي الناجح يقوم بمنح الموظفين في مجال الخدمات الفرصة لخلق قيمة لعملائهم وتحقيق الاعتراف لهم ,لذا أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم الحرية في التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات العملاء , بشرط أن يتحملوا المسؤولية الناتجة عن عملهم وهذا يعتبر جوهر التمكين . (ضيف الله الشوابكة , اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى , 2010:25)

### فوائد التمكين

- \* يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة .
- \* يزيد الولاء التنظيمي بين العاملين لتنفيذ القرارات التي اتخذها بأنفسهم مما يساعد على تحقيق قرارات رشيدة .
- \* يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي .
- \* يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات واستراتيجيات المنظمة ومن ثمة الالتزام بتحقيقها .

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي

#### أولا : تعريف المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

يتم تعريف المزيج التسويقي للخدمة المصرفية على انه "مجموعة العناصر المكونة للنشاط التسويقي للخدمة المصرفية", كما يعرف على انه "مجموعة العمليات التي يقوم بها المصرف بشكل مترابط من اجل إقناع العميل بشراء العمليات", ويعرف كذلك على انه "مجموعة من العناصر التي يستطيع المصرف السيطرة عليها لتحقيق اهداف التسويق وإشباع حاجات الزبائن المتغيرة".

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

أما (Clark 2000) فقد عرف المزيج التسويقي على أنه " مجموعة من الأدوات المتوفرة لمدراء التسويق لتحديد شكل الخدمة المقدمة للزبائن وطبيعتها , والتي من الممكن أن تساعد على تطوير الاستراتيجيات بعيدة المدى والبرامج قصيرة المدى , فهي العناصر التي تمثل البيئة التسويقية التي يجرى تكييفها استمرار في ضوء حاجات السوق المتغيرة " .

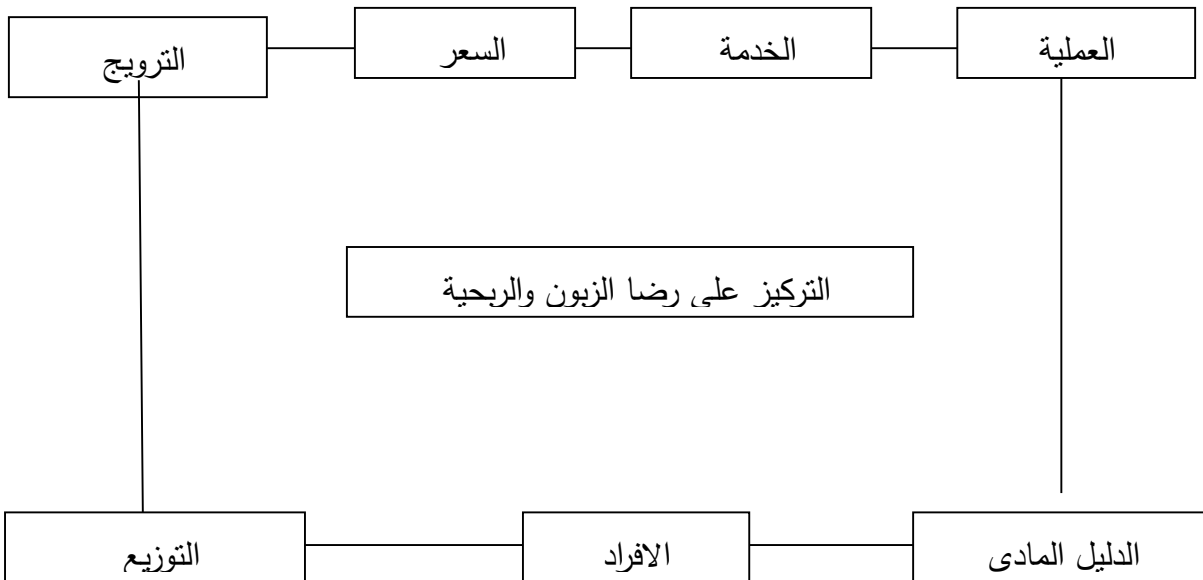
وبناء على ما سبق نستنتج أن:

إن المزيج التسويقي للخدمة المصرفية هو مجموعة من العناصر المتناقضة والمتكاملة فيما بينها والتي تعكس إستراتيجية المصرف في تحقيق أهدافه عن طريق التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها .

ثانيا : المزيج التسويقي للخدمة

حاول الكثير من الباحثين إعطاء مزيج تسويقي للخدمات يختلف عن مزيج تسويقي للسلع معتمدين على العناصر الأربعة (4ps) (السعر - الترويج - التوزيع - الخدمة ) مع إضافة ثلاثة عناصر مهمة في قطاع الخدمات وهي : 1- الدليل المادي / 2- الأفراد / 3- العملية .

على اعتبار أن المزيج التسويقي للسلع (ps4) لا يشبع رغبات الزبائن في قطاع الخدمات , والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمة :



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات من كتاب التسويق المصرفي, محمد جاسم الصميدعي, ردينه عثمان يوسف, 2001, ص310

### 1- الخدمة المصرفية :

في التسويق الخارجي المنتج هو أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية الحاجات لأسواقها, أما في التسويق الداخلي المنتج هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين والخدمة المصرفية هي أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي المصرفي , وهي عبارة عن ما يقدمه المصرف في إطار نشاطه للطرف الثاني المتمثل في العميل لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة , أما من منظور المصرف فأنها تمثل مصدرا للربح والحقيقة أن مفهوم التسويق للخدمة المصرفية لقي الاهتمام على الاهتمام الخدمة , وعليه يمكن النظر للخدمة من ثلاث زوايا : جوهرية الخدمة , الخدمة الحقيقية , الخدمة المدعمة .

والخدمات المصرفية كغيرها من أنواع الخدمات تتميز بخاصية عدم الملموسية , الأمر الذي ينعكس على طريقة و أسلوب ترويج وتوزيع الخدمات , وتعتمد على بعدها الشخصي الذي يؤثر على أسلوب بيعها فيجعله متميزا نسبيا , وهذا ما يساعد على ترويج الخدمة رغم ما يتصف به مضمونها الخدمي من نمطية وتمائل , فاختلف أسلوب بيع الخدمة يضفي درجة من التميز في نوعية الخدمة المصرفية الذي يجعل معايير تقديم الخدمة تختلف من مصرف لآخر , بل من فرع إلى آخر بالنسبة للمصرف الواحد .

أما بالنسبة لتطوير الخدمات المصرفية مثل التحويلات النقدية والقروض فأنها إما أن ترتبط بمجموعة من الخدمات , حيث هذه المجموعة تشمل توسيع مزيج الخدمة أو تطوير خدمات مصرفية جديدة مما يتيح تغيير آلية الاختيار لدى أفراد الجمهور , وأما أن ترتبط بدورة الحياة الحقيقية للخدمة المصرفية , وترتبط بكل مرحلة من مراحل الدورة على حدة وهي التقديم , النمو , النضج والاتحاد . (رعد حسن الصرن , عولمة جودة الخدمة المصرفية , دمشق, 2007:62)

### 2- السعر :

السعر بصفة عامة هو الدفع أو التعويض المقدم من طرف لآخر مقابل سلعة أو خدمة إما في السوق الداخلي هو نظام مكافأة الموظف .

ويعتبر السعر من وجه نظر العميل بأنه: تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمنا للخدمة التي يحصل عليها ملتقى الخدمة , وبالنسبة للمصرف فانه يقصد به "الفوائد والعمولات والأجور التي يتقاضاها المصرف نظير الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء " .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

ويعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي مرونة , وعندما تخضع الخدمات المصرفية بدرجة عالية للحساسية من السعر , فان السعر يصبح أكثر العوامل الديناميكية تأثيرا على المبيعات والربحية , اضافة إلى ذلك وجود علاقة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية ,ومن هذه الزاوية فان للسعر أبعاد نفسية عميقة تجعل منه عنصرا هاما وذا دلالات هامة داخل المزيج التسويقي .(احمد شعبان محمد علي ,التسويق والخدمات المصرفية ,الإسكندرية -مصر,2018:149)

ويرتبط السعر بعلاقة تكاملية مع العناصر الأخرى في المزيج التسويقي المصرفي , حيث تؤثر القرارات السعرية وتتأثر بالقرارات التي تتخذها إدارة المصرف بالنسبة لترويج الخدمات المصرفية وتوزيعها ,ولهذا فان السعر يعتبر محددًا استراتيجيًا لكثير من الأنشطة والفعاليات التسويقية التي يقوم بها المصرف ,بالاضافة إلى تأثيره على تكلفة أداء هذه الأنشطة وبالتالي على هوامش الربح المخططة من قبل إدارة المصرف . (وصفي عبد الرحمان النعسة ,التسويق المصرفي ,الأردن -عمان :119)

### 3- الترويج :

يعرف الترويج على انه الأنشطة التي توصل المنتج ومزاياه للعملاء وإقناعهم بالشراء إما في التسويق الداخلي فيعرف على انه 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 لاقتناع بشرائها , فان الشيء نفسه ينطبق على الترويج الداخلي الذي يهدف بدوره الى 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 .

إن الترويج في السوق الداخلية مهمة صعبة حيث يعمل على إقامة علاقة مع الموظفين بالاطافة إلى تنمية المهارات وتوفير مرافق الرفاهية المختلفة التي تقدمها المنظمات مثل المرافق السكنية والطبية المجانية والتسهيلات التقاعدية والترقيات وغيرها . (وصفي عبد الرحمان النعسة ,التسويق المصرفي ,الأردن -عمان :179)

### 4- التوزيع :

يمثل التوزيع النشاط التسويقي الرئيسي الذي يزود نظام التسويق المصرفي بالفعالية المطلوبة , حيث إن المصرف المتفوق هو ذلك المصرف الذي يوفر الخدمة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت والمكان والسعر الملائم , فالتوزيع هو النشاط الذي يضيف على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمنية , فمماثل الخدمة المصرفية للعميل الموجود في منطقة ذاتية إذا لم يتم توصيلها إليه وتمكينه منها بسهولة , ولا يزال النشاط التوزيعي للخدمات المصرفية من أكثر المجالات التي تأثرت بالتطور والابتكار . (وصفي عبد الرحمان العسة , التسويق المصرفي , الأردن - عمان : 215)

وتتجلى أهم وظائف قنوات توزيع الخدمات المصرفية فيما يلي :

\* بيع وعرض الخدمات مثل إعلام الزبائن عن الخدمة .

\* التواصل مع الزبائن من خلال الإعلان ومكاتب العلاقات العامة مما يساعد في الحملات الترويجية

\* جمع المعلومات الضرورية لتخطيط الأنشطة التسويقية ودعم القرارات الإستراتيجية وتطوير المنتج . (محمود حاسم الصبيدي , التسويق المصرفي , عمان - الأردن : 285)

### 5- الدليل المادي :

ويعرف الدليل المادي في المصارف بأنه: البيئة المادية للمصرف المحيطة بالعميل والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة , فهو يشمل الأشياء الملموسة الموجودة لخلق وتقديم الخدمة مالا بنية والكمبيوترات والأثاث والمعدات ولذا فإن عناصر الدليل المادي تؤدي دورا مهما في راحة الزبائن أثناء تلقيهم الخدمات المصرفية ولذلك تعتبر عاملا مؤثرا في إدراك الزبائن للخدمة المصرفية من حيث جودتها والسرعة في تنفيذها . (فحموش إيمان , اثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة , بسكرة - الجزائر , 2017 : 146)

تأثيرات الدليل المادي على المزيج التسويقي للخدمة :

\* تغيير أو تعديل توقعات الزبائن : لان الزبون له متطلبات أكثر وعلى دراية أكبر بالخدمات المصرفية ومستوياتها المطروحة من قبل المنافسين .

\* ازدياد أهمية خدمة الزبون : نظرا لوجود المنافسة الحادة بين المصارف لكسب الزبائن مما يجعل خدمة الزبون كميزة تنافسية بين المصارف .

\* الحاجة إلى إستراتيجية العلاقات: إستراتيجية خدمة الزبون تؤكد على خلق القيمة للزبون, وهذه النظرة يجب أن تصاغ وتطبق ويسيطر عليها من اجل إيجاد قاعدة أساسية متينة يتم العمل بها كنظرة مستقبلية للبحث عن الحاجات وتحليل المستويات التي يمكن أن تكون عليها توقعات الزبائن عن خدمات المصرف, وإدخال هذه التوقعات ضمن خدمة الزبون حيث انه عنصر أساسي في المزيج . (قحموش إيمان, اثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة, بسكرة -الجزائر, 2017:147)

### 6- العملية:

تعتبر عملية تسليم الخدمة للزبون عنصرا أساسيا من عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية, وتشمل العملية كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للزبائن بصورة فعالية, وتبدأ العملية من لحظة دخول الزبون إلى المصرف وحتى خروجه منه, وعليه تسليم الخدمة إلى الزبائن بطريقة جيدة تقوي العلاقة معهم, ولذلك لا بد عند تصميم تسليم الخدمة المصرفية من الاهتمام بالزبائن والاستجابة لطلباتهم, والالتزام بالدقة في المواعيد, والعمل على تقليل وقت الانتظار للحصول على الخدمة, وعلى إدارة المصرف أن تقلل ما أمكن من الإجراءات الروتينية في سبيل الحصول على الخدمة بشكل جيد ويزمن قصير.

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة للمصرف فهي تضم أشياء في غاية الأهمية مثل الإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة الى الزبائن, كما تشتمل على نشاطات أخرى مثل المكنة, وتدقيق النشاطات وحرية التصرف من قبل القائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه الزبائن, وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة. (قحموش إيمان, اثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة, بسكرة -الجزائر, 2017:148)

### 7- الأفراد (مقدمو الخدمة):

يلعب مقدمو الخدمة الخدمات أهمية بالغة في تسويق الخدمات المصرفية, فهم يؤدون دورا مهما في إقناع الزبائن بحيث يمثلون حلقة الوصل بين المصرف والزبائن.

الأفراد يعرفون على أنهم "مجموعة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة.

وعليه فان نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين, وهذه الأهمية للأفراد في تسويق الخدمات المصرفية تقود إلى الاهتمام الأكثر بالتسويق الداخلي, ما يبرز أهمية العنصر البشري

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

ويمكن أن يصنف الأفراد إلى ما يلي:

-متصلون :وهم الأفراد الذين لديهم علاقة مباشرة مع الزبائن ,ويجب أن يكونوه متمكنين من معرفة الإستراتيجية التسويقية للمصرف ,ومحفزين لخدمة الزبائن يوميا .

\* محوريون :

ليس لديهم علاقة مباشرة لدرجة كبيرة مع الأنشطة التسويقية , إلا أنهم يحتاجون إلى رؤية واضحة للإستراتيجية التسويقية للمصرف مثل موظفو لاستقبال .

\*المؤثرون :

هم أصحاب النفوذ ويتمثل دورهم في تطوير المنتج وبحوث التسويق ,وتحفيز لأفراد في تطوير اتجاه الزبون , بحث أن المؤثرون مرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي ,ولابد لهم من أن يكونون على رؤيا واضحة بالإستراتيجية للزبون , ومساهماتهم في العملية التسويقية مهمة .

\*الانعزاليون :

لديهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء نشطة المصرف ,وليس لديهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية , كما يجب أن يكونون على رؤيا واضحة بالإستراتيجية التسويقية الكلية للمصرف , فهم من أهم أجزاء المصرف الرئيسية , ويساهموا بصورة كبيرة بخلق القيمة المضافة للزبون والعملية التسويقية . (قحموش إيمان,اثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة

,بسكرة -الجزائر,2017:146)

### خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن ظهور التسويق الداخلي في المنظمات لم يكن صدفة وإنما مر بمراحل, ليصبح بعدها مفهوم حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة حيث يهتم بالعاملين داخل المنظمة حيث يلعب دوراً كبيراً في عصرنا الحالي.

وأهم ما يمكن استخلاصه هو أن التسويق الداخلي كان في المنظمات الخدمية, والغرض منه هو الوصول إلى تحقيق رضا الموظف والتعامل معه على أنه زبون داخلي بدراسة احتياجاته ورغباته وتلبيتها, بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين, لذا تهتم فلسفة التسويق الداخلي باختيار أفضل العاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ووضع أنظمة لتحفيزهم وإعطائهم جزءاً من الحرية في التصرف من خلال التمكين, بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة لبث التنسيق والتكامل داخل المصرف, وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الفصل الموالي.



# الفصل الثاني:

الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية

### تمهيد الفصل:

عالم اليوم هو عالم يتعاقب فيه تقديم الخدمات على شتى أنواعها ومنها الخدمات المصرفية, فان الجودة هي مفتاح الدخول إلى السوق وجلب الزبائن في حين أن التميز هو ثمن النجاح, فالسوق المصرفي الحالي المعاصر يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم إلى الزبائن بمستوى متميز ويتمشى مع توقعات هؤلاء الزبائن, لذلك يتحرك مسؤولي المصارف إلى الجودة إلا وهو التميز, ويتباري هؤلاء المسؤولين في طموحاتهم في مجال تقديم أفضل الخدمات المصرفية وبما يتناسب مع الدعوى المقطوعة للزبائن أو المستفيدين وبشكل يفوق توقعاتهم .

و سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية وهو بدوره مقسم إلى مبحثين :

المبحث الأول: الخدمة المصرفية وجودة الخدمة المصرفية .

المبحث الثاني: نماذج قياس الخدمة المصرفية وأساليب تحسينها .

### المبحث الأول: الخدمة المصرفية

في ظل تشابه الخدمات المصرفية المعروضة والمقدمة من المصارف, أصبح جميع المصارف تسعى إلى تحسين جودة خدماتها وذلك لان جودة الخدمة تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق والتميز في تقديم الخدمة يمثل معيار نجاح الخدمة في السوق, وأصبحت تعتبر جودة الخدمة المقدمة للعملاء أساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في المصارف. (حسن الصرن, عولمة جودة الخدمة المصرفية, 2007: 272).

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها

#### أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية

لا يختلف مفهوم الخدمة المصرفية عن مفهوم الخدمة بشكل عام, حيث أنها تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد والمؤسسات أو المكائن (الأجهزة) التي تقدم من خلالها, وان مستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد والأماكن, وذلك لعدم ملموسة هذا النشاط أو العمل, وان هذا النشاط أو العمل, وان هذه الخدمات قد يرتبط بتقديمها منتج ما أو قد لا يرتبط, أي أن الخدمة المصرفية تمثل: "نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد قبل الأفراد والمكان (الأجهزة), وان تقديمها قد يرتبط أولاً بمنتجات مالي". (احمد شعبان محمد علي, التسويق والخدمات المصرفية, 2018: 34)

كما تعرف الخدمة المصرفية بأنها: "مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف والقواعد القانونية التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجيهات المستفيد (العميل) لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة", وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى مايلي:

\*تقوم الخدمة المصرفية على المهارات المميزة التي يقدمها منتج الخدمة المصرفية .

\*يتكامل إنتاج المصرفية بوجود مستلزمات مادية وغير مادية متنوعة .

\*يتمثل هدف المستفيد (العميل) من الخدمة -عند حصوله عليها- في اتخاذ قرار رشيد يتعلق باستثمار أمواله أو الانتفاع منها حالياً أو لفترة زمنية مستقبلية . (مصطفى يوسف كافي, التسويق المصرفي, 2017: 94).

كما يمكن تحدي أنواع الخدمات المصرفية حيث أنها: خدمات مصرفية محلية (عمليات الصندوق, الإيداع, السحب, التحويل والمقاصة, قبول الودائع), وخدمات مصرفية خارجية (الاعتماد المستندي, الأوراق التجارية, الأوراق المالية). (احمد صالح الحناوي, المؤسسات المالية, 1998: 56)

وبشكل عام يمكن تحديد مفهوم الخدمة المصرفية على أنها: مجموعة من الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه ذات المضمون النفعي الكافية ضمن مجموعة النشاطات الملموسة , وغير الملموسة التي يستطيع ان يدركها العملاء من خلال من خلال دلالتها المنفعة التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية . ( احمد شعبان محمد علي ,التسويق والخدمات المصرفية مصر , 2018:35).

### ثانيا: خصائص الخدمة المصرفية

رغم أهمية الخدمات المصرفية إلا أنها ليست كالخدمات الأخرى ,وان اتخذت في خصائصها الأساسية مع بقية الخدمات , إلا أن الخدمات المصرفية تتمتع بخصائص تميزها عن بقية الخدمات ويمكن توضيح خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي:

#### 1\* لا يمكن إنتاج عينات من الخدمة المصرفية :

لا يستطيع موظف المؤسسة المصرفية أن ينتج عينات من الخدمة المصرفية لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها , كما انه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل , ولأن كل عميل له حساسيات خاصة استقبال خاصة به تختلف عن غيره من العملاء الآخرين ,فانه من العسير توفير طريقة عرض خاصة موحدة للخدمة التي يقدمها موظف المؤسسة المصرفية لكي يرضى كل عملائه , ويفرض ذلك طبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخص بكل عميل على حدة ,ومن جهة أخرى ,فان الخدمة بطبيعتها ليست شيئًا ماديًا ملموسًا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء . ( احمد شعبان محمد علي ,التسويق والخدمات المصرفية , مصر, 2018:37)

#### 2\* الللموسية:

معنى ذلك بان الخدمة المصرفية ليس لها وجود مادي ,وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس , وبناء على ذلك لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تعبئتها ,فالخدمة المصرفية مباشرة لا تحتاج إلى حلقات وسيطة بين المصرف كمنتج لها والسوق المصرفية .(مصطفى يوسف كافي ,التسويق المصرفي ,الجزائر , 2017:99).

#### 3\* تكاملية الإنتاج والتوزيع :

إن الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد وهي غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى لأجل تحسينها أو بسبب خطأ فيها ,ولهذا فان اهتمام المصارف ينصب في توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين . ( احمد محمود احمد,تسويق الخدمات المصرفية , عمان , 2001:47)

### \*4 نظام تسويقي ذو توجه شخصي :

تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق المصرفي الشخصي بدرجة كبيرة , حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل , حيث أن التفاعل المباشر بين موظفي البنوك والعملاء , يمكن الإدارة من معرفة ردود فعل العملاء وتحديد حاجاتهم وأرائهم وتفضيلاتهم بخصوص الخدمات المعروضة والمقدمة لهم , وبالتالي تهيأ العمل اللازم من اجل التكيف و الاستجابة وتلبية تلك الرغبات على أحسن وجه . (مصطفى يوسف كافي التسويق المصرفي , الجزائر, 2017:100).

### \*5 الانتشار الجغرافي:

تكتسي هذه الخاصية أهمية كبيرة جدا , باعتبار أن الخدمات المصرفية بطبيعتها , تحتاج إلى احتكاك بين مقدمها والمستفيد منها , وهذا يعني أن قنوات التوزيع العادية تكون غير نافعة , وعليه فحتى تحقق المصارف النجاح المنشود , عليها أن تكون قادرة على الوصول إلى عملائها سواء الحاليين , أو المترقبين , وهذا يعني ضرورة امتلاكها لشبكة متكاملة من الفروع تقوم بتقديم خدماتها المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء . ( بالباي عبد النبي , دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون, ورقة , 2009:7).

### \*6 تقلبات الطلب :

حيث تعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الاقتصادية التي تشهد تقلبات في الطلب على خدماتها . ( احمد محمود احمد, تسويق الخدمات المصرفية , عمان , 2001:47)

### \*7 التوازن بين النمو والمخاطرة :

ويعني انه لا بد من مراعاة وجود نوع من التوازن بين النمو والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع باعتبار أن البنك هو مؤسسة تمارس نشاطها على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين العميل . ( مصطفى يوسف الكافي, التسويق المصرفي , الجزائر, 2017:101)

### \*8 الافتقار إلى الهوية الخاصة :

تعني أن الخدمات التي تقدمها البنوك تكاد تكون متشابهة أو متطابقة , وان العميل في اختياره للمصرف أو الفرع الذي سيتعامل معه , سيعتمد في ذلك على القرب الجغرافي أو على الراحة أو الملائمة التي يقدمها ذلك

المصرف، وعليه فان المصرف سيسعى إليإرساء هوية متميزة بموقعه، سمعته، كفاءة موظفيه، زيادة الجهود الإعلانية وأحيانا هؤلاء العملاء. (ناجي معلا، أصول التسويق ابتكار منتجات جديدة لمواجهة حدة المنافسة وجذب المزيد من المصرفي، عمان، 1994:54)

**المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة المصرفية، مستوياتها وإبعادها**

**أولا: مفهوم جودة الخدمة المصرفية**

قبل التطرق لتعريف جودة الخدمة المصرفية سوف نقوم بتعريف الجودة، حيث تعرف الجودة بأنها الشريان الحيوي الذي يمد البنك جديدة تتمثل في العملاء الجدد والحفاظ على الحاليين منهم، كما تعمل على زيادة الربحية مما يحقق له ميزة تنافسية. (جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، قسنطينة، 2007:70)

كما عرفنا الجودة أيضا على أنها: "معيار لدرجة تطابق الادعاء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة". (خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، ورقة، 2014:95)

أو هي "درجة الامتياز والتفوق التي تمتلكها المنظمات المنتجة". (احمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، عمان، 2001:48). أما فيما يخص جودة الخدمة المصرفية فتعبر عن: "مدى قدرة الخدمة على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين ومدى توافيقها مع توقعاتهم". (رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، سوريا، 2007:199)

الشكل رقم (01-02) يوضح جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة العربية الأولى دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن و2006، ص90

ونظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة بطرائق متنوعة أيضا، فهي تشير إلى: "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانيتهم المتشكلة وفقا للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية أيضا، وهي

## الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية

بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع ادراكاته للخدمة المعلىة المسلمة". (مصطفى يوسف الكافي, التسويق المصرفي, الجزائر, 102:2017)

كما ينظر إليها على أنها: "الاتجاه أو التقدير الشخصي العالمي المتعلق بامتياز الخدمة, حيث يتعلق الرضا بعملية محددة". (احمد محمود احمد, تسويق الخدمات المصرفية, عمان, 1(49:2001)

عرفت جودة الخدمة المصرفية: "مقياس للدرجة التي يرتقى إليها مستوى الخدمة لتوقعات

العميل لتقابل توقعات العملاء, وان الجودة التي يدركها العملاء للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل".

(احمد شعبان محمد علي, التسويق والخدمات المصرفية, مصر, 233:2018)

كما عرفت على أنها: "ملائمة ما يتوقعه الزبون من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبائن هي التي تتطابق مع توقعاتهم". (محمد عبد الفتاح رضوان, إدارة الجودة الشاملة, القاهرة 14:2012)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الجودة الخدمة المصرفية تتأثر بمجموعة من العوامل والمثل في:

\*اتصالات الكلمة المنطوقة: وهي التي تتعلق بأراءأصدقاء العميل في البنك .

\*الحاجات والتفضيلات الشخصية: كتفضيلات ظهور العاملين في المصرف بملابس أنيقة .

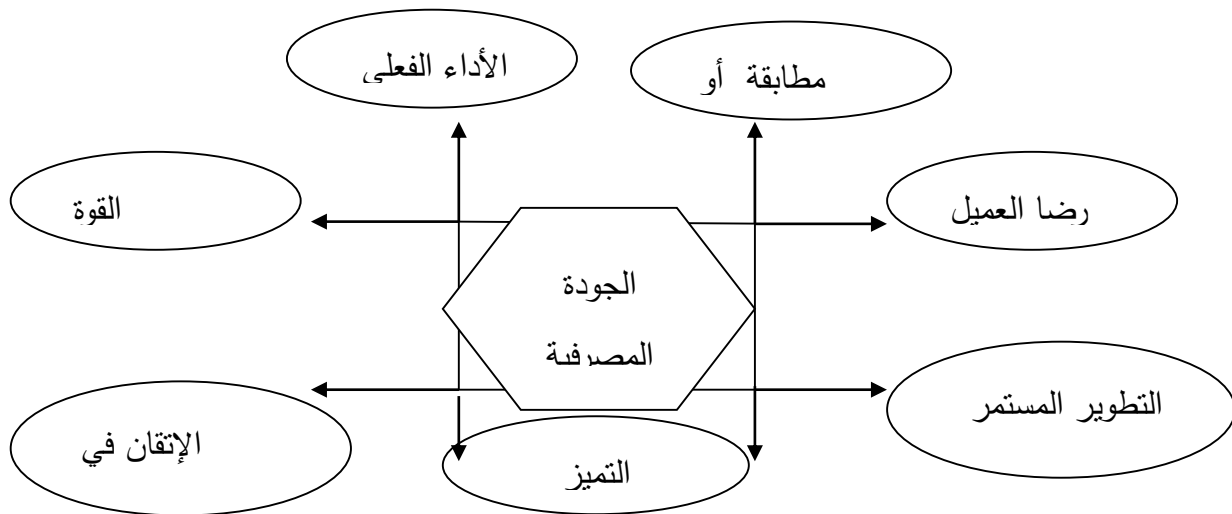
\*البدائل المتاحة: والتي تشير إلى مدى إدراك ومعرفة العميل لبدائل الخدمة المتاحة له

\*الاتصال الخارجي: والذي يتمثل في الوسائل الترويجية ومدى تأثيرها عليه, والتي تشمل على وعود المصرف بشأن

خدماته . محمد عبد الفتاح رضوان, إدارة الجودة الشاملة, القاهرة 15:2012)

والشكل التالي يوضح جودة الخدمة المصرفي :

الشكل رقم (02-01): جودة الخدمة المصرفية



المصدر: إياد عبد الالهخنفروآخرون, مدخل معاصر, دار وائل للنشر, عمان الأردن, 2015, ص154.

ونستنتج مما سبق أن جودة الخدمة المصرفية هي: "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن, وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم المشككة وفقا للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية أيضا, وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع ادراكاته للخدمة الفعلية".

(احمد شعبان محمد علي, التسويق والخدمات المصرفية, مصر, 2018:243)

### ثانيا: خصائص جودة الخدمة المصرفية

تنقسم الخصائص الرئيسية لجودة الخدمة المصرفية إلى النوعين التاليين:

#### \*1 الجودة الفنية:

يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على موظفي المصرف ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات وإجراءاتها المتنوعة, ويلاءم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة مثل: خطط التقاعد والمعاشات, حيث تعتمد المعرفة الفنية متطلبا رئيسيا واضحا. (رعد حسن الصرن, عولمة جودة الخدمة المصرفية, 2007:201)

#### \*2 الجودة الوظيفية:

يركز هذا النوع على المصادقة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمية, 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 حول الزبون , وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومشرفي المصرف وتحقيق فوائد الإنتاجية المصرفية , وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية , وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء الزبون .

(رعد حسن الصرن , عولمة جودة الخدمة المصرفية,2007:201)

### ثالثا:مستويات جودة الخدمة المصرفية

تتميز الخدمة المصرفية بخمسة مستويات لجودتها , وذلك على الشكل التالي :

1\*الجودة المتوقعة :وهي توقعات العملاء من مستوى الجودة التي سيحصلون عليها من قبل المصرف الذي يتعاملون معه .

2\*الجودة المدركة :هي ما يدركه المصرف من نوعية الخدمة التي يقدمها لعملائه والتي يعتقد أنها تشبع حاجاته.

3\*الجودة الفعلية :هي التي تؤدي بها الخدمة .

4\*الجودة المروجة للعملاء:مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم تلك الخدمة .(وفاء لعلو رهام زين الدين,اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية,نابلس,2016:16)<sup>1</sup>

### رابعا:أبعاد جودة الخدمة المصرفية

هناك عشرة أبعاد جودة الخدمة المصرفية وتتمثل في:

1\*الاعتمادية: يعني أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة وتقديم الخدمات التي وعدت بها المنظمة مثل الدقة في الحسابات .

2\*الكفاءة: تشمل المهارات والمعارف التي يمتلكها موظفو المكاتب الأمامية؛

3\*الاستجابة: تتمثل في مدى استعداد مقدمي الخدمة لتقديم خدمة فورية للعملاء في المواعيد المحددة مثل: الرد الفوري على استفساراتهم ومشاكلهم.

4\*الاتصال: مخاطبة العملاء وتوصيل المعلومات اللازمة حول الخدمة المقدمة وخصائصها باللغة التي يفهمها العملاء.

5\*المصداقية تعني أن خدمة العميل من أولويات المنظمة ,وتعبر عن الثقة في اسم المنظمة ,الصدق ,الأمانة ؛

6\* الوصول إلى الخدمة: تعبر عن سهولة الخدمة عن طريق الهاتف, مدة الانتظار للحصول على الخدمة, ملائمة مكان وأوقات تقديم الخدمة .

7\* الأمان: يشمل المحافظة على سرية عمليات العميل مع المصرف, الأمن المالي, الأمن المادي؛

8\* المجاملة: تتمثل في أدب واحترام موظفي المكاتب الأمامية اتجاه العملاء مثل: مراعاة ظروف العملاء والتعاطف معهم .

9\* الجوانب المادية الملموسة: تشمل الأدوات والتجهيزات, مظهر الموظفين, الصورة المادية للخدمة وتشمل: البطاقة البلاستيكية أو كشوفات البنك؛

10\* فهم وعرفة العميل: محاولة فهم حاجات ورغبات العميل.

( الحاج مكي, تمينة خليفي, وخديجة نسيلي, اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق رضا الزبون المصرفي, 2010:66)

### المطلب الثالث: محددات وأبعاد جودة الخدمة المصرفية

#### أولا: محددات جودة الخدمة المصرفية

يتمحور مفهوم جودة الخدمات المصرفية بالبداة بعملية البحث عن حاجات ورغبات العملاء من مصادر المعلومات ثم محاولة تلبية هذه الحاجات والرغبات ضمن قدرات المصرف وموارده, وان من خلال الخبرات السابقة والاتصالاته مع الآخرين تشكل الخدمة التي يتوقعها العميل, وبعدها يتم المقارنة بين الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة المصرفية مع الخدمة المتوقعة, وبالتالي فان تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العميل.

( احمد طرطار, حلبي سارة, جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك, قسنطينة, 2010:9).

ويمكن إبرازهم محددات جودة الخدمات المصرفية على النقاط التالية:

\* المتابعة مع الزبون للتأكد أن المشكلات تم حلها.

\* اتجاهات إيجابية نحو خدمة الزبائن .

\* إنهاء معاملة الزبون بشكل يبعث السرور.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية

---

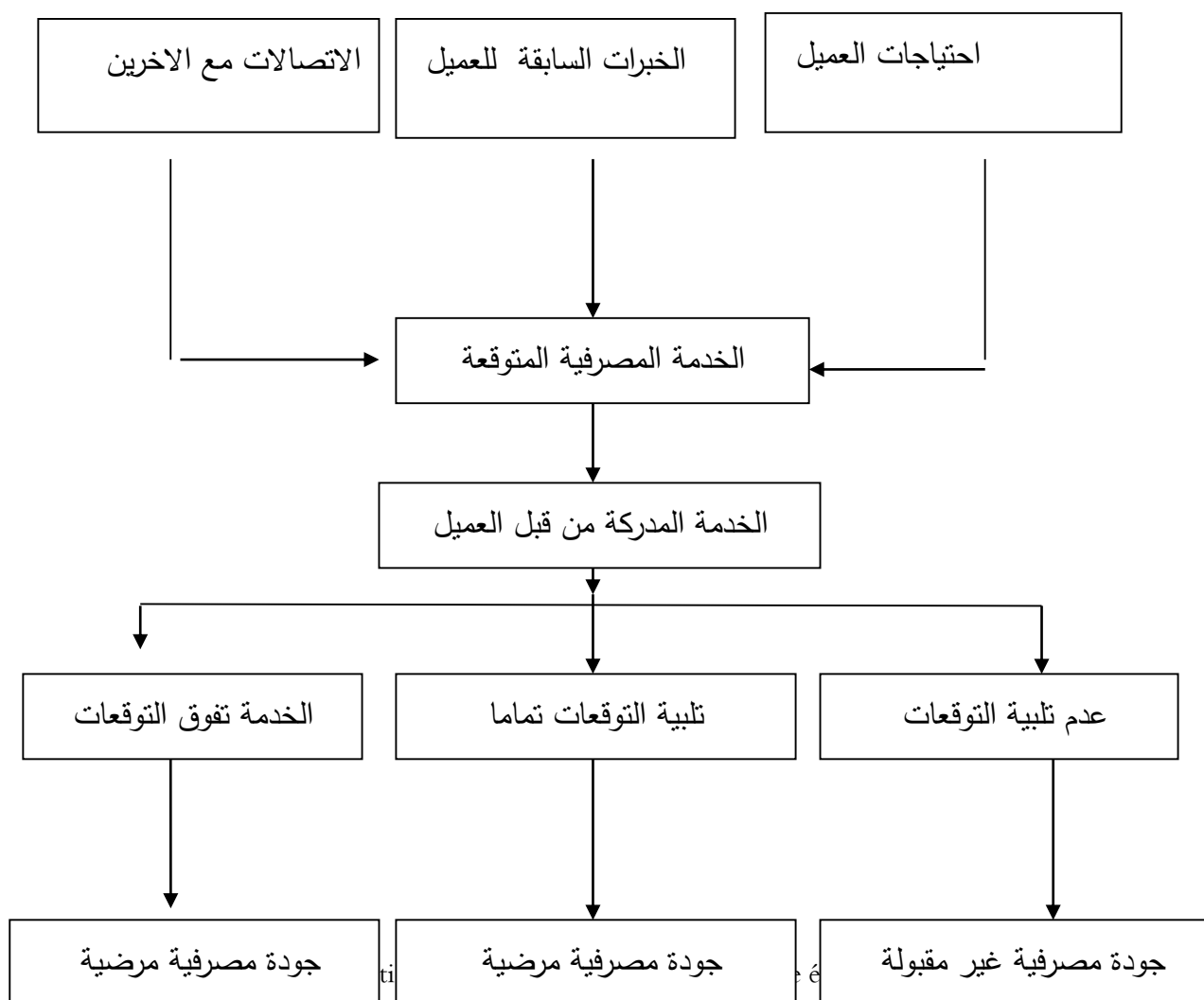
\*بناء علاقة قائمة على المنفعة المشتركة مع العملاء.

\*الاستجابة للزبائن بسرعة ولباقة.

(احمد طرطار , حلبي سارة, جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك , قسنطينة , 2010:9).

والشكل التالي يلخص محددات جودة الخدمة المصرفية

الشكل رقم (02-02): محددات جودة الخدمة المصرفية :



éléments ,institut d'administration et des sciences d'Aix Marseille 3,centre d'études et des recherches sur les organisation ,France 1999,p

ثانيا: مستويات جودة الخدمة المصرفية

تتميز الخدمة المصرفية بخمسة مستويات لجودتها , وذلك على الشكل التالي :

1\* الجودة المتوقعة : وهي توقعات العملاء من مستوى الجودة التي سيحصلون عليها من قبل المصرف الذي

يتعاملون معه.

2\* الجودة المدركة : هي ما يدركه المصرف من نوعية الخدمة التي يقدمها لعملائه والتي يعتقد أنها تشبع حاجاته.

3\* الجودة الفعلية المقدمة للعملاء: هي التي تؤدي بها الخدمة , أي أداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددتها المصارف وتتوقف بشكل كبير على مهاراتهم العاملين , وتختلف الجودة الفعلية من مصرف لآخر, وقد تختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه بالعمل .

4\* الجودة المروجة للعملاء: مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم تلك الخدمة. أي المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها , وما تعهد المصرف بتقديمه , ويتم نقلها للعملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان , ترويج شخصي ومطبوعات . (وفاء لطلوح زين الدين, اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية, نابلس, 2016:16)

### المبحث الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية وأساليب تحسينها

يهتم العملاء عند تقييم جودة الخدمة المصرفية بكيفية أداء الخدمة والأسلوب الذي تقدم به للعملاء , حيث تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا تستعمله المصارف كوسيلة تميزها عن منافسيها ولكسب رضا وولاء عملائها , وللتأكد من مدى نجاح أو فشل المصرف في تقديم خدمات جيدة . (محمد أبو خزام فرج, وعبد الله محمد مهلهل, قياس جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بالمصارف التجارية البيئية من منظور العملاء , 2018:75)

### المطلب الأول: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية

تعتبر جودة الخدمة سلاحا أساسيا يستعمله المصرف في مواجه منافسيه من المصارف الأخرى , وللتأكد من نجاحه وكسب رضا وولاء عملائه ومن اجل ذلك جودة توصل الباحثون إلى نموذجين لتقييم الجودة وهما :

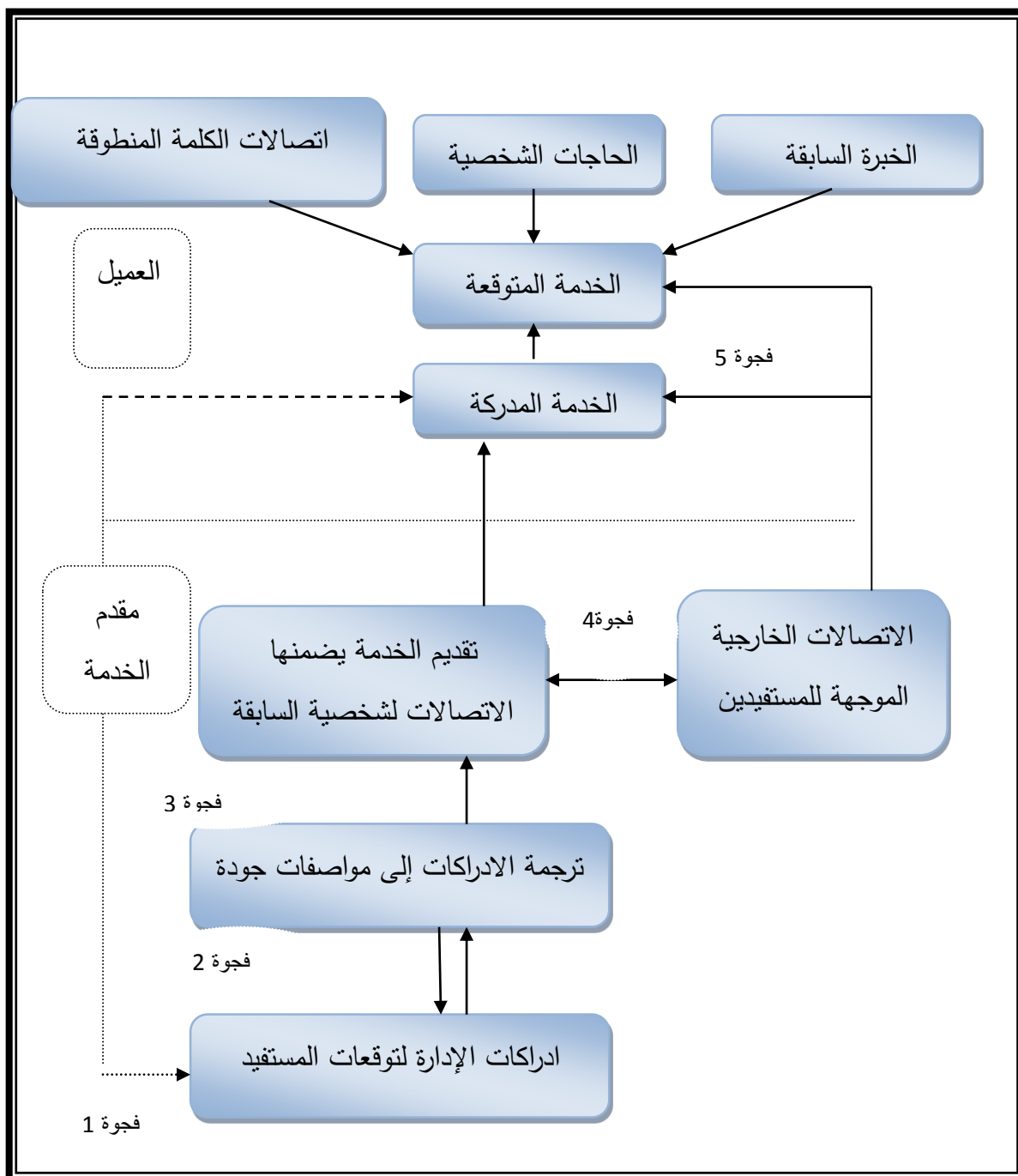
### 1\* نموذج جودة الخدمة **SORVQUAL**:

(تم تطوير هذا النموذج سنة 1985 من قبل الباحثين Zeithaml and Berry, Parasuraman) من اجل قياس وتقييم جودة الخدمة , ويقوم على قياس 5 فجوات حيث تختلف هذه الفجوات , 4 فجوات من طرف مقدم الخدمة , وفجوة من طرف العميل, ويستند على توقعات العملاء لمستوى أداء الخدمة المقدمة فعلا ومن ثمة تحديد الفجوة بين التوقعات والادراكات . ( بن أحسن ناصر الدين , تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون, باتنة, 2016:146).

جودة خدمة الفجوة = الادراكات - التوقعات

والشكل التالي يوضح نموذج الفجوات :

الشكل رقم (02-03): نموذج الفجوات



المصدر: بن أحسن ناصر الدين, تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , شعبة التسويق وجامعة العقيد الحاج لخضر, باتنة, 2015-2016, ص147.

ومن الشكل السابق لنموذج الفجوات نستخلص الفجوات التالية :

الفجوة رقم 01: بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات , أي عند عجز المصرف عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة , لأنها إذا عرفت إدارة المصرف ما الذي يتوقعه العملاء يكون باستطاعتها تقديم خدمات حسب توقعاتهم ؛

الفجوة رقم 02: تنتج هذه الفجوة بين ادراكات الإدارة ومواصفات جودة الخدمة بمعنى انه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فانه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة ؛

الفجوة رقم 03: تنتج بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة , ويطلق عليها أيضا اسم فجوة الأداء الفعلي للخدمة؛

الفجوة رقم 04: تنتج بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية , وتحدث عندما يكون اختلاف بين الخدمة المقدمة والخدمة التي سبق الوعد بها من خلال الاتصالات الخارجية للمصرف مع العملاء؛

الفجوة رقم 05: تنتج بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة , وهي فجوة ناتجة ومحصلة من مجموعة الفجوات السابقة , لان ظهور فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات العملاء . (رايس عبد الحق , مساهمات البنوك الأجنبية في تطوير سوق الائتمان في الجزائر من خلال تفعيل الخدمات المصرفية , بسكرة , 1982:2014)

### 2\* نموذج الاتجاه

ظهر نتيجة الدراسات التي قام بها Tayler et cranim سنة 1992 ويعرف باسم Servperf ويعرف على انه : تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة "

يركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة ورفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة , لان جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة الادراكات الزبائن السابقين وتجارب

التعامل مع البنك ومستوى الأداء الحال , ويتضمن الأفكار الآتية :

\*ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسها الخبرة السابقة في التعامل مع البنك .

\*تحدد الأداء الحالي للخدمة تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من البنك .

\*إن الركيزة الأساسية لتقييم جودة الخدمة حسب هذا النموذج هي المؤشرات المحددة لمستوى الجودة : الاعتمادية , الاستجابة , التعاطف , الأمان , الملموسية . (شيباد نسرين , دور جودة الخدمات البنكية في كسب ولاء الزبون , ورقة , 2016:12)

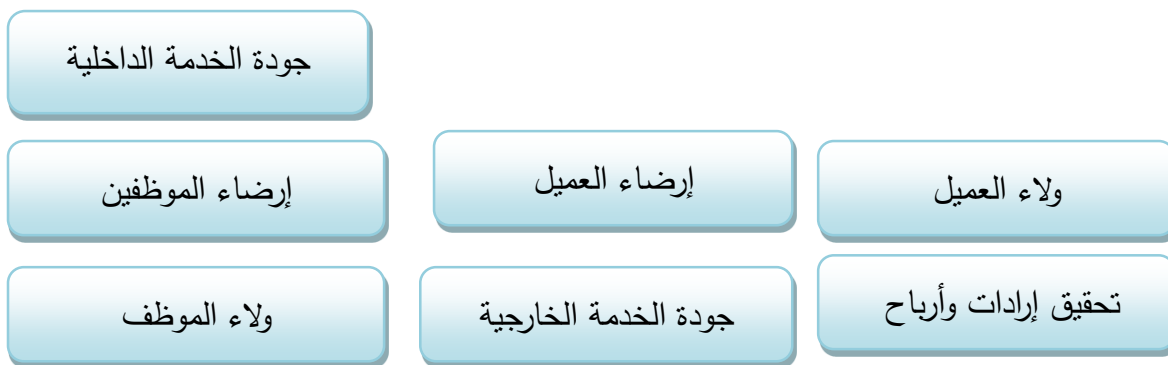
### المطلب الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية

تسعى كل المصارف لتحسين جودة خدماتها وذلك من اجل كسب رضا وولاء العملاء ,لذا طورت عدة أساليب لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية ومن اجل ذلك يجب إتباع مايلي:

**1\* الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي :** بما أن مفهوم التسويق الداخلي الذي يقوم على أساس اعتبار الموظفين عملاء داخليين ,وإذا استطاع المصرف أن يحقق هذه الخاصية سوف يؤدي في الناتج النهائي إلى زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين وكل هذا سوف يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة المصرفية وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم مما ينتج عنه تحقيق أرباح للمصرف . (بن أحسن ناصر الدين ,تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات المصرفية وأثره على رضا الزبون , ,باتنة ,2016:246)

كما يمثل الشكل التالي :

الشكل رقم (02-04):برنامج التسويق الداخلي



Source: Dunmore michael.Insid-out.Marketing how to create an internal marketing strategy,Londonkogan2002, .p11

**2\* تعليم العميل بالخدمة :** يمكن للمصرف بذل جهود ملموسة لتعليم العميل ومعرفة بالخدمات المقدمة من خلال تعزيز المصداقية لدى العميل وبرامج التدريب .

**3\* سرعة التصدي لمشكلات العملاء :** لكسب رضا العملاء يجب السرعة في التصدي لمشكلات العملاء .

**4\* الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث :** يحرص البنك على استخدام البحوث والدراسات كوسيلة لتحسين جودت خدماته من خلال جمع المعلومات والتعرف على دور الخدمة وأبعادها ووضع معايير لمستوى الخدمة.



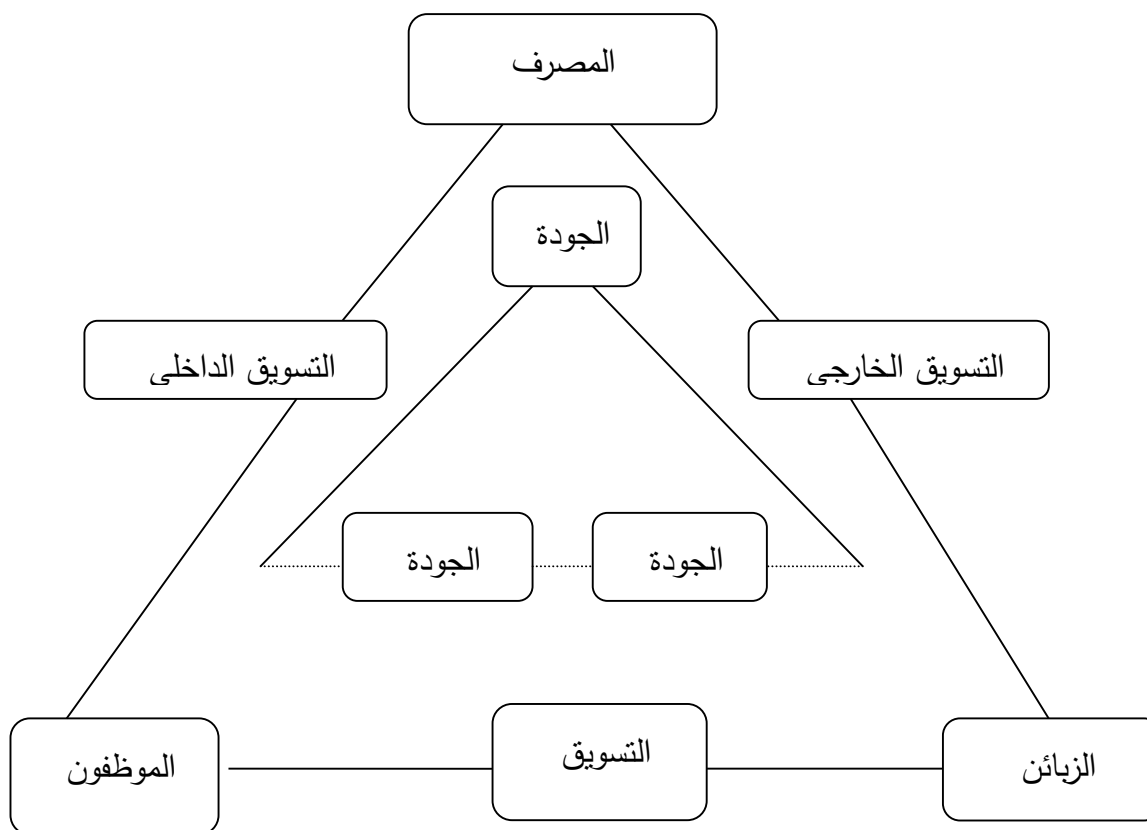
5\* العمل على جذب أفضل الكفاءات: يجب على المصرف أن يقوم باختيار وتوظيف أفضل العناصر التي سوف

<sup>1</sup>تقدم خدماته بشكل مميز . (مدحت محمد أبوالنصر, إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة, مصر, 2007:246)

### المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية

تم تطوير مثلث تسويق الخدمات من طرف كل من (Kotler et Amsteo) وذلك نظرا لتزايد أهمية التسويق الداخلي لأنه احد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين والعملاء في المؤسسات الخدمية , والشكل التالي يوضح مثلث تسويق الخدمات :

الشكل رقم (02-06): مثلث تسويق الخدمات



المصدر: بالباي عبد النبي, دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير , فرع علوم التسويق جامعة قاصدي مرباح , ورقلة, 2010, ص36.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية (داخلي ,خارجي , تفاعلي ) يتم الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم , كما يتضح من خلال الشكل أيضاً أهمية التسويق الداخلي من خلال توجيه استراتيجياته نحو العاملين جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي نحو

## الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية

---

العملاء ,حتى يتم تقديم خدمة من العاملين بالشكل الذي يرضي العملاء وبالتالي يحدث التسويق التفاعلي .(البابي عبد النبي ,دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون,ورقة ,7:2009)

### خلاصة الفصل :

من خلال الفصل نستخلص أن جودة الخدمات المصرفية المفتاح الأساسي للدخول للسوق المصرفية والتميز فيها , وهذا من اجل إشباع حاجات ورغبات العملاء , وكما يمكن اعتبار أن الخدمة المصرفية مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي المقدم من طرف المصرف .

ونظرا لتشابه معظم الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف أصبح ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة إستراتيجية , وان دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ عملائه وموظفيه وجعلهم راضيين وكذا زيادة فرص البيع وجذب العملاء وتطوير العلاقات بين المصرف والزيون وتحسين الأداء المصرفي .

# الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية حول تأثير التسويق الداخلي  
على جودة خدمات مصرف البدر

**تمهيد**

بعدها تطرقنا في الفصل النظري إلى التعريف بالتسويق الداخلي وتحديد معالمه وكذا تسليط الضوء على أهم أبعاده والمتمثلة في الاختيار, التدريب , التحفيز ,الاتصال الداخلي ,والتمكنين ,وكفصل ثاني ,تناولنا التعريف بالخدمة المصرفية ,ثم جودة الخدمة المصرفية ,بالإضافة إلى أبعاد جودة الخدمة المصرفية ومستوياتها ,ونماذج قياسها مع محاولة تسليط الضوء على تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية .

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على واقع التسويق الداخلي ومدى تأثيره على جودة الخدمات بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-للتوصل للإجابة على الإشكالية التي طارحناها في بداية الدراسة والتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات .

ومن اجل الوصول إلى الاهداف المسطرة فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يتناول ما يلي :

**المبحث الأول:** ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

**المبحث الثاني:** الاطار المنهجي للبحث .

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها .

## المبحث الأول : ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أدت إعادة هيكلة النظام المصرفي إلى ميلاد مصرف جديد وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR), الذي يندرج ضمن دائرة البنوك التجارية الهادفة إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي .

## المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من المؤسسات الوطنية واحد أهم الركائز للجهاز المصرفي الجزائري ,وعليه سيتم التطرق إلى نشأة وتعريف هذا البنك .

## أولا : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المدنية واستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير , حيث تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982, الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982 وذلك لمساهمة في التنمية في القطاع الفلاحي, وذلك بإعادة هيكلة 140 وكالة للبنك الوطني الجزائري .(الجريدة الرسمية, العدد 11)

وفي 1988 تحت إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري , مقسم إلى 2200 سهم بقسمة 1000000 دح جزائري للسهم الواحد , وبتاريخ 14- فيفري-1990 صدر قانون النقد والقرض الذي أعطى استقلالية أكبر للبنوك والغي نظام التخصيص, وعليه أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يياشر جميع الوظائف , ويقع مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة , 17 نوح العقيد عميروش .(الجريدة الرسمية, العدد 11)

## ثانيا: مراحل التطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) منذ عام 1988 عدة تطورات في مختلف الإصلاحات الذي اخضع لها القطاع المصرفي في الجزائر , وقد مرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب3 مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى:(1982-1990)

خلال هذه المرحلة ركز المصرف على توسيع فروعه داخل التراب الوطني خاصتا المناطق الزراعية , وامتازت هذه المرحلة بتخصص البنوك لذلك اقتصر عمله على تمويل القطاعات ذات الأنشطة الفلاحية .

#### المرحلة الثانية (1990-1999):

تم إلغاء التخصص القطاعي للمصارف بموجب قانون النقد والقرض 10/90, كما شمل مصرف الفلاحة والتنمية الريفية مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني , كما شهدت هذه المرحلة في المجال التقني دخول ادخل وتعميم استخدام الإعلامالآلي عبر مختلف وكالات المصرف, ومن أهم التغيرات التي حدثت خلال هذه المرحلة :

\*1991: إدخال نظام swift.

\*1992: تعميم قاعدة بيانات sybu للمساعدة معالجة العمليات البنكية

- إدخال مخطط حسابات جديد على مستوى كل الوكالات

\*1993: تغطية كل الوكالات بتقنية الإعلامالآلي

\*1994: طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك , والمتمثلة في بطاقة السحب والدفع .

\*1998: بداية العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك . (معلومات خاصة من وكالة بسكرة )

#### المرحلة الثالثة (2000-2004):

تميزت هذه المرحلة بتدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة , ودعم برامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتطورة والمساهمة في تمويل قطاعات التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق , وقد قام مصرف الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بوضع برنامج يتركز على عصرنه البنك وتحسين أدواته . (معلومات خاصة من وكالة بسكرة )

#### المرحلة الرابعة (2005-إلى يومنا هذا):

خلال هذه المرحلة قام البنك بإعادة تخصصه في الميدان الفلاحي .

المطلب الثاني : مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

أولا : مهام مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

\*منح قروض قصيرة الأجل من اجل تمويل المشاريع.

\*توسيع نشاطات المصرف فيما يخص التعاملات .

\*رغم حجم الموارد بأقلالتكاليف .

\*تحقيق أكبر ربح ممكن وأكبر حصة في السوق.(معلومات خاصة من وكالة بسكرة )

ثانيا :مهام مصرف الفلاحة والتنمية الريفية

إن الدور الأساسي لمصرف BADR باعتباره مؤسسة اقتصادية هو تقديم الخدمات العمومية للزبائن وتسهيل التعامل بفتح حسابات جارية , وإجراء عملية الإيداع والسحب , أي جميع عمليات الصرف بالإضافة إلى مهامه المتعلقة بسلك الموظفين .

كما يتولى عملية تلقي الودائع المالية بأنواعها , و تمويل المشاريع الفلاحية , تطوير شبكته و معاملاته المصرفية

**المطلب الثاني :لمحة عن مصرف الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة -**

تم تأسيس وكالة بسكرة سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري , وتتبع إداريا المديرية الجهوية لولاية بسكرة ويرمز لها برقم , و إنعاش الفلاحة فيها بعمليات تمويل كبيرة تتولى الدولة بتوفيرها باعتبار أن ولاية بسكرة من المناطق الفلاحية المهمة , ويقر مقره بشارع ابن باديس , ويوظف حاليا 32 عاملا , ويرف على 9 وكالات تضم الدوائر التالية : بسكرة , الوادي , البديلة , قمار, المغير , جامعة , طولقة , أولادجلال , سيدي عقبة .(معلومات مقدمة من طرف وكالة بسكرة )

**الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لوكالة -بسكرة**

ستتعرف على الهيكل التنظيمي لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية , وكافة المصالح الموجودة بها وهي كالآتي :

1-مصلحة مراقبة الأمورالدارية :وتهتم هذه المصلحة ب :

\*الأمنونالأرشييف والرقابة الداخلية .



\*الإعلانات .

\*الموارد البشرية .

2-مصلحة الصندوق : وتتولى المهام التالية :

\*فتح حسابات للزبائن .

\*قبول الودائع .

\*إجراءات عمليات الدفع على الحسابات .

\*إجراءات عمليات السحب على الحسابات .

ونضم هذه المصلحة نوعين هما :

1.2 فرع المحافظة :ومن مهامه :عملية المقاصة /فرع التحويلات

3-مصلحة القروض : تختص بكل العمليات الخاصة بمنح القروض , كما تتولى دراسات ملفات القروض وتقديمها

حسب المبالغ ,وتتكون من : (فرع لقروض الفلاحية /فرع لإحصائيات /فرع القروض التجارية ) .

4-مصلحة العمليات الأجنبية :وتختص ب :

\*القيام بعملية التوطين البنكي .

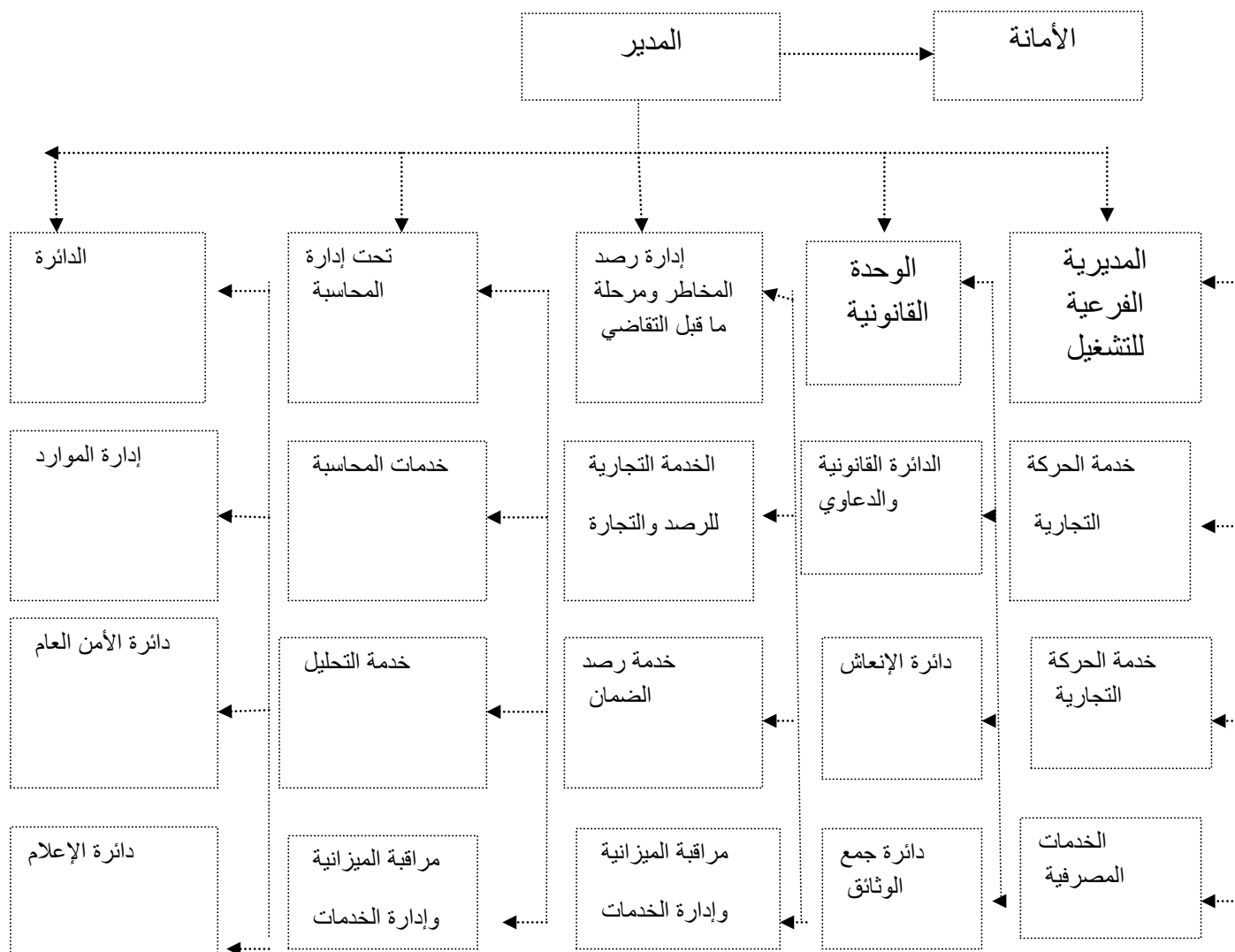
\*التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج .

\*القيام بعمليات التجارة الخارجية .

إجراء إحصائيات مختلفة متعلقة بالعمليات الأجنبية مختلفة من حساب لأخر لصالح عملاء المصرف .

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة :

الشكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة -



المصدر: معلومات مقدمة من مصرف البدر وكالة -بسكرة -

## الفرع الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة -

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة تستقطب شرائح المجتمع ككل، بالإضافة إلى قيامهم بوظائفه التقليدية، وستتطرق إلهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية والحديثة التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

### أولاً: الخدمات التقليدية :

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات تقليدية كغيره من البنوك الأخرى في الساحة المصرفية الجزائرية ومن هذه المنتجات :

1. الحساب الجاري (**compte courant**): يكون للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا .

2. دفتر التوفير (**livret épargne**): يمكن الراغبين في ادخار أموالهم الفائضة على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك راجع لرغبة العميل .

3. دفتر توفير الشباب (**livret épargne junior**): يفتح للشباب الذين لا يتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي 500 دينار .

4. حساب الصكوك (**compte des chèques**): يكون متوفر لجميع الأشخاص سواء طبيعيين الجماعات أو الأفراد التي لا تمارس نشاطا تجاريا .

5. اذونات الصندوق (**les bons de caisse**): عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين .

6. الحساب بالعملة الصعبة (**les comptes devises**).

7. الإيداعات لأجل (**les depots a terme**): تسهل عملية إيداع الأموال الفائضة لدى الأفراد الطبيعيين والمعنويين إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف المصرف . (معلومات مقدمة من مصرف BADR وكالة بسكرة)

كما قام المصرف بتقديم منتجات مصرفية على شكل قروض منها :

-القرض الموجه للاستهلاك .

-القرض الموجه للسكن .

-القرض الايجاري .

-القرض الاستثماري .

-القروض العقارية .

-القروض لتشغيل الشباب..(معلومات مقدمة من مصرف BADR وكالة بسكرة)

#### ثانيا :الخدمات العصرية

يقدم مصرف الفلاحة والتنمية الريفية خدمات مصرفية حديثة ومتمثلة فيما يلي :

1.بطاقة بدر (carte badr):يسمح للعملاء بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية ,حيث كان مصرف badr اول من استخدم بطاقة سحب في الجزائر سنة 1994,وكان استخدامها مقتصر على الوكالات الخاصة بهذا المصرف فقط .

2.إرسال شيك عبر صورة (chèques des scnn):بدأ العمل بها سنة 2004حيث تسمح لعملاء هذا المصرف الذين يحملون شيكات موطنة في أي وكالة من وكالات المصرف بتحصيل شيكاتهم نقدا خلال 48ساعة. وبموجب هذه التقنية تم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين والتي تكون تابعة للمصرف من اجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك ,وبعد ذلك تتم عملية صرف الشيك .

3.بطاقة ما بين البنوك (carte inter bancaire):هي بطاقة ممغنطة تسمح بسمح مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للمصرف أو من الموزعات الآلية التابعة للمصارف التي وقعت على إصدار هذه البطاقة .

4.بدر للاستشارة (badr consulte): تسمح هذه الخدمة للشركات الكبرى بالدخول إلى حساباتها للاطلاع على الرصيد عن بعد .

5. الخدمات عن بعد (télétraitement): بدأت هذه الخدمة سنة 1996, حيث تسمح بمعالجة مختلف العمليات بوقت صغير .

6. خدمات الصندوق الآلي (la caisse automatique): بدء العمل به سنة 2000 وبموجبه يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية .

7. الخدمات الشخصية (les services parsonnalsés): تتمثل في مختلف الخدمات التي يقدمها المصرف والتي بإمكان أي موظف تقديمها ,

8. صيرفة التامين (bancassurance): هي استعمال منتجات التامين في فروع المصارف والمؤسسات المالية أو إنحائها بيع المنتجات التأمينية من خلال قنوات التوزيع في المصارف .

9. بنك الوقوف (la banque debou): هو مصرف يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبائيك أكثر تنظيما من تلك المعمول بها من قبل على مستوى المصرف.

10. سياسة المصرف الجالس ( banque assise ): هو محاولة إعطاء قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة .

كما قام المصرف بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها :

-تسيقات على قروض الاستغلال .

-القرض الرفيق .

-قرض التحدي .

-قرض الفدرالي .

-قروض غير ربوية . . (معلومات مقدمة من مصرف BADR وكالة بسكرة )

## المبحث الثاني: الاطار المنهجي للبحث

بعدما تم جمع معلومات نظرية حول المصرف محل الدراسة , ووجب الاعتماد على طرق لجمع المعطيات اللازمة , وتحليلها ثم تفسيرها من الحصول على نتائج , ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على حدود دراستنا .

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

من اجل تحقيق اهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي , والذي يعرف بأنه "طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية , ويدعمه ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض , وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث , ثم وضع نتائج وينتهي المتوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " حيث يعتبر أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية , ومن اجل التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية لدى عمال مصرف البدر badr وكالة بسكرة , حيث تم الاعتماد على تصميم الاستبيانات , وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة , ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss (statistical package for science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة .

## المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الخصائص الشخصية .

## أولاً : مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية Badr وكالة بسكرة , ولتلبية أغراض الدراسة تم توزيع 45 استبيان على عينة عشوائية وتم اعتماد 40 واحدة منهم .

ثانياً : الوصف الاحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

تم التطرق إلى خصائص لأفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .

## 1. توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس :

من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على التوزيع مفردات العينة وفقاً للجنس (ذكر ، أنثى )

الجدول رقم (01): توزيع عينة الجنس حسب الجنس :

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	23	56.1%
	ذكر	17	41%
	المجموع	40	97.10%

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

نلاحظ من الجدول والشكل البياني إن نسبة الإناث أكثر من الذكور , حيث يبلغ عددهم 23 افراد أي بنسبة 56.1% من أفراد العينة , ويبلغ عدد الذكور 17 بنسبة 41% من أفراد العينة , وهذا راجع إلى طبيعة العينة المختارة.

2. توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية :

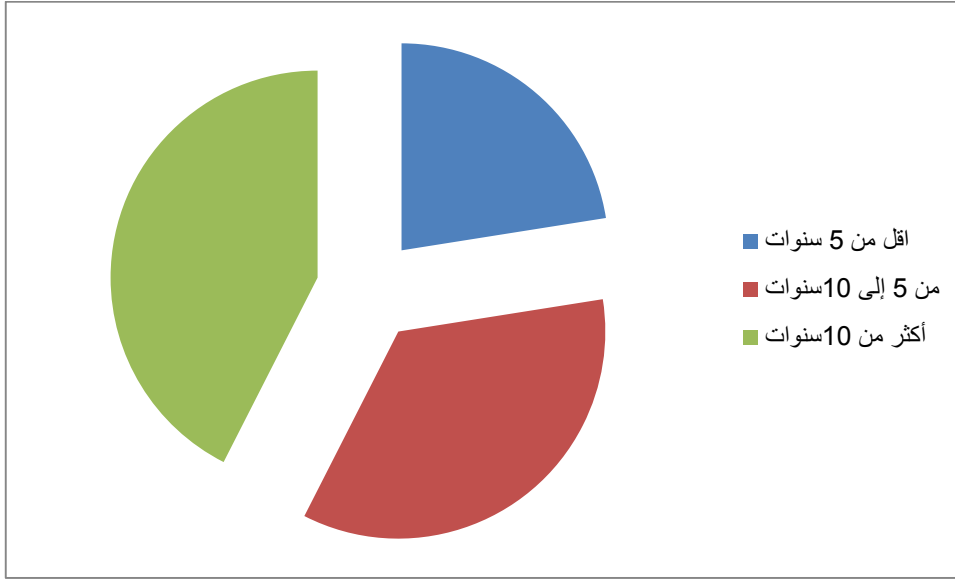
من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على التوزيع مفردات العينة حسب من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على التوزيع مفردات العينة الفئات العمرية كما يلي :

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	اقل من 30 سنة	8	19.5%
	30 اقل من 40 سنة	16	39%
	40 اقل من 50 سنة	5	12.2%
	50 سنة فما فوق	11	26.8%
	المجموع	40	97.50%

من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (02) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية , كانت أكبر نسبة للفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (30 سنة أقل من 40 سنة ) بنسبة 39% وهذا ما يدل أن معظم المبحوثين هم فئة الشباب , ويفسر أن المصرف يهتم باستقطاب فئة الشباب , ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (50 سنة فما فوق ) بنسبة 26.8% وتليها الفئة الأولى بنسبة 19.5% , ويليهما الفئة 3 بنسبة 12.5%

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على التوزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

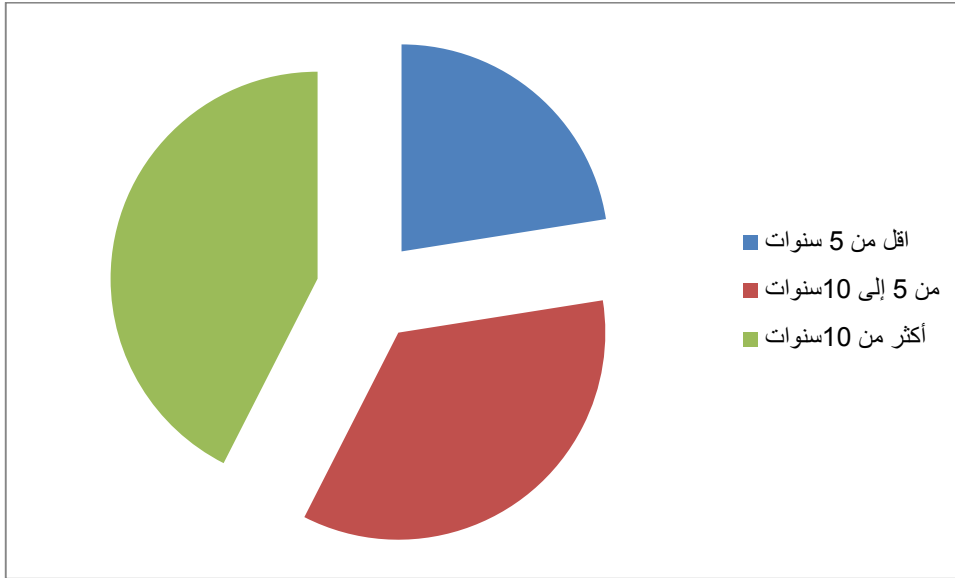
الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	تكوين مهني	12	4.9%
	ثانوي	21	51.2%
	ماستر	17	41.5%
	المجموع	50	97.60%

من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي





من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن أغلبية الموظفين مستواهم ثانوي بنسبة 51.2% , وتليها فئة الذين مستواهم التعليمي ماستر بنسبة 41.5% , وفي الأخير تأتي فئة الذين مستواهم التكوين المهني بنسبة 4.9%.

#### 4. توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية :

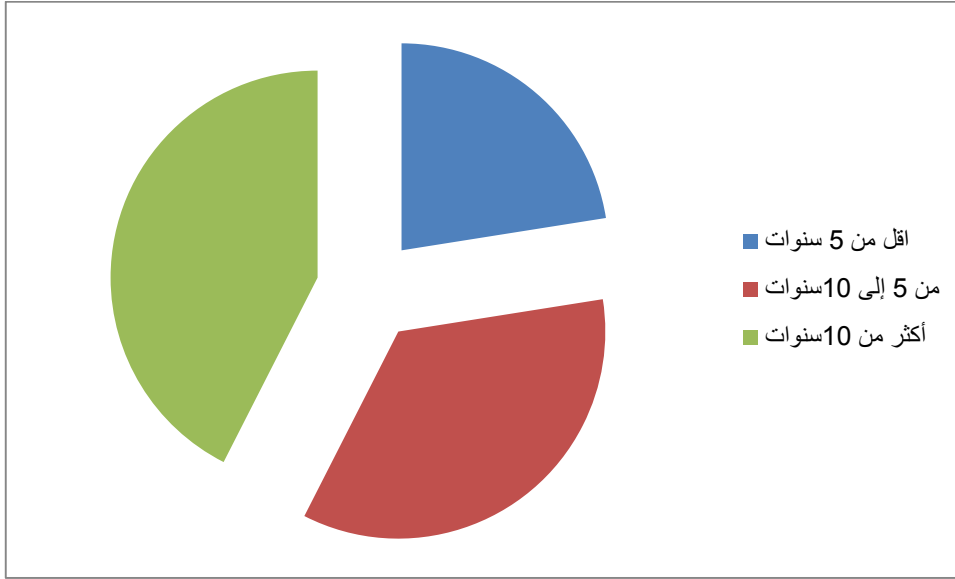
من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على التوزيع مفردات العينة حسب مجال الوظيفة كما يلي:

#### الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية :

المتغير	النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
مجال الوظيفة	5%	2	مصلحة المحاسبة
	23%	9	مصلحة المنازعة
	18%	7	مصلحة موارد البشرية
	13%	5	مصلحة القروض
	18%	7	مصلحة التحصيل
	25%	10	مصلحة متابعة المخاطر

من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية :



نلاحظ من خلال الجدول أن المراكز الوظيفية لأفراد العينة كانت بنسبة كبيرة في مصلحة متابعة المخاطر بنسبة 25.5% ، ثم تليها مصلحة المنازعات بنسبة 23%، ثم تليها مصلحة الموارد البشرية و مصلحة التحصيل بنسبة متشابهة وهي 18%، وبعدها مصلحة القروض بنسبة 18%، وفي الأخير تأتي مصلحة المحاسبة بنسبة 5%.

#### 5. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

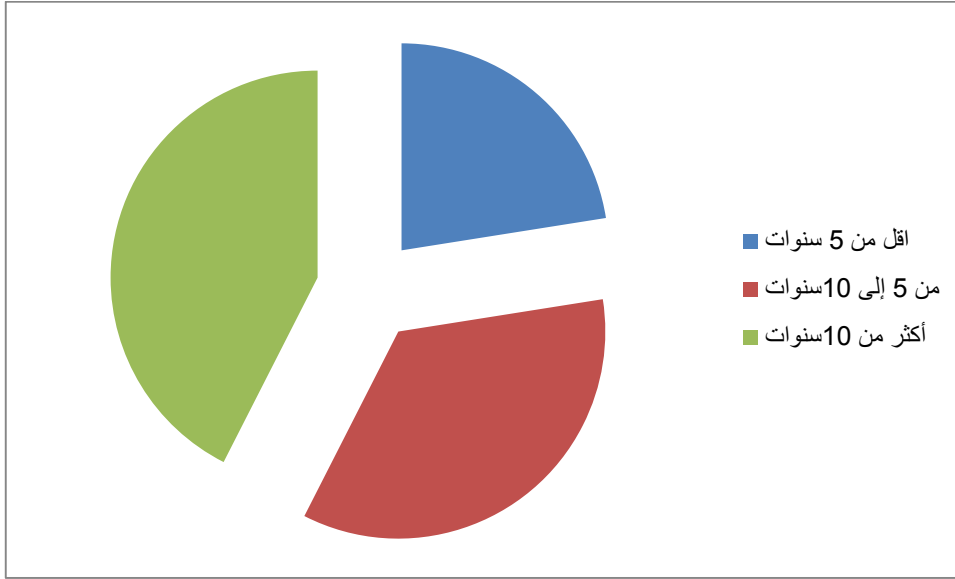
من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على التوزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي :

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	22.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	14	34.1%
	أكثر من 10 سنوات	17	41.5%
	المجموع	40	97.6%

من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ إن اغلب عمال الوكالة المصرفية لديهم خبرة مهنية تفوت 10 سنوات بنسبة 41.5%، وتليها الفئة الثانية التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.1%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 22.0%.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات

اعتمد على الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، حيث تم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ثم صممت الصورة الأولية، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- ✓ إعداد الاستبانة الأولية .
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- ✓ تعديل بالشكل الأولي حسب اقتراحات الأستاذ المشرف .
- ✓ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين .
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

**الجزء الأول:** ويضم البيانات الشخصية لأفراد العينة من (جنس، العمل، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: حيث تضمن 30 سؤال وزعت على محورين رئيسيين كالآتي:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي وهي كالآتي :

- البعد الأول اختيار العاملين :يتكون من 4 عبارات.
- البعد الثاني التدريب : يتكون من 4 عبارات .
- البعد الثالث التحفيز : يتكون من 4 عبارات .
- البعد الرابع الاتصال الداخلي: يتكون من 4 عبارات .
- البعد الخامس التمكين : يتكون من 3 عبارات .

المحور الثاني : يتعلق بأبعاد جودة الخدمة المصرفية وهي كالآتي :

- بعد الملموسية :يتكون من 2 عبارات .
- بعد الاعتمادية : يتكون من 2 عبارات .
- بعد الاستجابة : يتكون من 2 عبارات .
- بعد الأمان : يتكون من 3 عبارات .
- بعد التعاطف : يتكون من 1 عبارات .

وتكون الإجابة عن العبارات الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان وفقا لمقاييس لكرات الخماسي والذي يعبر عن العبارات ب (موافق بشدة , موافق و محايد ,غير موافق ,غير موافق بشدة ) .

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته ,تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي,وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v20):

- ✓ مقياس الإحصاء الوصفي : لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه , والاعتماد على النسب المئوية والتكرارات , والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- ✓ تحليل التباين للانحدار : لبيان مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار .
- ✓ تحليل الانحدار البسيط : وذلك لاختبار اثر المتغيرات المستقبلية .
- ✓ تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقبلية والمتابعة الناتجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية .
- ✓ اختبار للعينات المستقلة :لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي .

✓ اختبار معامل الالتواء: من اجل التحقق من اجل التوزيع الطبيعي للبيانات .

### المطلب الرابع: صدق أداة البحث (الاستبيان):

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرت الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ,فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله ,وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق :

#### 1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري :

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم اهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الاكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية ,الذين يعملون في جامعة بسكرة ,وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث العبارات وشموليتها ,وتنوع محتواها ,او أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو تغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما . وقد اعتبرت الطالبة إنالأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له .

#### 1. صدق المحك :

لقد تم حسابه من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كورمباخ" حيث ان معامل الصدق الكلي لاداة البحث هو معامل مرتفع جدا ومناسب لاهداف هذا البحث ونلاحظ ايضا ان جميع معاملات الصدق لمحاول البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لاهدافالبحث,ومن خلال هذا يمكننا ان نقول ان عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه .

### جدول رقم: (06): نتائج معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد العبارات لكل متغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التسويق الداخلي	25	0.939	0.969
جودة الخدمات المصرفية	25	0.938	0.968
الاستبيان ككل	50	0.962	0.980

من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمخروف-سمرنوف) :

ويهدف هذا الاختبار الى معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية يتبعها توزيع بيانات الدراسة ,ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية  $H_0$ :تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي .

الفرضية البديلة  $H_1$ :لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة عند الحصول على القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (a) المعتمد في الدراسة (a=0.05) والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام kolmogorof-smimov:

الجدول رقم (07):اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorof-smimov

البعد	القيمة z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
اختيار العامل	0.986	0.258
التدريب	0.602	0.861
التحفيز	0.866	0.441
الاتصال الداخلي	0.722	0.675
التمكين	0.755	0.6190.636
التسويق الداخلي	0.745	0.992
الملموسية	0.434	0.782
الاعتمادية	0.657	0.274
الاستجابة	0.969	0.468
الامان	0.848	0.468
التعاطف	0.661	0.774
جودة الخدمة المصرفية	0.543	0.930

المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v20

بين الجدول اعلاه ان قيمة مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لجميع الابعاد اكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05), وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة, بمعنى ان بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي, وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام ادوات التحليل لاختبارات العلمية .

### المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل محاور الاستبيان من أجل الاجابة على اسئلة البحث, حيث تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري, لاجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية , والاجابة عن كلعبارة كما يلي :

#### الجدول رقم (08): سلم ليكارت للحكم على اجابات المبحوثين

الفئات	مستويات الموافقة
1 اقل من 2.5	منخفض
2.5 اقل من 3.5	متوسط
3.5-5	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V 20

#### 1. تحليل المحور الاول للاجابة على السؤال التالي :

❖ مامدى تأثير التسويق الداخلي عى جودة الخدمة المصرفية فب مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بسكرة .

من اجل ذلك سوف نقوم بتحليل العبارات التالية :

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول

الرقم	الابعاد وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	اختيار العاملين	3.2519	1.01465	2	متوسط
1	يتم اختيار العاملين وفق لاختبارات ومسابقات محددة سلفا	3.44	1.188	2	متوسط
2	يركز المصرف على اختيار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة	3.33	1.144	3	متوسط

3	يستخدم المصرف شروط واضحة للدخول الى الوظيفة	3.52	1.122	1	مرتفع
4	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	3.00	1.109	4	متوسط
5	تبذل ادارة المصرف الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2.96	1.160	5	متوسط
التدريب					
6	يقوم المصرف بتسخير موارد معتبر لنجاح أنشطة التدريب	3.37	0.967	1	متوسط
7	يقوم المصرف باعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري	3.07	0.829	4	متوسط
8	أنشطة التدريب تتغير دورا مع تطور الحاصل في القطاع المصرفي	3.33	0.877	2	متوسط
9	يقوم المصرف بتدريبي كلما اضاف مناهج عمل جديدة	3.19	0.962	3	متوسط
10	يعمل المصرف على اشراكي في الندوات والتدريب داخل او خارج الوطن	2.74	1.059	5	متوسط
الاتصال الداخلي					
11	يقوم مسؤولي المباشر بابلاغي مسبقا باي تغيير يحدث في اسلوب العمل	3.56	0.934	2	مرتفع
12	هناك اتصال مباشر بين العامل والإدارة لحل المشاكل الطارئة وبشكل سريع	3.52	0.643	5	مرتفع
13	يمتلك المصرف وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة افقيا وعموديا داخل المؤسسة	3.56	0.751	3	مرتفع
14	يوفر المصرف المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياه واهدافه	3.52	0.802	4	مرتفع
15	يمكن مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة	3.85	0.662	1	مرتفع
التحفيز					
16	نظام الحوافز في المصرف يشجع على العمل اكثر بشكل أفضل	3.33	1.074	1	متوسط
17	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين	2.96	0.980	2	متوسط
18	تعلم ادارة المصرف على تكريم وتحفيز العمال على أداءهم الجيد	2.70	1.031	4	متوسط
19	يقوم البنك بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية بشهادات التقدير	2.93	1.035	3	متوسط



متوسط	5	1.0000	2.67	يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وادائي	20
متوسط	5	0.856602	2.8741	التمكين	
متوسط	3	.0.107	2.93	ادارة المصرف تدعم الافكار التي يقدمها العامل لتحسين اداء اعماله	21
متوسط	2	1.018	2.96	يمكن القيام بالمهام دون رقابة مستمرة من طرف المسؤولين في المصرف	22
متوسط	1	1.145	3.19	نعطي الادارة هامش حرية للعامل في اداء انشطته بالشكل المناسب له	23
متوسط	4	1.099	2.85	لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا	24
منخفض	5	1.050	2.44	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المصرف	25
متوسط	-	0.63729	3.1570	التسويق الداخلي بشكل عام	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على spss

يتضح من خلال الجدول رقم (09) :

1. بعد الاتصال الداخلي :

احتل المركز الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث , حيث ان المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (3.6000) والانحراف المعياري (ف0.53493) , ووفق لمقاييس الدراسة ان هذا البعد يشير الى قبول مرتفع , وهذا ما يدل على ان مصرف الفلاحة والتنمية الريفية يوفر المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياته واهدافه كما يوفر وسائل اتصال حديثة.

2. بعد اختيار العاملين :

احتل المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث , بمتوسط حسابي (3.2519) و انحراف معياري (1.01465) , ووفقا لمقاييس الدراسة يشير هذا البعد الى نسبة قبول متوسطة , حيث نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة على لاق قبول متوسط حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.96-3.52) وهذا ما يدل على ان مصرف الفلاحة والتنمية الريفية يقوم على اساس سياسة اختيار العاملين ذو الكفاءة والخبرة المهنية عن طريق المسابقات والاختبارات .

3. بعد الترتيب :

احتل المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة , بمتوسط حسابي (3.1407) وانحراف معياري (0.69241) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة , وان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة لاق قبول متوسطا ايضا حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.74-3.37) , و الانحرافات المعيارية ما بين (0.829-1.059) وهذا ما يدل على ان المصرف محل الدراسة يقوم باعداد وتنفيذ برامج تدريبية وبشكل دوري.

4. بعد التحفيز :

احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة ,بمتوسط حسابي (2.9185) وانحراف معياري (0.83989) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة ,وان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة لاقت قبول متوسطا ايضا حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.67-3.33) , و الانحرافات المعيارية ما بين (0.980-1.074),وهذا ما يدل على ان المصرف محل الدراسة يقوم بتوزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين .

5.بعد التمكين :

احتل المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة ,بمتوسط حسابي (2.8741) وانحراف معياري (0.85602) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة ,وان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة لاقت قبول متوسطا ايضا حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.44-3.19) , و الانحرافات المعيارية ما بين (1.018-1.145),وهذا ما يدل على ان المصرف محل الدراسة يوفر الحرية التامة في التواصل مع الادارة العليا ,وان ادارة المصرف تعطي اهمية هامشمن الحرية من اجل اداء اعمالهم بالشكل المناسب .

من خلال ما سبق نستنتج ان مستوى "التسويق الداخلي" بمصر الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة ,اذ بلغ متوسط اجابات العينة المدروسة عن المتغير بشكل عام (3.1570) وانحراف معياري (0.63729).

## 2. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي :

❖ ما مستوى توفير جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** وكالة بسكرة .

للإجابة على هذا السؤال سيتم تحليل النتائج المتوضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني

الرقم	الابعاد وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الملموسية	3.2222	0.67101	3	متوسط
1	يقوم عمال المصرف بالاعتناء بمظهرهم الخارجي.	3.81	0.921	2	مرتفع
2	يوفر في المصرف وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل .	3.41	0.797	3	متوسط
3	موقع المصرف ملائم وسهل الوصول إليه	3.88	0.766	1	مرتفع
4	أماكن الانتظار بالمصرف كافية	2.78	1.013	4	متوسط
5	يوفر المصرف مواقف لسيارات العمال .	2.30	1.203	5	منخفض

مرتفع	1	0.79132	3.5037	الاعتمادية	
متوسط	3	1.079	3.37	يقوم المصرف بتقديم الخدمة في أوقات محددة	6
مرتفع	1	0.847	3.78	يقدم المصرف كشوف وحسابات دقيقة وواضحة	7
مرتفع	2	0.903	3.74	يمكن مقابلة المسئولين وتحديد الموعد	8
متوسط	4	0.967	3.37	يقوم المصرف بتقديم خدمات خالية من الأخطاء	9
متوسط	5	0.903	3.26	يقدم المصرف نصائح في اختبار الخدمة الملائمة للعميل	10
متوسط	4	0.66778	3.1852	الاستجابة	
متوسط	4	0.877	3.00	يقوم عمال المصرف بتقديم الخدمات بشكل سريع	11
متوسط	3	0.736	3.19	يقوم عمال المصرف بتقديم المساعدات للعملاء بشكل مستمر	12
مرتفع	1	0.849	3.52	يقوم المصرف بالإعلان على المعلومات المتعلقة بالخدمات الجيدة	13
متوسط	2	0.877	3.33	تهتم إدارة المصرف بشكاوي العملاء	14
متوسط	5	1.050	2.89	يتوفر عدد كافي من الموظفين الذين يقدمون الخدمة	15
متوسط	2	0.88739	3.3852	الأمان	
متوسط	5	0.912	3.30	يتمتع عمال المصرف بالمهارات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	16
متوسط	4	0.920	3.33	يتمتع عمال المصرف بالأخلاق الجيدة عند التعامل مع الزبائن	17
متوسط	2	0.934	3.44	الزبون عندنا يشعر بالأمان والثقة	18
متوسط	3	1.079	3.37	يتم التعامل مع المعلومات بطريقة سرية	19
متوسط	1	0.975	3.48	يوفر المصرف الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمن	20
متوسط	5	0.80624	2.9185	التعاطف	
متوسط	1	0.920	3.00	تنتهج إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح	21
متوسط	3	0.854	2.96	يقوم المسئولين بحسن معاملتي وتقديري	22
متوسط	5	0.944	2.74	تضع إدارة المصرف مصالح العمال في مقدمة اهتماماتها	23
متوسط	4	0.874	2.93	تسود الروح المرحة والصدقا في التعامل داخل فرق العمل	24

منخفض	2	1.160	2.96	يصفى المسؤولين لمشاكل العمال باهتمام	25
متوسط	-	0.62430	3.2430	اجودة الخدمة المصرفية بشكل عام	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ :

#### 1. بعد لاعتمادية :

احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.5037) وانحراف معياري (0.76132) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة، وان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لاقت قبول مرتفعا ما عدى العبارات (10,9,6) بقبول متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.26-3.78)، و الانحرافات المعيارية ما بين (1.079-0.847)، وهذا ما يدل على إن المصرف محل الدراسة لديه إمكانية مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم وكذا تقديم كشوف وحسابات دقيقة وواضحة .

#### 2. بعد ألامان :

احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.3852) وانحراف معياري (0.88739) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسط، وان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لاقت قبول متوسطا، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.30-3.48)، و الانحرافات المعيارية ما بين (1.079-0.912)، وهذا ما يدل على أن المصرف محل الدراسة يوفر الحماية التامة داخل المصرف وخارجه من طرف أعوان الأمان، وان المعاملات تتم بسرية تامة وهذا ما يشعر بالأمان والثقة .

#### 3. بعد الملموسية :

احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.2222) وانحراف معياري (0.671101) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسط، وان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لاقت قبول متوسطا ما عدا العبارتان (1,3) لاقت قبول مرتفع والعبارة (5) لاقت قبول منخفض، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.30-3.88)، و الانحرافات المعيارية ما بين (1.203-0.766)، وهذا ما يدل على أن المصرف محل الدراسة لديه موقع ملائم سهل الوصول إليه بالإضافة الى انه يمتلك وسائل متطورة لانه يفتقر الى وجود مواقف للسيارات .

#### 4. بعد ألالاستجابة :

احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.1852) وانحراف معياري (0.66778) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسط، وان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لاقت قبول متوسطا ما عدا العبارتان (1,3) لاقت قبول مرتفع، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.89-3.52)، و الانحرافات

المعيارية ما بين (0.736-1.050)، وهذا ما يدل على أن المصرف محل الدراسة يقدم خدمات بشكل سريع وان إدارة المصرف تهتم بالشكاوي واستفسارات العملاء.

5. بعد التعاطف:

احتل المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (2.9185) وانحراف معياري (0.80624) ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسط، وان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لاقت قبول متوسطا ما عدا العبارتان (2,5) لاقت قبول منخفض، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.74-3.00)، و الانحرافات المعيارية ما بين (0.854-1.160)، وهذا ما يدل على إن المصرف محل الدراسة يقوم مسؤوليه بحسن معاملة العاملين وتقديرهم ويهتم بعملائه دون تمييز بينهم .

#### المبحث الرابع : اختبار الفرضيات :

##### ❖ اختبار الفرضية الرئيسية.

لاختبار الفرضية الرئيسية نضع الفرض العدمي  $H_0$  على النحو التالي :

$H_0$ : لا يوجد ثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

إذن لا بد من استخدام تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية . والجدول رقم 15 يوضح ذلك .

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.072	5	1.411	9.703	0.000
الخطأ	3.061	21	0.146		
المجموع الكلي	10.133	26	-		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على spss

معامل التحديد ( $R^2=0.69$ )

معامل الارتباط ( $R=0.835$ )

من خلال نتائج الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث إن قيمة F المحسوبة (9.703) باحتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد، ونلاحظ كذلك من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 69.8% من التباين من المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات المصرفية وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، كما هو في الجدول رقم (16)

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة لابعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BITA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار العاملين	0.320	0.105	0.520	3.047	0.005
التدريب	0.524	0.147	0.581	3.572	0.001
الاتصال الداخلي	0.947	0.136	0.812	6.945	0.000
التحفيز	0.465	0.116	0.625	4.007	0.000
التمكين	0.365	0.126	0.501	2.894	0.008
التسويق الداخلي بشكل عام	0.713	0.134	0.728	5.304	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على spss

من خلال استخدام فرضية الأنحدار المتعددة لاختبار فرضية البحث الرئيسية، تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق ما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ ) لمتغير التسويق الداخلي كمجموعة في مستوى جودة الخدمات المصرفية، حيث إن قيمة (T) (5.304) بمستوى دلالة (0.000) ومعامل الارتباط (R) يشير الى وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التسويق الداخلي (69.8%) من التباين في مستوى جودة الخدمات المصرفية في مصرف محل الدراسة، وباعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

2. عند بحث اثر كل من أبعاد التسويق الداخلي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى جودة الخدمات المصرفية تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.005$ ) المتغيرات المستقلة (اختبار العاملين, التدريب, التحفيز, الاتصال الداخلي, التمكين) في مستوى جودة الخدمة المصرفية بمعدلات ارتفاع التي بلغت على التوالي: (0.520, 0.581, 0.812, 0.625, 0.501), وقد بلغت قيمة T المحسوبة (3.047),

3.572, 6.945, 4.007, 2.894, والقيم الاحتمالية بلغت على التوالي (0.008, 0.000, 0.000, 0.001, 0.005) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.005$ ).

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم تجسيده في الدراسة التطبيقية وما تم تقديمه في الفصل النظري , تعرفنا في هذا الفصل على مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بسكرة وعلى ما تقدمه من خدمات و هيكلها التنظيمي.

وقد اعتمد في دراستنا على طريقة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة , وقد تم توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة في عمال مصرف البدر BADR بسكرة , حيث يحتوي الاستبيان على محورين المتمثلين في التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية , وكان هدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية بحثنا التالية : " ما مدى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة

.-

وبعد استرجاعه قمنا بتفريغه وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديد كالنسب المئوية , المتوسط الحسابي , اختبار ألفا كرونباخ , ثم تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات , وقد تم التوصل الى النتائج التي سيتم عرضها في خاتمة الدراسة .



الخاتمة

## الخاتمة

في ختام دراستنا يمكن ان نقول ان التسويق الداخلي جزء هام من الحياة اليومية لاي مؤسسة مهما كان مجالها ,حيث يشارك الجميع في هذه الانشطة ويمارسونها ويتعاملون معها ,وهذا ما يؤدي الى رفع من مهارات موظفي المصرف واشباع حاجاتهم المادية والعنوية للرفع من مستوى رضاهم وولائهم للمصرف وهذا ما يؤدي الى تحسين وجودة الخدمات المقدمة للعملاء والتي تؤدي بدورها الى رضاهم وتحقيق ربحية ونمو المصرف .

وفي هذه الدراسة قمنا باعطاء نظرة عامة حول دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ومن خلال النتائج النظرية التي بينت وجود دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ثم قمنا بتطبيق الجانب النظري في الواقع وكانت دراسة الحالة في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR- بسكرة - ومن خلالها تم جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة ثم تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات .

## اولا :نتائج الدراسة

- ✚ يؤدي تطبيق التسويق الداخلي الى تحسين رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحسين النشاطات الداخلية وزيادة من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء .
- ✚ للتسويق الداخلي مجموعة من الابعاد وقد تم دراسة خمسة أبعاد في دراستنا : اختيار العاملين ,التدريب ,الاتصال الداخلي ,التحفيز ,التمكين .
- ✚ جودة الخدمة المصرفية عبارة عن مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج او خدمة تستخدم في خدمة العميل لاشباع حاجاته المعلنة والضمنية في سبيل ارضاءه .
- ✚ من القواعد والنقاط الاساسية لنجاح التسويق الداخلي المصرفي ضرورة اعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين وكذا اشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية .
- ✚ اتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية ان مصرف البدرBDARيوظف الكفاءات الشابة التي تتراوح اعمارهم بين 30 - 40 سنة وذوي الخبرة من اجل التمكن من تقديم خدمات جيدة وبناء علاقات متميزة مع العملاء .
- ✚ بناء على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ان للتسويق الداخلي دور في تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR -بسكرة -
- ✚ بناء على نتائج اختباران لبعد اختيار العاملين دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR -بسكرة -
- ✚ بناء على نتائج اختباران لبعد التدريب دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR -بسكرة -
- ✚ بناء على نتائج اختباران لبعد التحفيز دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BAD للاتصال الداخلي دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR -بسكرة -
- ✚ بناء على نتائج اختباران لبعد للاتصال الداخلي دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR -بسكرة -
- ✚ بناء على نتائج اختباران لبعد التمكين دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR -بسكرة -.

### ثانيا : التوصيات

- ✚ ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بشكل اكبر, لما له من منافع كبيرة , تتمثل في الحصول على عاملين لهم القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة .
- ✚ دعم الأنشطة التدريبية من اجل زيادة قدرات العمال وتحسين مهاراتهم.
- ✚ منح الحوافز والمكافئات للموظفين الذين يحققون اداء متميزا في تقديم الخدمات.
- ✚ توسيع نطاق التكمين وتفويض الصلاحيات للعاملين , من اجل تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ✚ يجب توفير الظروف الملائمة للعمال .
- ✚ ضرورة توفير المعلومات اللازمة للعاملين لاداء مهامهم.
- ✚ التقييم المستمر لجودة الخدمات المقدمة للعملاء بكافة ابعادها لضمان رضاهم عنها .

### ثالثا : افاق الدراسة

- ✚ دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي .
- ✚ اثر التوجه نحو التسويق الداخلي في تحقيق الابداع الاداري.
- ✚ يمكن مستقبلا توسيع دراسة التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في المؤسسات الأخرى.
- ✚ يمكن تناول متغير التسويق الداخلي من ابعاد مختلفة , حيث يعتبر هذا الموضوع حديث النشأة .
- ✚ يمكن استعمال طرق اخرى لجمع البيانات مثل المقابلة الشخصية من اجل الحصول على معلومات اوفر واكثر دقة .

# قائمة المصادر و المراجع

1. . وصفي عبد الرحمان النعسة ،التسويق المصرفي،دار /كنوز المعرفة العلمية ،الأردن -عمان
2. مدحت محمد أبو النصر ،إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ،الطبعة الأولى ،مدينة النصر ،مصر ، القاهرة ،2007،
3. محمد عبد الفتاح رضوان ،إدارة الجودة الشاملة ،الطبعة الأولى ،المجموعة العربية للتدوين للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2012،
4. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي ،دار الصفاء ،عمان .1994،
5. (محمد عبد العظيم ،التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
6. محمد عبد الفتاح الصيرفي،الإدارة الرائدة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان، 2003
7. محمد فريد الصحن ،قراءات في إدارة التسويق ،الدار الجامعية ،مصر،2002
8. الطائي حميد عبد النبي،سماح وليد نجيب ،الأساليب الكمية في التسويق ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009،
9. طارق طه،التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية مصر ،2008،
10. رعد حسن الصرن ،عولمة جودة الخدمة المصرفية ،التواصر العربي للطباعة والنشر والتوزيع،سوريا ،دمشق،2007،
11. مصطفى يوسف كافي،التسويق المصرفي ،الطبعة الأولى ،الناشر ألفا للوثائق ،قسنطينة ،الجزائر ،2017،
12. محمد صالح الحناوي ،المؤسسات المالية ،الدار الجامعية ،مصر،1998،
13. احمد محمود احمد،تسويق الخدمات المصرفية ،دار البركة للنشر والتوزيع ،عمان ،2001،

## مذكرات وأطروحات

1. بالباي عبد النبي ،دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون،دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار ،مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة قاصدي مرباح-ورقلة -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،فرع علوم التسيير،ورقلة ،2008-2009،
2. جبلي هدى ،قياس جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك البركة الجزائري ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2007
3. خنيفر وفاء ،دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ورقلة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التجارة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،وعلوم تجارة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة
4. وفاء لحلو رحام زين الدين،اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في مدينة نابلس،جامعة نجاح الوطنية كلية الاقتصاد والعلوم التجارية ،قسم إدارة الأعمال،نابلس،2016

5. الحاج مكي, تمينة خليفي, وخديجة نسيلي, اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق رضا الزبون المصرفي, مجلة الاقتصاد الجديد, 2010.
6. احمد طرطار, حلومي سارة, جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك, مداخلة ضمن الملتقى الدولي "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات", بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, بجامعة المنتوري, قسنطينة, 2010.
7. محمد أبو خزام فرج, وعبد الله محمد مهلهل, قياس جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بالمصارف التجارية الليبية من منظور العملاء, مجلة العلوم البحثية والتطبيقية.
8. بن أحسن ناصر الدين تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا العلوم, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, شعبة التسويق, جامعة العقيد الحاج لخضر, باتنة, 2015-2016.
9. راييس عبد الحق, مساهمات البنوك الأجنبية في تطوير سوق الائتمان في الجزائر من خلال تفعيل الخدمات المصرفية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء, في العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية, والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة 2014.
10. شياد نسرين, دور جودة الخدمات البنكية في كسب ولاء الزبون دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري cap ووكالة ورقلة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح .
11. بن أحسن ناصر الدين, تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات المصرفية وأثره على رضا الزبون, دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء, شعبة التسويق, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة العقيد الحاج لخضر, باتنة, 2015-2016, ص1246

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق مصرفي

## استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصرفي بعنوان: "تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية لدى بنك القرض الشعبي البلدي بسكرة" CPA. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ومشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة : الأستاذ المشرف :

رايس عبد الحق

طوير دنيا

السنة الجامعية : 2022/2021



المحور الأول: البيانات العامة

- 1 - الجنس: ذكر  أنثى
- 2 - السن:
- أقل من 30 سنة  30-أقل من 40
- 40-أقل من 50 سنة  50 فما فوق

3 - المستوى التعليمي :

- ثانوي
- ليسانس  ماستر
- دراسات عليا

4 - مجال الوظيفة الحالية :

- مصلحة المحاسبة  مصلحة القروض
- مصلحة المنازعات  مصلحة التحصيل
- مصلحة الموارد البشرية  مصلحة متابعة الخاطر
- غير ذلك

5 - الخبرة :

- أقل من 5 سنوات
- ممن 5-10 سنوات
- أكثر ممن 10 سنوات

المحور الثاني :

أ -التسويق الداخلي :

ثانيا- محاور الاستبيان

ب- جودة الخدمة المصرفية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
<b>الملموسية</b>						
					يقوم عمال المصرف بالاعتناء بمظهرهم الخارجي.	1
					يوفر في المصرف وسائل متطورة وادوات كافية للعمل .	2
					موقع المصرف ملائم وسهل الوصول اليه	3
					اماكن الانتظار بالمصرف كافية	4
					يوفر المصرف مواقف لسيارات العمال .	5
<b>الاعتمادية</b>						
					يقوم المصرف بتقديم الخدمة في اوقات محددة	6
					يقدم المصرف كشوف وحسابات دقيقة وواضحة	7
					يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد الموعد	8
					يقوم المصرف بتقديم خدمات خالية من الازخام	9
					يقدم المصرف نصائح في اختبار الخدمة الملائمة للعميل	10
<b>الاستجابة</b>						
					يقوم عمال المصرف بتقديم الخدمات بشكل سريع	11
					يقوم عمال المصرف بتقديم المساعدات للعملاء بشكل مستمر	12
					يقوم المصرف بالاعلان على المعلومات المتعلقة بالخدمات الجيدة	13
					تهتم ادارة المصرف بشكاوي العملاء	14
					يتوفر عدد كافي من الموظفين الذين يقدمون الخدمة	15
<b>الامان</b>						

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
<b>اختبار العاملين</b>						
					يتم اختيار العاملين وفق لاختبارات ومسابقات محددة سلفا	1
					يركز المصرف على اختيار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة	2
					يستخدم المصرف شروط واضحة للدخول الى الوظيفة	3
					يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	4
					تبذل ادارة المصرف الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	5
<b>التدريب</b>						
					يقوم المصرف بتسخير موارد معتبر لنجاح انشطة التدريب	6
					يقوم المصرف بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري	7
					أنشطة التدريب تتغير دورا مع تطور الحاصل في القطاع المصرفي	8
					يقوم المصرف بتدريبي كلما اضاف مناهج عمل جديدة	9
					يعمل المصرف على اشراكي في الندوات والتدريب داخل او خارج الوطن	10
<b>الاتصال الداخلي</b>						
					يقوم مسؤولي المباشر بابلاغي مسبقا باي تغيير يحدث في اسلوب العمل	11
					هناك اتصال مباشر بين العامل والإدارة لحل المشاكل الطارئة وبشكل سريع	12
					يمتلك المصرف وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة افقيا وعموديا داخل المؤسسة	13
					يوفر المصرف المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياه واهدافه	14
					يمكن مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة	15
<b>التحفيز</b>						
					نظام الحوافز في المصرف يشجع على العمل اكثر بشكل افضل	16
					يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين	17
					تعمل ادارة المصرف على تكيم وتحفيز العمال على اداءهم الجيد	18
					يتمتع عمال المصرف بالمهارات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	16

					يقوم البنك بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية بشهادات التقدير	19
					يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وادائي	20
<b>التمكين</b>						
					ادارة المصرف تدعم الافكار التي يقدمها العامل لتحسين اداء اعماله	21
					يمكن القيام بالمهام دون رقابة مستمرة من طرف المسؤولين في المصرف	22
					نعطي الادارة هامش حرية للعامل في اداء انشطته بالشكل المناسب له	23
					لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا	24
					أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المصرف	25
					يتمتع عمال المصرف بالأخلاق الجيدة عند التعامل مع الزبائن	17
					الزبون عندنا يشعر بالأمان والثقة	18
					يتم التعامل مع المعلومات بطريقة سرية	19
					يوفر المصرف الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمن	20
<b>التعاطف</b>						
					تنتهج إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح	21
					يقوم المسؤولين بحسن معاملتي وتقديري	22
					تضع إدارة المصرف مصالح العمال في مقدمة اهتماماتها	23
					تسود الروح المرحة والصدقاة في التعامل داخل فرق العمل	24
					يصغي المسؤولين لمشاكل العمال باهتمام	25

شاكرين لكم حسن تعاملكم