



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم التجارية
الموضوع



دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة.

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذة (ة) المشرف :

قحموش إيمان

إعداد الطالبة :

ميمي رانيا كلثوم

..... 2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2018/2019

قسم: العلوم التجارية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (32)

عن أبي هريرة قال:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: {من سلك طريقا يلتمس فيه علما، سهل

الله له به طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة تضع أجنحتها رضا لطالب العلم}

-رواه أبو داود و الترمذي-

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،

ولك الشكر والمنة أن يسرت ووفقت لإتمام هذا العمل،

والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله

وصحبه أجمعين.

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "قحמוש إيمان" على ما قدمته

لي من مساعدات، والتي لم تبخل عليا بتوجيهاتها وإرشاداتها، وأشكرها على سعة صدرها وصبرها
وجميل معاملتها الأخوية فجزاها الله عن كل خير ووفقها لما تحب وترضي.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ "محمد قريشي" على مساعدته لي في الجانب التطبيقي من
الدراسة.

كما أقدم شكري وتقديري لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتقييمها
وتثمينها فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب بقليل أو
كثير.

شكرا لمن ساعد في نجاحي ولو بدعوة صادقة.

الإهداء

- ❖ إلي صاحب الفضل الأول والأخير إلى الهادي سواء السبيل... الله عزوجل.
- ❖ إلى من تسكب الحب وتزرع الدنيا وردا وسنابل ... الملاك الساهر التي تنحو على بأنفاس العبير التي علمتني أن فلسفة الدنيا تبنى على التضحيات والفاء... نبع الحنان والمحبة والعتاء... أُمي الحنونة (برناوي سعاد).
- ❖ إلي من كلفه الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من احمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله إن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وغدا والى الأبد... أبي الغالي (عبد المجيد).
- ❖ إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي... إلى إشراقه الصباح شركائي في العطاء والمثابرة إخواني الأعتاء (عبد الله، عبد المؤمن).
- ❖ والى خالتي وأمي الثانية (برناوي جميلة) والى من تمنينا إن تكون معنا لكن الله افكرها برحمته خالتي الغالية (برناوي حورية) رحمها الله واسكنها فسيح جناته.
- ❖ والى عمتي التي كانت سندا لي و تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل (نجمة) حفظها الله.
- ❖ إلى شجرة العائلة مهما امتدت عروقها دون استثناء حتى لا يمكن لهم منا عتاب إن نسينا ذكر أسمائهم.
- ❖ إلى كل صديقاتي وأحابي وكل من أحببتهم بصدق وإخلاص.

ميمي رانيا كلثوم

المخلص:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعاده المتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) حيث قمنا بتطبيق هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، ومن خلال معالجتنا للإشكالية التالية: ما دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-.

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (32) عامل، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن كافة أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) لها دور بشكل متوسط في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها: ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بشكل اكبر، لما له من منافع تتجلى في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى العملاء.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين الاتصال الداخلي، جودة الخدمة المصرفية.

Le résumé:

l'objectif de notre étude visait à tester le marketing interne selon ses dimensions (la sélection des employés, la formation, la communication interne, la motivation, l'autonomisation) en améliorant la qualité des services bancaires par ses dimensions concrètes (l'intensité, la fiabilité, la réactivité, la sécurité, l'empathie) où nous avons appliqué cette étude à la Banque de l'agriculture et du développement rural- Biskra. Et en abordant le problème suivant: -Quel est le rôle du marketing interne dans l'amélioration des services bancaires à la Banque de l'agriculture et du développement rural, Badr Biskra ?

En utilisant un questionnaire qui a été distribué à un échantillon de (32) travailleurs, (28) ont été récupérés, après l'analyse à l'aide du programme d'analyse statistique, l'étude a atteint toutes les dimensions de marketing internes de (sélection des employés, formation, communication interne, motivation, autonomisation) jouer un rôle moyen dans l'amélioration de la qualité des services bancaires dans la banque étudiée. L'étude a abouti à de nombreuses suggestions, dont la plus importante est la suivante: La nécessité de prêter plus d'attention à l'application du marketing interne, en raison de ses avantages, qui se traduit par l'acquisition de travailleurs dotés des capacités et des compétences nécessaires pour traiter avec des services de haute qualité aux clients.

Mots clés: marketing interne, la sélection des employés, la formation, la motivation, l'autonomisation, la communication interne, la qualité de service bancaire.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر وعرقان
	إهداء
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الفرنسية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
03	الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي
06	الفرع الثاني: مراحل تنمية مفهوم التسويق الداخلي
07	الفرع الثالث: خصائص التسويق الداخلي
08	الفرع الرابع: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
11	الفرع الخامس: نماذج التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
18	الفرع الأول: المنتج الداخلي
18	الفرع الثاني: التسعير الداخلي
19	الفرع الثالث: الترويج الداخلي
19	الفرع الرابع: التوزيع الداخلي
20	الفرع الخامس: العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الداخلي

21	المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي
22	المطلب الأول: اختيار العاملين
23	المطلب الثاني: تدريب العاملين
25	المطلب الثالث: التحفيز
26	المطلب الرابع: التمكين
27	المطلب الخامس: الاتصال الداخلي
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية
33	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
33	الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة المصرفية
37	الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة المصرفية
38	الفرع الثالث: محددات جودة الخدمة المصرفية
39	المطلب الثاني: مستويات جودة الخدمات المصرفية ونماذج قياسها
40	الفرع الأول: مستويات جودة الخدمة المصرفية
40	الفرع الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية
47	الفرع الثالث: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
50	المبحث الثاني: قدرة التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة المصرفية
50	المطلب الأول: دور اختيار العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية
50	المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية
51	المطلب الثالث: دور التحفيز في تحقيق جودة الخدمة المصرفية
52	المطلب الرابع: دور التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية
53	المطلب الخامس: دور الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR-بسكرة-	
57	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
57	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

57	الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
57	الفرع الثاني : مراحل التطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
60	المطلوب الثاني: ومهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
61	الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
61	الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
62	المطلب الثالث: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-
62	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لوكالة -بسكرة-
64	الفرع الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
77	المطلب الأول: منهجية الدراسة
78	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
84	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
84	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
85	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
86	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
86	الفرع الأول: صدق أداة البحث
87	الفرع الثاني: ثبات الأداة البحث
88	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان
89	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
99	خلاصة الفصل
101	الخاتمة
106	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	الفروق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.	01
10	أهداف التسويق الداخلي	02
21	أبعاد التسويق الداخلي	03
78	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
79	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	05
80	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
82	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	07
83	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	08
85	درجات ومستويات لمقياس ليكارت الخماسي	09
87	نتائج معاملات الثبات والصدق	10
88	اختبار التوزيع الطبيعي « Kolmogorov-Smimov »	11
89	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	12
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي	13
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية	14
96	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
97	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة لأبعاد التسويق الداخلي: (اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نموذج بييري في التسويق الداخلي	01
15	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	02
17	نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلي	03
22	أبعاد التسويق الداخلي	04
35	أوجه الجودة	05
39	محددات جودة الخدمات المصرفية	06
43	نموذج نظرية الفجوة	07
46	النموذج الموسع لجودة الخدمة المصرفية	08
48	أبعاد جودة الخدمة المصرفية	09
64	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -بسكرة-	10
79	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
80	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	12
81	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13
82	توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	14
83	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	15

مقدمة

مقدمة

تعد وظيفة التسويق في عصرنا الراهن، عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها كانت خدماتية أو إنتاجية. لان وظيفة التسويق ليست بالوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين و تعدهم عملاء داخليين في سوق داخلي (Marius Calin Benea, 2008, p. 25)، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمؤسسة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والعاملين بها، ومن خلاله تحصل المؤسسة على أفراد عاملين ذوو قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤوليات وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى العملاء. لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المؤسسة سمي بالتسويق الداخلي.

وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر لأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وان المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي بتقديم خدمة ذات جودة عالية. (بولعراس عبد المؤمن، 2016)

ويشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة. أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأولى للمؤسسة، وان وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم. (شاكركي اسماعيل، 2011، ص 179)

ومن هنا فان التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين و التعليم المستمر لهم ينعكس بدوره على تحسين جودة الخدمات المقدمة ويمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال الأفراد العاملين.

1. إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق، يمكن طرح التساؤل التالي:



مقدمة

❖ ما دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-.

و تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ❖ هل يوجد دور لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟
- ❖ هل يوجد دور للتدريب الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟
- ❖ هل يوجد للاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المصرفية ؟
- ❖ هل يوجد دور للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟
- ❖ هل يوجد دور للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟

2. فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

— يوجد دور للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

و من الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية:

- ❖ يوجد دور لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ يوجد دور للتدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ يوجد دور للاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المصرفية.
- ❖ يوجد دور للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- ❖ يوجد دور للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- ❖ البعد النظري ممثلاً بدراسة هذا الموضوع الذي يحقق التكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية و إدارة التسويق.
- ❖ التسويق الداخلي وإسهاماته في تعزيز أداء العاملين.
- ❖ تستكمل الدراسة الاهتمام بالجهود المبذولة لإبراز الدور الجوهرى للتسويق الداخلي وإجراءاته.

مقدمة

❖ نتائج الدراسة قد توفر لمتخذ القرار معلومات مهمة حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة و بالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية.

4. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة نحو تحقيقه هو:

- التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية و المتمثلة بما يلي:

- التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- الوقوف على الأهمية التي يحضها بها التسويق الداخلي لدى المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح معنى التسويق الداخلي ومدى مساهمة أبعاده في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية السابقة.
- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساسا لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

5. أسباب اختيار الموضوع:

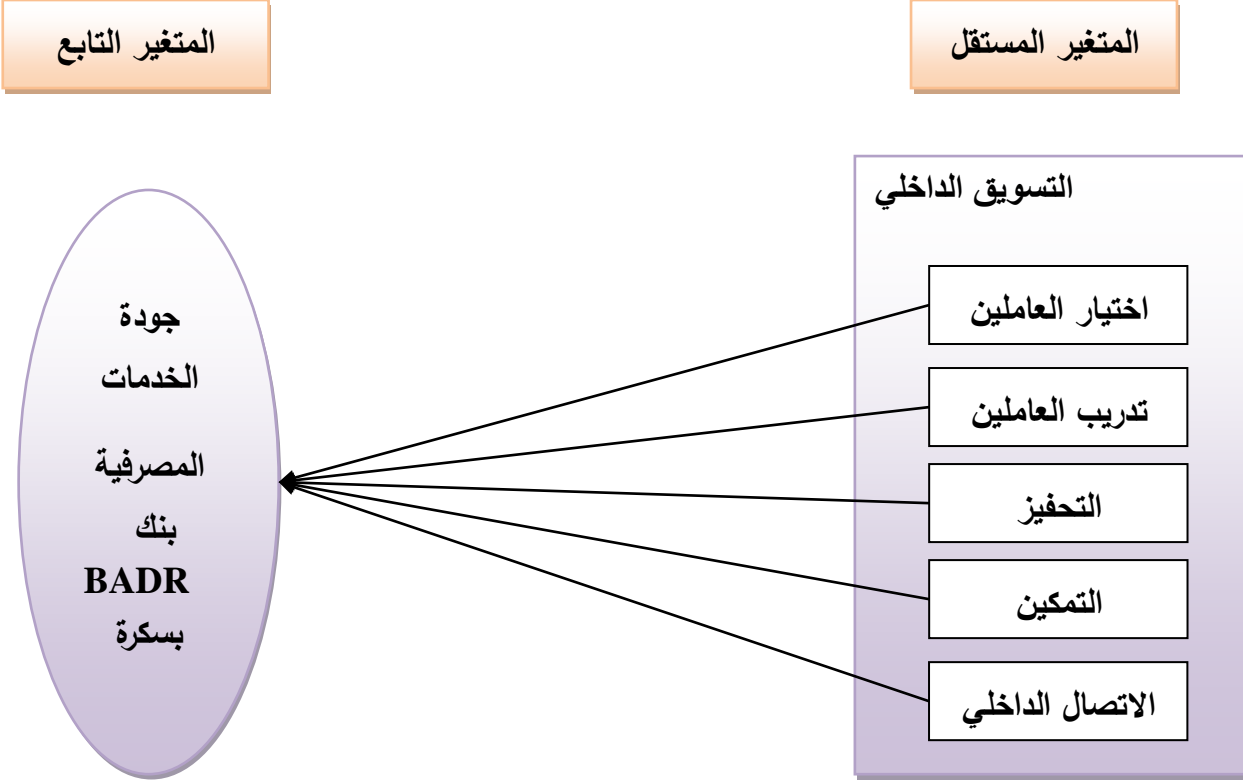
هناك جملة من الدوافع و الأسباب جعلت منا نختار هذا الموضوع يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ ارتباط الموضوع باختصاص التسويق.
- ✓ الرغبة في تقديم الإضافة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.
- ✓ نقص الاهتمام بموضوع التسويق الداخلي.
- ✓ توضيح الرؤية حول هذا الموضوع و إبراز أهميته.

6. نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

7. حدود الدراسة:

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم كل جوانبه حدد مجال دراستنا في:

- الحدود البشرية: وتمثلت في العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- بسكرة.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية سنة 2019

8. المنهج المستخدم في الدراسة:

لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتم عن طريق فهم وتحليل الظاهرة وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية، بغرض تكوين الإطار النظري للبحث

والإحاطة بكل جوانبه من جهة، والبحث الميداني من جهة أخرى بهدف فهم كل مكونات الموضوع وتحليل أبعاده.

9. هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى عدة أقسام كالتالي:

أ. الإطار النظري: ويتشكل من فصلين:

- الفصل الأول: ويعالج المتغير المستقل ألا وهو التسويق الداخلي

- الفصل الثاني: ويعالج المتغير التابع للدراسة ألا وهو جودة الخدمات المصرفية.

ب. الإطار التطبيقي: وهو مخصص لدراسة ميدانية حول التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية لدى

بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr- بسكرة-، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

ا. لمحة عن البنك محل الدراسة

اا. الإطار المنهجي للدراسة

ااا. عرض وتحليل النتائج

10. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

1- دراسة (سعيد شعبان حماد 2002): حول اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على

مستوى جودة الخدمة الصحية، رسالة دكتوراه في الإدارة، مقدمة لكلية التجارة جامعة الأزهر القاهرة

2002 .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات الفعلية الإستراتيجية وسياسات التسويق الداخلي لدى مستشفيات

التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي للقاهرة الكبرى .

ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط ايجابي بين التسويق الداخلي بأبعاده السبعة (وضع ادوار العمل لدى العاملين، تنمية

وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات، الاتصالات داخل المؤسسة الدافعية لدى العاملين

والتفاعل بين العاملين والعلماء) ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمنتفعين.

مقدمة

2- دراسة (رائد ضيف الله شوابكة 2010): حول اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد من أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن 2010.

هدفت هذه الدراسة لبيان اثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى من خلال أنواع الالتزام التنظيمي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود اثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام التنظيمي في أمانة عمان الكبرى.
- وجود التزام تنظيمي للعاملين بمختلف أنواعه ذو اتجاه ايجابي وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.

3- دراسة (سهام موسى دربالي 2010): واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على الإطارات الطبية والتمريضية في مستشفى الملك عبد الله الجامعي بالأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في قطاع الصحي في مستشفى الملك عبد الله في اربد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ممارسات التسويق الداخلي من خلال الأنشطة المقترحة جاءت بمستويات ايجابية.
- وجود علاقة ايجابية بين تطبيق التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية

1- دراسة (جبلي هدى، 2010): البحث من أصل أطروحة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة والذي جاء بعنوان "قياس جودة الخدمة المصرفية" حيث تدور إشكالية البحث حول ما هي محددات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية في نظر العملاء، وكيف يمكن قياسها ويسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى:

- قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء و تحديد أبعادها.
- معرفة توجهات العملاء نحو جودة الخدمات المصرفية.

2-دراسة(رايس عبد الحق؛2014): البحث في الأصل أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة والذي جاء بعنوان "مساهمة البنوك الأجنبية في تطوير سوق الائتمان في الجزائر من خلال تفعيل الخدمات المصرفية" حيث تدور إشكالية البحث حول مساهمة البنوك الأجنبية في تطوير سوق الائتمان في الجزائر من خلال تفعيلها للخدمات المصرفية، حيث قد الم انه من الضروري تحسين وتفعيل نوع الخدمات المقدمة من البنوك للزبائن والعمل على تقييم خدمات ذات جودة عالية، وذلك لاستقبال اكبر عدد منهم وبالتالي المساهمة في تطوير سوق الائتمان.

11. التعريفات الإجرائية:

- **التسويق الداخلي:** هو العملية التي تدعو لمعاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين وذلك من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم.(بن عاشور ياسمينه، 2017، ص 05)
- **اختيار العاملين:** هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة.(الصيرفي محمد عبد الفتاح، 2003، ص205)
- **التدريب:** وسيلة لتزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم. (رحماني احمد،جلالي حاج بوجلال، 2015، ص 58)
- **التحفيز:** هو العملية التي تسمح لنا بدفع وتحريك الأفراد من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة لتحقيق هدف معين. (محمد القريوني ، 2004 ، ص 539)
- **التمكين:**إتاحة حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور.(رحماني احمد،جلالي حاج بوجلال، 2015، ص 69)
- **الاتصال الداخلي:** وهو عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (خنيفر وفاء، 2014، ص 03)
- **جودة الخدمات المصرفية:** هي ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم من إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم. (اسماعيل،شاکر،2007، ص 12)

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد:

لم تعد وظيفة التسويق من الوظائف التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم، ولقد أدركت العديد من المنظمات وبالأخص الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرة على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن، وكما انه من المعروف بان رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، ومن هنا فان التسويق الداخلي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التسويق الخارجي.

وسنحاول التطرق من خلال هذا الفصل إلى التسويق الداخلي وهو بدوره مقسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

سهم تعدد التفسيرات والتعريفات للتسويق الداخلي في تنوع الأنشطة التي تم وضعها تحت ذلك المفهوم، كما أدى ذلك التباين في التفسير وتعريف هذا المفهوم إلى مواجهة العديد من الصعوبات عند القيام بتطبيقه وتبنيه من قبل منظمات الأعمال. (محمد عبد العظيم ابو النجا، 2008، ص 149)

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

ظهر مصطلح التسويق الداخلي في منتصف سبعينات القرن الماضي كحل لمشكلة توفير الخدمات ذات الجودة العالية في المنظمات الخدمية، من خلال التركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة كونه الجزء الملموس في المنظمة وله الأثر الكبير على الاحتفاظ بالعملاء وضمان ولائهم. (محمد عبد المعطي الجاروشي، 2016، ص 12) وكان أول اهتمام للتسويق الداخلي من قبل Arbeit و Sasser في مقالتهما سنة 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين. (بوبكر عباسي، 2009، ص 02)

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

وقد عرف (Berry&Parasurman1991) التسويق الداخلي بأنه "العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، والتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية". (Berry, 2000, p. 176). وهذا التعريف يشير إلى اعتبار العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، وتلبيتها مما يؤدي بهم إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي و تحقيق رضاه، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فاعلية في تسويق خدماتها. (Byju K.P.M, 2013, p. 520)

كما عرف Gumessen التسويق الداخلي على انه "جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصوير كامل و فهم واضح لأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقا لانجاز الأهداف". (الطائي حميد عبد النبي ، 2001، ص152)

وفي نفس السياق أشار كوتلر وارمسترونغ "بأنه بناء توجه نحو الزبائن و الاهتمام بهم من خلال العاملين و ذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل، كما عرفا

التسويق على انه عبارة عن التنسيق و التبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المؤسسة وزبائنها ". (Amjad & Muhammad , 2012, p. 85)

وقد تم التعبير عن نفس الشيء من قبل **Johnson** باقتراحه أن التسويق الداخلي نشاط يستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين" (درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، 2006، ص 51) وهو ما ركز عليه Kabil حيث عرف التسويق الداخلي بأنه "عملية اختيار و تحفيز الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا، مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم موافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تشبع حاجاتهم". (صالح عمرو كرامة الجريري، 2006، ص 39)

وهنا يظهر الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الداخلي، حيث أن الأول يعتمد على التركيز على احتياجات ورغبات العميل الخارجي فقط، لكن المفهوم الثاني يتطلب فهم العميل الداخلي وكذلك فهم علاقاته داخل المنظمة وعلاقاته مع العميل الخارجي.

والجدول التالي يبين أهم الفروق بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي:

الجدول رقم (1): الفروق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد عمليات بيع ولا يدفع العملاء ثمنا للسلعة. 	<ul style="list-style-type: none"> توجد عمليات بيع وشراء و ثمن يدفعه العملاء مقابل سلعة.
<ul style="list-style-type: none"> لا يوجد عمليات بيع شخصي. 	<ul style="list-style-type: none"> هنالك ترويج وبيع شخصي.
<ul style="list-style-type: none"> الزبائن الداخليين لا يملكون خيار في التفاعل. 	<ul style="list-style-type: none"> الزبائن لهم حرية الاختيار والتفاعل.
<ul style="list-style-type: none"> العملاء والمورّدون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد وهو المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> توجد مسافة تفصل بين العملاء والبائعين.
<ul style="list-style-type: none"> علاقة العملاء الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبيا. 	<ul style="list-style-type: none"> العلاقة مع العملاء قصيرة المدى وغالبا غير رسمية.

المصدر: سهام موسى دريالي، واقع التسويق الداخلي و أثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة الكادر الطبي والتمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2009، ص 13

أما عن أوجه التشابه بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي فهي كما يلي (سهام موسى دريالي، 2009،

ص 13):

- يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الاثنين يقومان على بناء وتطوير علاقات بين العملاء والموردين.
- عمليات إقناع للعملاء، وذلك من خلال عملية التفاعل بين المورد والعميل والتي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقدمه المورد.
- تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام واللباقة و بناء التصورات.
- وفي الأخير نستنتج أن مفهوم التسويق الداخلي يقوم على العناصر التالية:
- اعتبار الأفراد العاملين داخل المنظمة عملاء داخليين، يجب على المنظمة أن تسعى إلى فهمهم وإرضائهم و تصميم المنتجات الداخلية التي تحقق ذلك.
- إدراك العاملين لأهمية التوجه بالمستهلك، وتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- تطبيق مفاهيم التسويق الخارجي ونظرياته على السوق الداخلي (العاملين).
- إدارة العلاقات والتبادلات الداخلية بفعالية، وبطريقة تُقضي في النهاية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين، وهذا يتطلب إزالة كل الحواجز التي تعيق نجاح عملية تسليم الخدمات، وتسهيل التكامل والتنسيق بين مختلف الأقسام والعمليات والمستويات داخل المنظمة.

ومن خلال التعارف السابقة يمكننا صيغة تعريف شامل للتسويق الداخلي على انه العملية التي تدعو لمعاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين وذلك من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم. (بن عاشور ياسمينه،

2017، ص 05)

الفرع الثاني: مراحل تنمية مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة للتطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة إرضاء العاملين

المرحلة الثانية: مرحلة التوجه للعملاء

المرحلة الثالثة: التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة:

المرحلة الأولى: مرحلة إرضاء العاملين

تركز هذه المرحلة على قضايا تحفيز ورضا العاملين، ويعود ذلك إلى ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها من خلال تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء، حيث يؤدي باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم إلى تحقيق أعلى مستويات من الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء. (سها سمير ابو حمرة، 2017، ص26)

المرحلة الثانية: مرحلة التوجه للعملاء

ظهرت هذه المرحلة من خلال الدراسة التي قام بها Gronroos ركز من خلالها على ضرورة الاهتمام بالتواصل و التفاعل الذي يتم بين العمال والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة، ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، ومن هنا ركز جرونروس على ما أطلق عليه بالتسويق التفاعلي والذي يؤكد فيه على مسؤولية العامل اتجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء، وبهذا فالتسويق التفاعلي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة. (محجوبي محمد الاخضر، 2010، ص18)

وقد لخص Lings القضايا المرتبطة بمفهوم التوجه نحو العميل الداخلي للتمكن من تحقيق التوجه نحو العميل الخارجي كما يلي: (اقطي جوهره، 2014، ص87)

✓ خلق وعي داخلي حول جودة الخدمات الداخلية.

- ✓ تحديد المتوقع من العميل الداخلي
- ✓ ربط هذه التوقعات بالموارد الداخلي بغرض مناقشة قدراتهم والعوائق لتحقيق المطلوب.
- ✓ تحديد التغييرات السلوكية الخاصة بالموارد الداخلي وتطبيقها للتأكد من المستوى المطلوب من الخدمة.
- ✓ يجب ان يعمل المورد الداخلي من اجل اتخاذ التغييرات الضرورية التي تمكنه من تقديم المستوى المطلوب من الخدمة.
- ✓ قياس جودة الخدمة الداخلية، وتقديم التغذية العكسية للمورد الداخلي.
- ✓ تحديد العميل الداخلي والمورد الداخلي.

المرحلة الثالثة: التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير

ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدفع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الإستراتيجية، وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المؤسسة. (سها سمير ابو حمرة، 2017، ص 26)

إضافة إلى المراحل الثلاثة السابقة هنا مرحلة رابعة وهي:

المرحلة الرابعة: التسويق الداخلي في الفترة الحالية

حاليا تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل أوسع في الدول المتقدمة في مجال الإدارة، وذلك نظرا لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة، ارتبط التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية، التسويق وإدارة الخدمات، التطوير التنظيمي، هوية المنظمة، صورة المنظمة والاتصال. كما توسع مفهوم التسويق الداخلي حيث لم يعد يقتصر على المنظمات الخدمية فقط، بل صار مرتبطا بجميع أنواع المنظمات حتى الصناعية منها أصبحت تقدم الخدمات. (أقطي جوهرة، 2014، ص 79)

الفرع الثالث: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص نذكر منها:

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

التسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة الإدارة عملية التفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، و الانتماء والصدقة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.(رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، ص 15)

2. التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال: (حامد شعبان ، 2003، ص08)

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

الفرع الرابع: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية وأهداف التسويق الداخلي.

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي مدخل المنظمة للوصول إلى العملاء من خلال تطوير وتحفيز أفرادها للقيام بمهامهم على أكمل وجهه، معنى ذلك أن التسويق الداخلي هو الطريق الذي تسلكه المنظمة وصولاً إلى أسواقها الخارجية ، والأداء الذي تحقق منه مركزاً تنافسياً في تلك الأسواق ما ينعكس عليها بالإيجاب ويساعدها في تحقيق أهدافها كما ويكتسب التسويق الداخلي أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية: (Ahmed & alt, 2003, pp. 1221-1225)

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، وتغييرات أخرى مثل تغيير اسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها أو أي من سياساتها وبرامجها فإنه من الضروري التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير،

والتسويق الداخلي ومن خلال أهدافه وممارسته يمكن أن يساهم في إدارة التغيير في المنظمة خلال جعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية حيث انه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة، ويوفر منظومة اتصالات داخلية قوية تدعم أي عملية تغير تقوم بها المنظمة ما يجعل هذا التغيير مقبولا لدى الجميع .

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 بأنشطتها.

وتعد عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة ، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية للعاملين فيها، ويلعب التسويق الداخلي دور رئيسي في تشكيل صورة المنظمة لدى العملاء والمجتمع حيث انه يعمل على دمج ثقافة العمل والهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ورؤية وإستراتيجية يتطلب بذل الجهود والتنسيق الكامل بين المنظمة والعاملين فيها، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية وتحفيز العاملين وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أكمل وجه ممكن.

ت. بناء إستراتيجية المنظمة:

تخطيط وبناء وتنفيذ أي إستراتيجية يتطلب بذل الجهود والتنسيق الكامل بين المنظمة والعاملين فيها، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية وتحفيز العاملين وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أكمل وجه ممكن.

2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

إن تطبيق برامج وسياسيات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع: (Ahmed & alt, 2003, pp. 1228-1241)

أ. تحقيق رضا العاملين:

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 ما يعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين ما يؤدي إلى إشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم .

ب. تطور وتحسين الأداء:

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في اكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.

ت. الشعور بالالتزام التنظيمي:

إن عدم وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج خطيرة قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد بالعاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم، وفي حال تلبية هذه الاحتياجات فإن العاملين سيشعرون بالالتزام التنظيمي والحماس تجاه منظماتهم.

ثانيا : أهداف التسويق الداخلي:

يمكن النظر إلى أهداف التسويق الداخلي من خلال ثلاث مستويات، بشكل عام فإن هدفه هو خلق قوة عمل أكثر وعيا و تفهما واهتماما بخدمة العملاء، وعلى مستوى الاستراتيجي فإن الهدفه من خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفهم العميل و التفتح الذهني البيعي بين الأفراد، أما هدفه على المستوى التكتيكي فهو الخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين، ويمكن تلخيص هذه المستويات للتسويق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): أهداف التسويق الداخلي

<ul style="list-style-type: none"> - دعم الطرق الإدارية. - دعم إجراءات التخطيط و الرقابة. - دعم أساسيات تعيين واختيار الموظفين. - دعم سياسة التدريب الداخلي للموظفين. 	<p>الهدف على المستوى الاستراتيجي</p>
---	--

<p>- خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات و تفتح العقلية البيعية بين الأفراد.</p>	
<p>- تفعيل قنوات الاتصال. - تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع الزبائن. - تطوير الخدمة كاملة وتقبلها داخليا قبل طرحها في السوق. - فهم الموظفين لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين مثل: الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة.</p>	<p>الهدف على المستوى التكتيكي.</p>
<p>- جعل الموظفين أكثر تفهما وتحضرا واهتماما بالعملاء.</p>	<p>الهدف الكلي.</p>

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص280

ويمكن أن يتحقق التسويق الداخلي على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي، ففي المستوى الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي لإنشاء محيط موضوعي يدعم ثقافيا الوعي والاهتمام بالزبون وترويج وتبادل الأفكار بين الأفراد.

أما على المستوى التكتيكي فيهدف التسويق الداخلي إلى دعم سياسة التدريب الداخلي و إجراءات التخطيط و الرقابة وكذا دعم سياسة الأفراد وطرق الإدارية وتطوير الخدمة كاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق. ومن خلال ما سبق فان الهدف العام للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكه بأهمية الزبون الخارجي وتحقيق العناية به.

الفرع الخامس: نماذج التسويق الداخلي

من خلال تطرقنا إلى مفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود إلى:

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته.
- وعدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.

- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه.

وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي

وهي :

- نموذج بييري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد و رفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

و فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه النماذج بالتفصيل:

1. نموذج بييري:

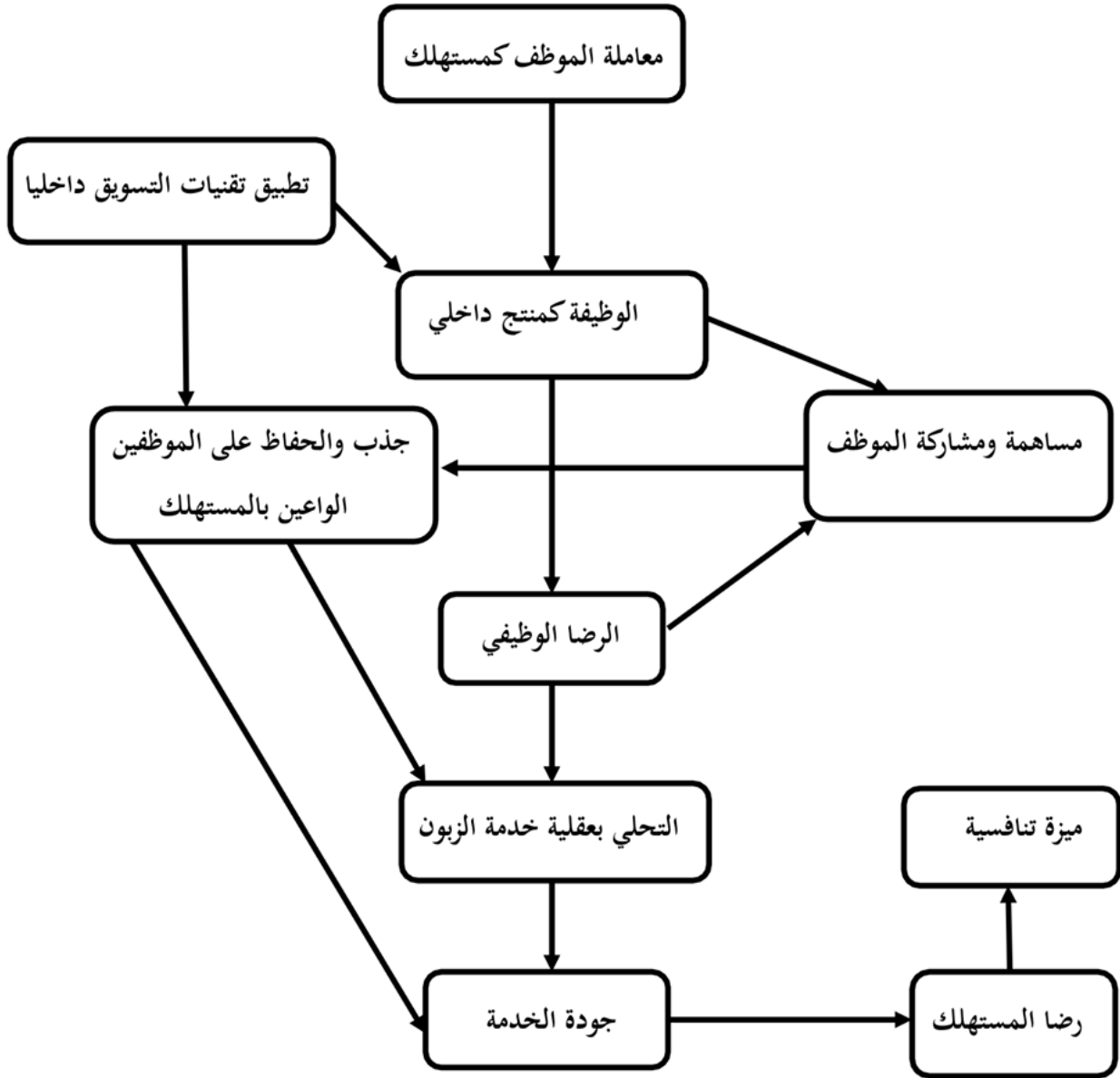
يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين. ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل الموالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

الشكل رقم(01): نموذج بييري في التسويق الداخلي



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

ومن خلال هذا الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة وعليها أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في (محجوبي محمد الاخضر، 2010، ص 45):

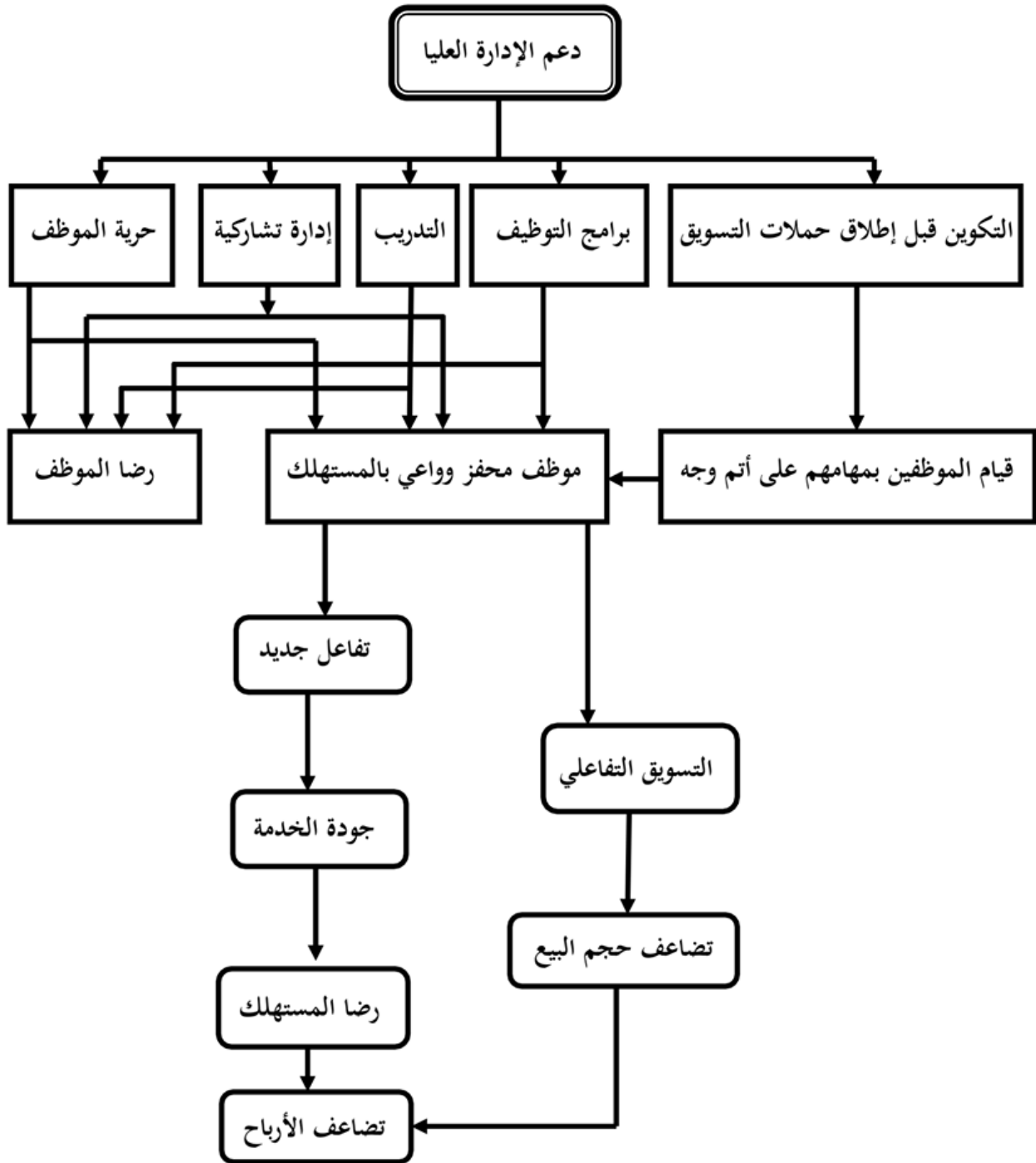
- إشباع حاجات و رغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.
- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق .

2. نموذج كرونروس

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية والشكل الموالي يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (02): نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey& Barbara, Op, Cit,p 226.

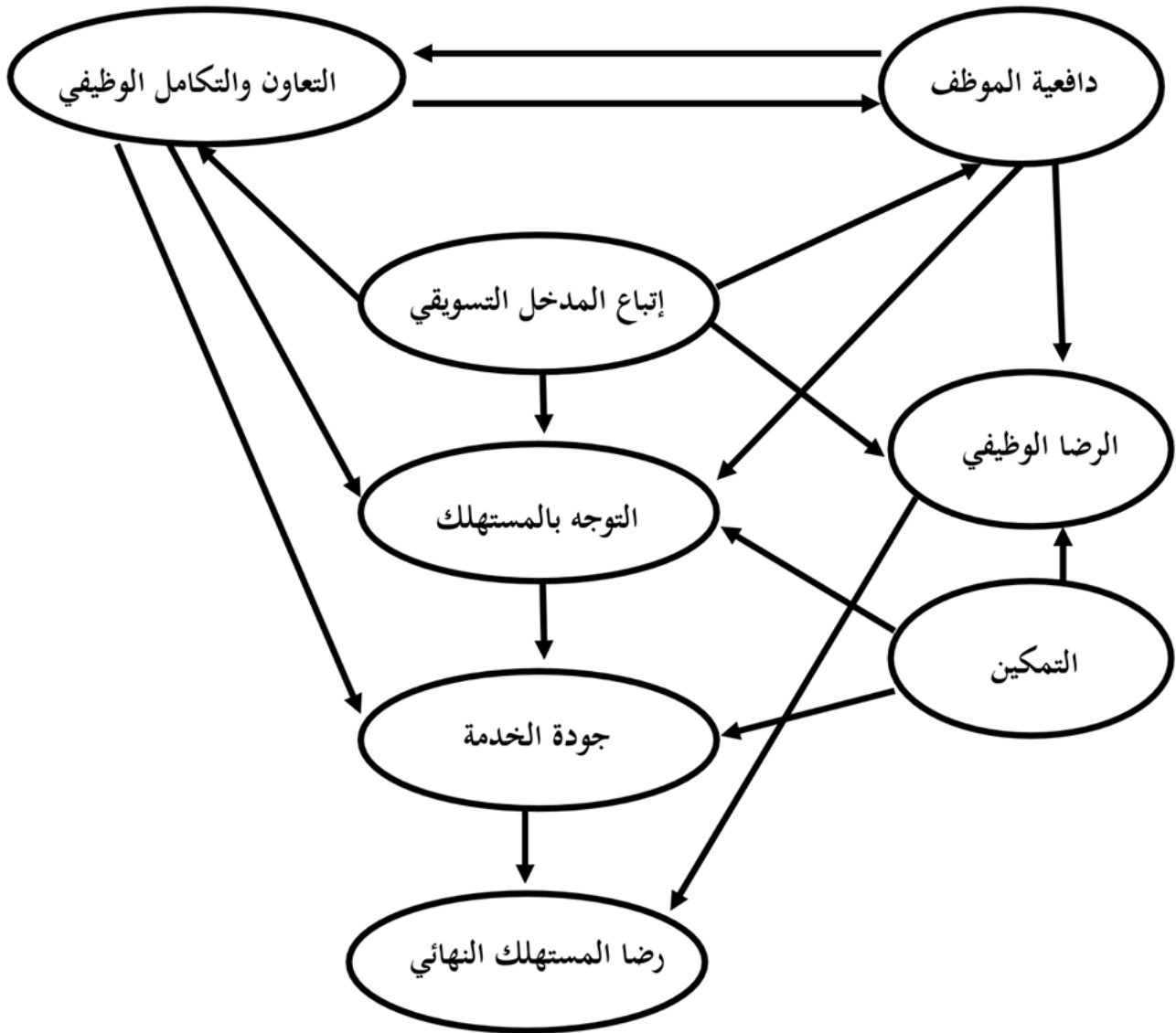
ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكوين دعم من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم (جنادي كريم، 2017، ص 56):

- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ، ووضع الإستراتيجيات .
- في دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employeesdiscretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

3. نموذج رفيق و أحمد

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل رقم (3) يوضح هذا النموذج

الشكل رقم (03): نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلي



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey& Barbara, Op, Cit,p 231.:

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة

التالية: (محمد عبد العظيم ابو النجا، 2008، ص 162)

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الموظفين، واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

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

الفرع الأول: المنتج الداخلي

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الناجحة هي التي تتبع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون. وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها، وإنما يشتمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية، أو الحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني كما يمثل المنتج على الاستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية، وما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيمة، المواقف، والسلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية.

(اقتي جوهره، 2014، ص 94)

الفرع الثاني: التسعير الداخلي

يعتبر التسعير في التسويق الداخلي هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على المعارف و المهارات الجديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة، ويحاول العاملون بذل جهد اكبر لتزويد المكافآت التي يحصل عليها وأشار (higgins) إلى ضرورة الحذر من عدم تواجد توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع اقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.(سلوى محمود محمود مطاحن، 2010، ص 20)

من خلال تعريف نستنتج أن السعر الداخلي ينظر له من بعدين أساسيين هما(قحموش ايمان، 2018، ص80):

1. **التكلفة:** تمثل كل ما يمكن أن يقوم به الموظف في المؤسسة، من مهام وواجبات ونشاطات وإبداعات، قرارات وابتكارات أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية أو الحصول على معرفة معينة أو طرق جديدة لأداء العمل، والاهم من ذلك التكاليف النفسية كالجهد العقلي، الإحساس بعدم الكفاية أو حتى الخوف.
2. **القيمة:** وهو ما يحصل عليه العامل مقابل التكاليف المدفوعة كبرامج المكافآت، وبرامج الحوافز، ومراعاة احتياجات ورغبات الموظفين. كما ينظر للقيمة من جانبين مادية كالرواتب والأجور، أو معنوية كإشعارات الموظفين بان المؤسسة دائما بحاجة له.

الفرع الثالث: الترويج الداخلي

يتعلق بالاتصال داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء وتتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة و العاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى. (سلوى محمود محمود مطاحن، 2010، ص 21)

وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها الاجتماعات ودورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات، وأيضا يمكن استخدام الرموز والاحتفالات والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة الآراء ومشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم.

(اقطي جوهرة، 2014، ص 96)

الفرع الرابع: التوزيع الداخلي

يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع، بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب اخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون. كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم. كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات، ويعد وضع الشخص المناسب أهم فكرة في هذا المكون، حيث يرى (Morgan) أن التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات، أماكن الاتصالات الرسمية وأماكن التدريب. (اقطي جوهرة، 2014، ص 94-95)

في حين يرى (Mat) أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليين) لتسليم المنتجات (الوظائف) للعاملين (العملاء الداخليين). (قويدري عبد الله، 2017، ص 22). ويشتمل ذلك على (قحموش ايمان، 2018، ص 81-82):

- ✓ موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، اي القسم الذي يعمل به الموظف.
- ✓ البيئة المادية وتشمل بناية المؤسسة، اين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والاجراءات والمهام الواجب تنفيذها.
- ✓ البيئة الغير مادية وتشمل التنسيق الداخلي بين مختلف الاطارات والموظفين، والتكامل بين مختلف الاقسام والادارات والتفاعل بين موظفوا الخط الامامي والخط الخلفي.

الفرع الخامس: العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الداخلي

وهناك عناصر أخرى للمزيج التسويقي الداخلي و تتمثل في:

أولاً: المشاركين

ويعرف المشاركون من المنظور التسويقي هم كل الأشخاص الذين شاركوا في إنتاج وتقديم المنتج أو أولئك الذين يتلقون المنتج، وفي السياق التنظيمي نحتاج إلى وجود اتصالات فعالة للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل في إشباع رغبة العملاء. (محمد عبد المعطي الجاروشة، 2016، ص 20)، وكذلك هم الافراد الذين يلعبون دورا مهما بالعمليات والانتاج في منظمات الخدمات، ويشكون جزءا مهما من الخدمة ذاتها، ويكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء. (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، ص 18)

ثانياً: العملية

المقصود بالعملية هو كيفية حصول العميل على المنتج، وفي سياق التسويق الداخلي، فإنه يمكن غرس ثقافة الاهتمام بالعملاء لدى العاملين من خلال التدريب (أو إعادة التدريب) وإدخال بعض التغييرات الهيكلية في المنظمة مثل إدخال دوائر الجودة واستحداث طرق جديدة لاستقصاء آراء العملاء، ومن الممكن أن يشير مصطلح العملية إلى إمكانية استحداث سياسات جديدة. (محمد عبد المعطي الجاروشة، 2016، ص 20)، وتشير كذلك الى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية او شفوية بواسطة ادوات الاتصال الداخلي. (ثامر البكري، 2006، ص 257)

ثالثا: الدليل المادي

أن مفهوم الدليل المادي يشير إلى البيئة التي يتم فيها إنتاج المنتج وتسليمه إلى العملاء، ويشير أيضا إلى عملية التفاعل بين العاملين (مقدمي المنتج) والعملاء أثناء تقديم وتسليم المنتج، أو أي أدوات أو منتجات أخرى يتم استخدامها لإتمام عملية تسليم المنتج، وبالنسبة للتسويق الداخلي فإن مفهوم البيئة التي يتم فيها إنتاج وتسليم المنتج العملاء لا يختلف كثيرا عن المفهوم التسويقي للبيئة، حيث أن توثيق الإجراءات والمعايير المختلفة التي ينبغي إتباعها لإتمام العمليات يعتبر أحد الأدلة المادية الهامة جدا للتسويق الداخلي لكي يكون هناك التزام من الجميع بمثل هذه السياسات والمعايير، وهناك أيضا عدد من الأدلة المادية الأخرى مثل الدورات التدريبية للعاملين التي تعتبر من الأدلة المادية التوضيحية لسياسة معينة أو هدف إستراتيجي معين (محمد عبد المعطي الجاروشة، 2016، ص 21)

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ انه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وعليه ويمكن إعطاء أهم الدراسات والأبعاد في الجدول التالي:

الجدول (03): أبعاد التسويق الداخلي

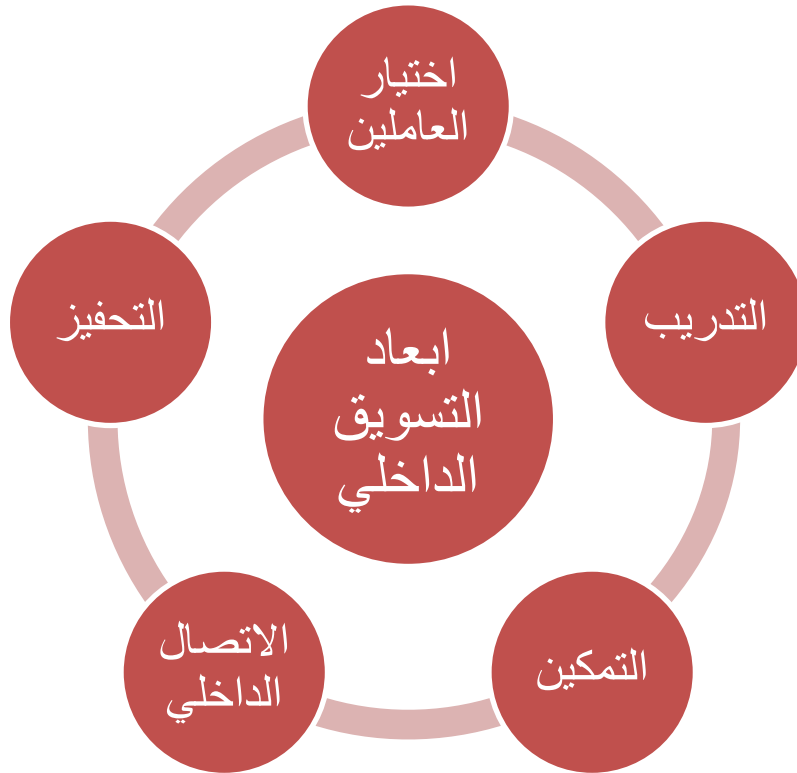
الأبعاد	الدراسة
1) أمان العمل. 2) التدريب المستمر. 3) الجوائز القيمة. 4) المشاركة بالمعلومات. 5) تمكين الموظفين. 6) العدالة وعدم التمييز.	(Bansal et al,2001)
1) الجوائز الإستراتيجية. 2) الاتصال الداخلي. 3) التدريب والتطوير. 4) الهيكل التنظيمي. 5) القيادة. 6) البيئة المادية. 7) اختيار الموظفين ونجاحهم. 8) التعاون. 9) نظام حوافز. 10) التمكين. 11) التغيير في العمليات.	(Saad et al,2002)
1) الاتصال الداخلي. 2) التدريب التطوير. 3) البيئة المادية. 4) اختيار العاملين. 5) التنسيق الداخلي. 6) الحوافز و المكافآت. 7) التمكين.	(Ahmed et al,2003)
1) الاتصال الداخلي. 2) التدريب. 3) النمو والتقدم المستقبلي. 3) التحفيز.	(Iqbal et al, 2012)
1) رؤية المنظمة. 2) مكافآت الموظفين. 3) تنمية وتطوير	(حداد و علي، 2008)

الموظفين. (4) الاتصالات. (5) الدعم الإداري.	
(1) التوظيف. (2) التطوير. (3) الاتصال الداخلي. (4) التحفيز.	(الحاج والضمور، 2010)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع السابقة

على الرغم من اختلاف الباحثين في الوصول لمكونات موحدة للتسويق الداخلي، إلا انه يلاحظ أن المحور المشترك بين جميع التعريفات هو التركيز على الموظفين في المنظمة كأساس للتسويق الداخلي، وبعد هذا العرض لمختلف أبعاد التسويق الداخلي، واعتمادا عليه تقترح الطالبة نموذجا للدراسة يتكون من خمسة عناصر للتسويق الداخلي طورت بناء على أهم العناصر التي لها دورا مهما في تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية. وعلى هذا الأساس سيستخدم هذا النموذج المقترح في الدراسة تأثير هذه العناصر أو الأبعاد على تحسين جودة الخدمات المصرفية. وتتمثل أبعاد هذا النموذج في الأنشطة التالية:

الشكل رقم (04): أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول السابق

المطلب الأول: اختيار العاملين:

يعد اختيار وتعيين العاملين واحدة من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد لتطابق بين الأفراد والوظائف المتوفرة. (نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، 2008، ص 58)

ويمكن اعتبار اختيار العاملين من العمليات التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم على اسس معينة، من اجل انتقاء الانسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومن ثم استبعاد الغير مناسبين منهم.(بربر كمال، 1997، ص 81)

كما تم تعريف اختيار العاملين على انه:"عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة"، أو هو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر".(الصيرفي محمد عبد الفتاح، 2003، ص205)

• أهمية اختيار العاملين

ترجع أهمية اختيار العاملين إلى(شاويش مصطفى نجيب، 2000، ص158):

- ✓ إنجاح عملية اختيار العاملين هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة و المنتجة.
- ✓ الاستقطاب يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكفاء من بين المتقدمين.
- ✓ الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين و الغير مؤهلين لشغل الوظائف.
- ✓ الإسهام في زيادة فعالية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

المطلب الثاني: تدريب العاملين

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار، فلا يكفي أن يقوم المصرف باستقطاب واختيار العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار بإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وقد اختلف العلماء في تعريف التدريب ولتوضيح مفهومه نورد فيما يلي بعض أهم هذه التعاريف:

لقد عرف احمد ماهر التدريب على انه:" التغيير في اتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل".(احمد ماهر، 1999، ص 319)

ويمكن تعريفه أيضا على انه: "وسيلة لتزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم". (رحماني احمد، جلاي حاج بوجلال، 2015، ص 58)، والتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسين في الأداء ومعارف ومهارات الفرد، خاصة وان التدريب ينمي القدرة الذهنية والعقلية بالإضافة إلى الجانب المعرفي لأنه يمكن من تنشيط الإبداع لدى الأفراد داخل المؤسسة. (كريمة بكوش، 2006، ص 105)

1. أهمية التدريب:

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، ص 22):

أ. الأهمية بالنسبة للمؤسسة: حيث يحقق التدريب الفوائد التالية للمؤسسة:

- ✓ معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- ✓ تحسين مهارات العاملين وتطويرها.
- ✓ إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- ✓ يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

- ✓ يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تمتيتها نحو تحقيق الربح.
- ✓ يساعد العاملين في التعرف على أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة.

ب. أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- ✓ يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- ✓ يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الايجابي نحو العمل.
- ✓ يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين لتطوير والتميز والترقية في العمل.
- ✓ يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام للمنظمة ويعزز من إدراك العاملين بان المنظمة مكان ملائم للعمل.

2. أهداف التدريب

ويمكن أن نذكر أهداف التدريب في بعض العناصر هي:

- ✓ تحديد زيادة كفاءة المتدرب الإنتاجية بعد إنهائه لبرنامج الذي انخرط به أو خضع له.
- ✓ التبديل السلوكي أو الحركي أو النمطي لأداء المتدرب خلال تطبيقه للدروس التدريبية التي تعلمها.

(حسن ابراهيم بلوط، 2002، ص 259)

✓ تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.

✓ إتاحة الفرص الابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الايجابي بحثا عن التفوق والتميز وللتكيف مع التطورات التكنولوجية. (عامر خيضر الكبيسي، 2005، ص 233)

المطلب الثالث: التحفيز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز، ولكن ما يجدر التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية فقط، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، فمنهم من يعرف الحوافز على أنها: "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".

(اللوزي موسى، 2003، ص 151)

ومن ناحية أخرى تم تعريف التحفيز من الجانب السلوكي للفرد بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للتوصل إلى تحقيق أهداف معينة." (الفارس سليمان، 2011، ص 73)

ويعرف التحفيز أيضا بأنه "العملية التي تسمح لنا بدفع وتحريك الأفراد من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة لتحقيق هدف معين". (محمد القريوني، 2004، ص 539)

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية. وتتمثل في (قحموش ايمان، 2018، ص91):

أ. **حوافز مادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وأمثلة هذه الحوافز المكافآت والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

ب. **حوافز معنوية:** وهي تتعلق بالتأثير ايجابي على الجانب النفسي للموظف، كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

أهداف التحفيز: تحقق الحوافز عدة أهداف أهمها(سعاد نايف البرنوطي، 2001، ص 539):

- ✓ دفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- ✓ تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.

المطلب الرابع: التمكين

يعتبر التمكين من احد أهم الأدوات العصرية ذات الصلة المباشرة بالعاملين و تحفيزهم نحو تحسين أدائهم على المستوى الفردي والجماعي، ويقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات و السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على النحو أفضل في كل أجزاء المنظمة.

وهناك من يرى أن التمكين هو: "إتاحة حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهبط تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور".(رحماني احمد،جلالي حاج بوجلال، 2015، ص 69)

ويرى اخرون بان التمكين هو عبارة عن: "اداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمات فيرون ان التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان في المنظمة".(بدر عيسى النوفل، 2010، ص 13)

كما عرف التمكين كإستراتيجية لتحسين الأداء بأنه: "إستراتيجية تلجا إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المنظمي، وتتضمن هذه الإستراتيجية منح القيادات الإدارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف والمشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستويات الأعلى، على أن توفر تلك المنظمات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات، فضلا عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الإستراتيجية".(الملك جلال سعد، 2002، ص 178)

ويرى Rydberg بان التسويق الداخلي الناجح يقوم بمنح الموظفين في مجال الخدمات الفرصة لخلق قيمة لعملائهم وتحقيق الاعتراف لهم، باعتبار أن موظفوا الخطوط الأمامية هم الأكثر دراية بمتطلبات العملاء بحكم

التفاعل والتعامل معهم. 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.

(قحموش ايمان، 2018، ص 94)

كما ان تمكين الموظفين في المؤسسات الخدمية يتطلب ان توفر لموظفيها في الخط الامامي اربعة مقومات اساسية:(سهام موسى دربالي، 2009، ص 28)

- ✓ تدفق المستمر وكافي للمعلومات؛
- ✓ المهارة المستجدة والتعلم المستمر لاتاحة الفرص للموظفين في المشاركة الفاعلة في تحقيق اهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية؛
- ✓ الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية؛
- ✓ الاستقلالية والصلاحيه المناسبة لتمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم بسرعة وبكفاءة في الوقت المناسب.

فوائد التمكين: لتمكين عدة فوائد نذكر منها:(رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، ص 25)

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

المطلب الخامس: الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا و جوانب محددة، و بالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد و شامل للاتصال الداخلي، و من بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي

الاتصالات الداخلية هي: " التي تتم بين العاملين في المؤسسة و داخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم".(احمد محمد المصري، 2000، ص 129)

الاتصال الداخلي موجه نحو موظفي المؤسسة وهو عموماً من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد. (على فلاح الزعبي، 2010، ص 62)

وكذلك تم تعريفه من قبل إبراهيم أبو عرقوب بأنه "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". (خنيفر وفاء، 2014، ص 03)

ويرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها: (بسمة بوقبرين، 2016، ص 30-31)

- ✓ تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- ✓ رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.
- ✓ تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.
- ✓ اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- ✓ رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأموالهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

أهمية الاتصال الداخلي:

تبرز أهمية الاتصال الداخلي من المؤسسة في ما يلي (خنيفر وفاء، 2014، ص 04):

- أ. **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرار أي من خلاله يمكن إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من خارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- ب. **التوجيه:** حيث يستطيع المدير باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- ت. **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

تعتبر الاتصالات الداخلية بين العاملين عملية ثنائية الاتجاه، ومن الممكن أن هذه الاتصالات في بعض المنظمات تكون غير فعالة بسبب وجود العوائق التي تعيق الاتصال في اتجاه معين أو أن يحصل سوء فهم في عملية الاتصال، لذلك على المنظمات أن تركز على تحسين هذه القنوات، كذلك عليها تحسين مستوى التنسيق بين العاملين خاصة العاملين في الخطوط الأمامية وباقي العاملين في المنظمة، حتى لا يتأثر هؤلاء العاملين الذين هم في حالة تواصل مباشر مع العملاء الخارجيين، إن الاتصالات الداخلية تتطلب من الإدارة أن تمتلك مهارة الاستماع إلى العاملين وليس فقط إصدار الأوامر. (David Ballantyne, 2000, p. 280)

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 يلعب دوراً كبيراً في عصرنا الحالي.

واهم ما يمكن استخلاصه هو أن التسويق الداخلي يساهم في تنمية المنظمة من خلال الاهتمام بجميع العاملين بها والبحث عن كيفية إقامة علاقات تفاعلية معهم لكسب رضا وولاء العملاء، لذا تهتم فلسفة التسويق الداخلي باختيار أفضل العاملين وتوفير نظام اتصال فعال لإمدادهم بالمعلومات اللازمة وتدريبهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ووضع أنظمة فعالة لتحفيزهم وإعطائهم جزءاً من الحرية في التصرف من خلال التمكين، وكذا وإشراكهم في اتخاذ القرارات ليكونوا قادرين على تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائهم والمحافظة عليهم وكسب ولائهم، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني

علاقة التسويق الداخلي بجودة

الخدمات المصرفية

تمهيد

لقد شهدت الساحة المصرفية العديد من المستجدات وعرفت الكثير من التطورات التي انعكست بدورها على إعادة صياغة النظام المصرفي خاصة على المستوى المحلي، ومع بروز المنافسة الحادة في هذا القطاع وتشابه الخدمات المقدمة من قبل المصارف ظهر ما يعرف بالجودة، فالجودة هي إحدى المفاتيح التي أصبحت المنظمات تستخدمها في سبيل ضمان البقاء والاستمرارية.

إن الاهتمام بجودة الخدمة هي إحدى المجالات الأكثر أهمية في القطاع المصرفي في الآونة الأخيرة، بهذه أصبح تطوير الخدمات المصرفية أمراً ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية.

وستنطلق من خلال هذا الفصل إلى علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية وهو بدوره مقسم إلى

مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية

المبحث الثاني: قدرة التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة المصرفية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية

تسعى المصارف إلى تحقيق أهدافها المختلفة من خلال قيامها بنشاطها المصرفي وذلك بتحقيق أقصى ربح ممكن وبأقل تكلفة مقارنة بالمصارف المنافسة، وهذا من أجل إرضاء عملائها بالدرجة الأولى ويكون ذلك من خلال تحسين وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة والتحسين من جودتها بما يتلاءم مع حاجات العملاء.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن تشابه الخدمات المقدمة من طرف المصارف جعل المنافسة لا تركز على أنواع الخدمات المقدمة فقط بل على جودتها. وأصبح العملاء يختارون التعامل مع المصارف ليس لمجرد المزايا الترويجية فقط وإنما لما تتصف به من قيم رمزية يبحث عنها العميل، وتشكل بالنسبة له جودة أفضل.

الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة المصرفية

1. تعريف الجودة

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، و كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد فلم يتفق المفكرون و الباحثون على إعطاء مفهوم موحد ودقيق حيث عرفها الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

❖ تعاريف الجمعيات و المنظمات الخاصة بالجودة، نذكر أهمها:

- عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة **ASQC**، الجودة على أنها: "مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن". (صليحة رقاد، 2014، ص 13)

واستنادا إلى هذا التعريف، فإن الجودة هي الملاءمة بين خصائص المنتج واحتياجات العملاء، أي: مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات العملاء

- عرفت المنظمة الأوروبية للجودة **EOQ** ، الجودة على أنها: "مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم". (فتيحة حبشي، 2007، ص 23)

ويلاحظ من خلال هذا التعريف انه ركز على ضرورة تحديد رغبات العملاء الضمنية والصريحة، وترجمتها الى مجموعة من المواصفات التي تبنى عليها عملية التصميم والإنتاج لإشباع رغبات العميل.

- فيما عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة **ISO 9000** (إصدار 2000)، الجودة على أنها عبارة عن: "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج ، نظام، سيرورة على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية".(صليحة رقاد، 2014، ص 14)،

ويشير هذا التعريف، الى ان مفهوم الجودة يشمل مختلف مكونات نظام المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لتلبية متطلبات العملاء و مختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة.

❖ تعاريفرواد الجودة، نذكر بعضا منها:

- عرف **أرماند فيغانباو Feigenbaum Arman** الجودة على أنها: "الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".(محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص15)،

وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف، أن تحقيق الجودة في المنتج يتطلب وجود تكامل وتناسق بين مختلف أنشطة المنظمة من تسويق وتصميم وإنتاج.

- عرف **فيلب كروسبي Crosby Philip** الجودة على أنها: "المطابقة مع المواصفات".

ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقته للمعايير الموضوعية.

- عرف **جوزيف جوران Juran Joseph**، الجودة على أنها : "مدى ملائمة المنتج للاستخدام".

والمقصود بالجودة في هذا التعريف، مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده العميل منه.

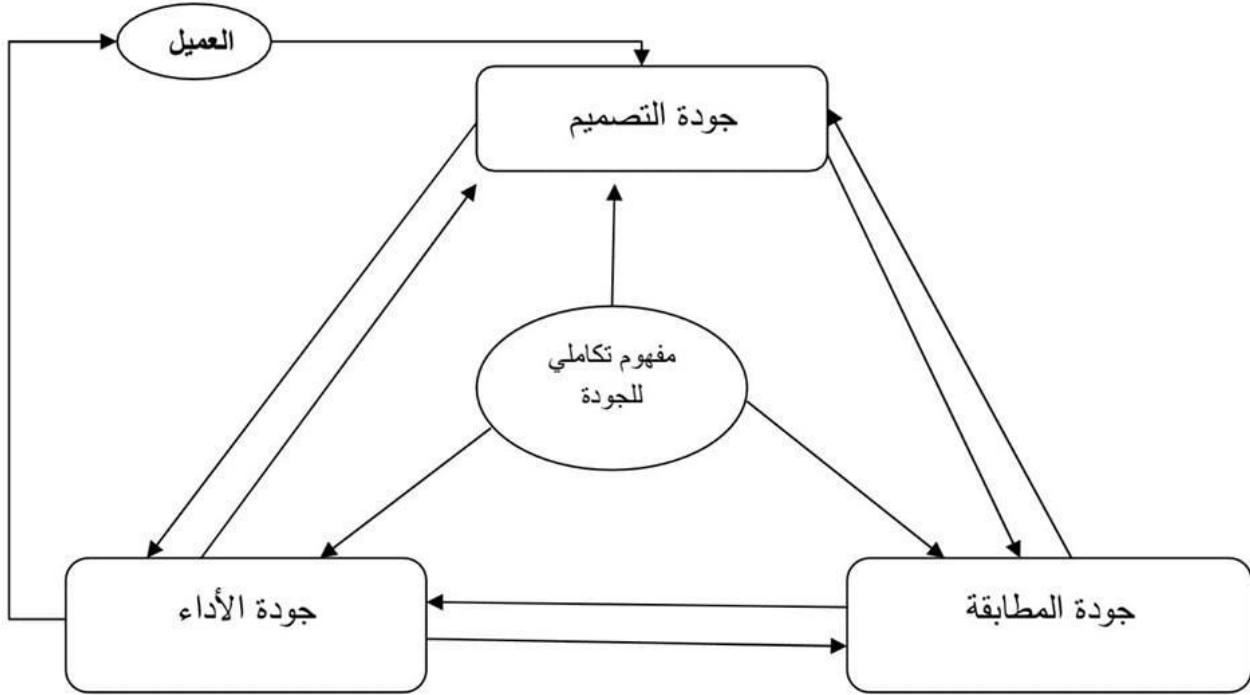
- وعرف **فيشر Fisher** الجودة على أنها: "درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور المستفيد / الزبون".(صليحة رقاد، 2014، ص12) ،

ويتبين لنا من خلال هذا التعريف، أن جودة المنتج تكمن في مدى تطابق خصائصه مع المعايير الموضوعية من قبل المنظمة أو مع حاجات وتوقعات العملاء.

إن التعاريف السابقة قد تذهب للتركيز على وجه واحد من أوجه الجودة، ولكن الاتجاه الحالي والحديث هو المفهوم "المتكامل للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للجودة (المطابقة، الأداء، التصميم) للتأثير

المتبادل فيما بينها الذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلزمه العميل والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الأوجه الثلاثة للجودة:

الشكل رقم (05): أوجه الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 30

يرتكز مفهوم الجودة على مجموعة من الدعائم التي بدونها لا يمكن أن تتحقق الجودة كما يلي:

أ. جودة التصميم

تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بتكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس لحسن ملائمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وتعود مسؤولية تحقيقها إلى كل العاملين في المؤسسة.

ب. جودة التنفيذ

يقصد بها تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم، وتعتبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة مسبقاً.

ت. جودة الأداء

وترتبط بشكل مباشر القدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة، كذلك درجة بسهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة إلى ذلك، ويمكن رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات هو من سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء خلال فترة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريق الاستعمال. (نموشي هناء، 2015، ص 35)

وعلى ضوء التعاريف السابقة فقد لوحظ انه لا يوجد تعريف محدد للجودة وعليه يمكن أن نستنتج تعريفا شاملا لها والمتمثل في أن الجودة هي عبارة عن إنتاج منتج ينطبق مع المواصفات الموضوعية في التصميم مع حاجات ورغبات العملاء، بأقل نسبة من العيوب والأخطاء وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل.

2. تعريف جودة الخدمة

- عرف كل من **Kotler&Keiler** جودة الخدمة بأنها: "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة". (محمد خثير، اسماء مرايمي، 2017، ص 32)
- و عرف **Jewisand Berry** جودة الخدمة على أنها: "قياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات الزبون، فتقدم خدمة ذات جودة معناه مطابقة الزبون على أساس ثابت". (جبلي هدى، 2010، ص 70)

ويقصد بجودة الخدمات المقدمة سواء كان المتوقع واو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى التوعية في خدمتها.

وتشير هذه التعاريف إلى ثلاث نقاط رئيسية وهي:

- **جودة الخدمة المتوقعة:** وهي تمثل توقعات المستهلك لمستوى جودة الخدمة المقدمة.
- **جودة الخدمة الفعلية:** وهي الجودة التي يشعر بها المستهلك أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.
- **جودة الخدمة المدركة:** وهي الجودة التي يدركها المستهلك عند قيامه بالمقارنة بين جودة المتوقعة والجودة الفعلية. (ملود حواس، رباح حمودي، 2014، ص 146)

3. تعريف جودة الخدمة المصرفية

عرف **Payne** جودة الخدمة المصرفية بأنها: "تتعلق بقدرة المصرف على الإيفاء بتوقعات العميل أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس نتائج الأداء". (Payne, 1995, p. 220)

ركز الباحث في هذا التعريف على تلبية حاجات العميل أكثر ومحاولة التفوق على توقعاته

وأضاف إسماعيل أن جودة الخدمة المصرفية: "هي ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم من إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم.(شاكر تركي اسماعيل، 2007، ص12)،

والمقصود في هذا التعريف ان جودة الخدمات المقدمة والتي يتوقعها العملاء او التي يدركونها في الواقع هي المحدد الرئيسي لرضى العملاء.

عرف طارق طه مفهوم جودة الخدمة المصرفية على أنها: "قدرة المصرف على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباع تام لاحتياجات العميل".(طارق طه، 2000، ص 126)،

وقد اشار الباحث في هذا التعريف الى امكانية المصرف على تقديم الخدمة بالمستوى الذي تلبي به حاجات العملاء وتشبع رغباتهم.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية على انها مقابلة المصرف لتوقعات العميل من الخدمات المصرفية المقدمة، بمعنى ان ما يتوقعه العميل من مستوى جودة يتطابق فعليا مع ما يقدمه البنك، وهو المفهوم الجوهرى لجودة الخدمة المصرفية.(مرابط مراد، 2015، ص 32)

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة المصرفية

تبرز أهمية الجودة في الخدمات المصرفية من خلال المزايا التي يحققها المصرف في بلوغ أهدافه، والنجاح في صناعة الأعمال المصرفية، وتقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع الممكنة، وعموما تتلخص المزايا المترتبة من تركيز المصارف جهودها في تحسين جودة الخدمات المصرفية في النقاط التالية: (بوعيشة مبارك، الشامية بن عباس، 2010، ص 15)

✓ إدراك توقعات واحتياجات العملاء من الخدمات المصرفية، وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم مما يؤدي إلى تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب، وهو ما يحقق رضا العميل عنها ويساعد المصارف في قياس هذا الرضا.

✓ تقديم خدمة متميزة تزيد من قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

✓ إن الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في المصارف، وخدماتها المقدمة.

- ✓ زيادة قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية إضافية وجديدة.
- ✓ تحمل المصرف تكاليف منخفضة لقلّة الأخطاء في العمليات المصرفية، وإنجاز الخدمة بشكل صحيح أول مرة.
- ✓ تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي المصرف أسعار عمولات إضافية.
- ✓ منح المصرف مزيداً من الحرية في تسعير المنتجات طالما العلاقة تبين القيمة والسعر متساوية.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف ومواجهة الضغوط التنافسية.

وعموماً تظهر أهمية الجودة في الخدمات المصرفية على المستوى الداخلي لمصرف في إيجاد بنية ملائمة للعمل المصرفي تقوم على الرضا والروح المعنوية والالتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء الخدمات المصرفية، وتخفيض تكاليف الخطأ بما يؤدي إلى تعظيم ربحية المصرف، أما على المستوى الخارجي فتعكس في تعزيز سمعة المصرف وصورته أمام العملاء وزيادة قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي تحقيق رضا العملاء مما يكسب المصرف ميزة تمكنه من مواجهة منافسة المصارف الأخرى.

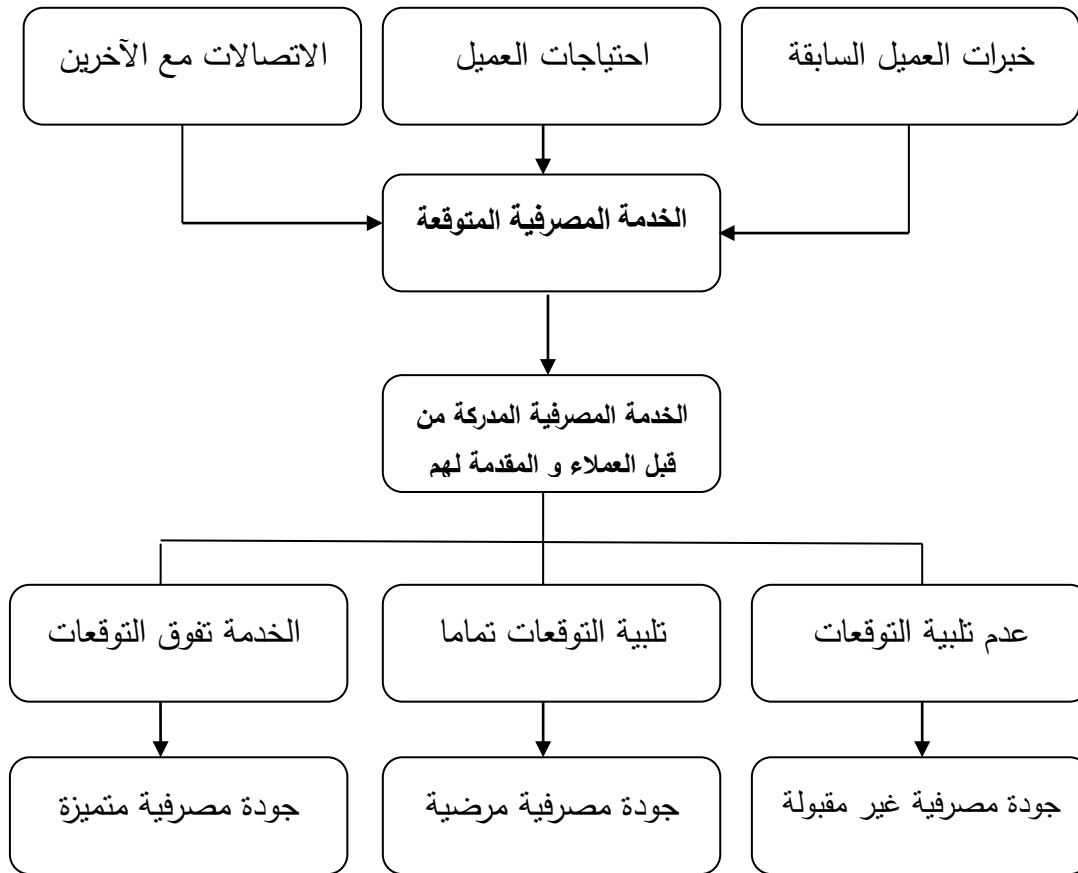
(بوعيشة مبارك، الشامية بن عباس، 2010، ص16)

الفرع الثالث:محددات جودة الخدمة المصرفية

تبدأ جودة الخدمات المصرفية بالبحث عن احتياجات عملاء المصرف ورغباتهم من مصادر المعلومات ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات ضمن موارد البنك وقدراته ومتابعة تطور هذه الاحتياجات وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل عند الوفاء بهذه الاحتياجات، وأن الخدمة التي يتوقعها العميل إنما تتشكل من خبراته السابقة واتصالاته مع الآخرين، ويقارن بعدها الخدمة المتوقعة مع الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة المصرفية، وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العميل.

والشكل التالي يلخص محددات جودة الخدمات المصرفية:

الشكل رقم (06): محددات جودة الخدمات المصرفية



Source : BARTIKOWSKI (Boris), la satisfaction des clients dans les services une vue évaluatrice du poids fluctuant des éléments, institut d'administration et des sciences d'Aix Marseille 3, centre d'études et des recherches sur les organisation de la gestion, France 1999, p8.

ويمكن إبراز أهم محددات جودة الخدمات المصرفية عي النقاط التالية:(احمد طارطار، حليمي سارة، 2010،

ص 09)

- ✓ اتجاهات ايجابية نحو خدمة الزبائن.
- ✓ الاستجابة للزبائن بسرعة ولباقة وبأسلوب مهني متميز.
- ✓ بناء علاقة قائمة على المنفعة و الاهتمام المشترك مع الزبائن.
- ✓ إنهاء معاملة الزبون بشكل يبعث على السرور والبهجة.
- ✓ المتابعة مع الزبون لتحديد ما إذا كانت المشكلة قد تم حلها.

المطلب الثاني: مستويات جودة الخدمات المصرفية ونماذج قياسها

حتى تقدم المصارف خدمات تتلاءم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمات، فالخدمات الجيدة من وجهة نظر الزبائن هي التي تتوافق مع

توقعاتهم. لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على الأبعاد التي يعتمد عليها الزبائن في الحكم على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم واهم مستوياتها المختلفة.

الفرع الأول: مستويات جودة الخدمة المصرفية

قدم PERASURUMAN عام 1985 خمسة مستويات من الجودة في الخدمات وهي: (نجاح بولودان، 2011، ص 160)

1. الجودة المتوقعة:

وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على عدة عناصر من أهمها: احتياجات العميل وخبرته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

2. الجودة المدركة من قبل الإدارة:

وتمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات عملاءه، وتقديم الخدمة المصرفية بالمواسفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.

3. الجودة المروجة:

وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها، وما تعهد المصرف بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان، ترويج شخصي ومطبوعات.

4. الجودة الفعلية المقدمة للعميل:

وتعني أداء العاملين بالمصرف للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددتها المصارف، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم، وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من مصرف لآخر، وقد تختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.

5. الجودة المدركة:

وهي تقدير العميل للخدمة المقدمة له.

الفرع الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية

لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة، يعتمد هذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييم والقابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة وهما:

1. نموذج ألتجاه Servperf.

2. نموذج الفجوة Servqual.

ويشكل هذان النموذجان الإطار العام لمعظم المحاولات الخاصة بقياس جودة الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية على وجه التحديد. ونظرا لما يحتله هذان النموذجان من أهمية في مجال دراسة وتحليل جودة الخدمة المصرفية فإننا سنقدم شرح مبسط لكل منها:

1. نموذج الاتجاه

يعرف نموذج الاتجاه باسم Servperf ظهر سنة 1992 نتيجة الدراسات التي قام بها (Tayler et Cranim) وتعتبر الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاها يرتبط بادراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الاتجاه على انه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة".

(ناجي معلا ، 2001، ص 362)

ويقوم نموذج servperf على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالزبون فقط، ذلك لان جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة الإدراكات الزبائن السابقين وخبرات و تجارب التعامل مع البنك ومستوى الرضا على الأداء الحالي، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عملا وسيطا بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة و الأداء الحالي لها، فمن هذا الإطار تتم عملية تقسيم جودة الخدمة من طرف الزبون، وعليه نخلص إلى أن نموذج الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة في البنوك ويتضمن الأفكار التالية:

(شيام نسرين، 2017، ص 12)

- ❖ إن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة فعليا من البنك.
- ❖ ارتباط الرضا بتقييم الزبون لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع البنك أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا.

❖ تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة: الاعتمادية ، الاستجابة، التعاطف، الأمان، والملموسية ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة البنكية وفق نموذج "servperf".

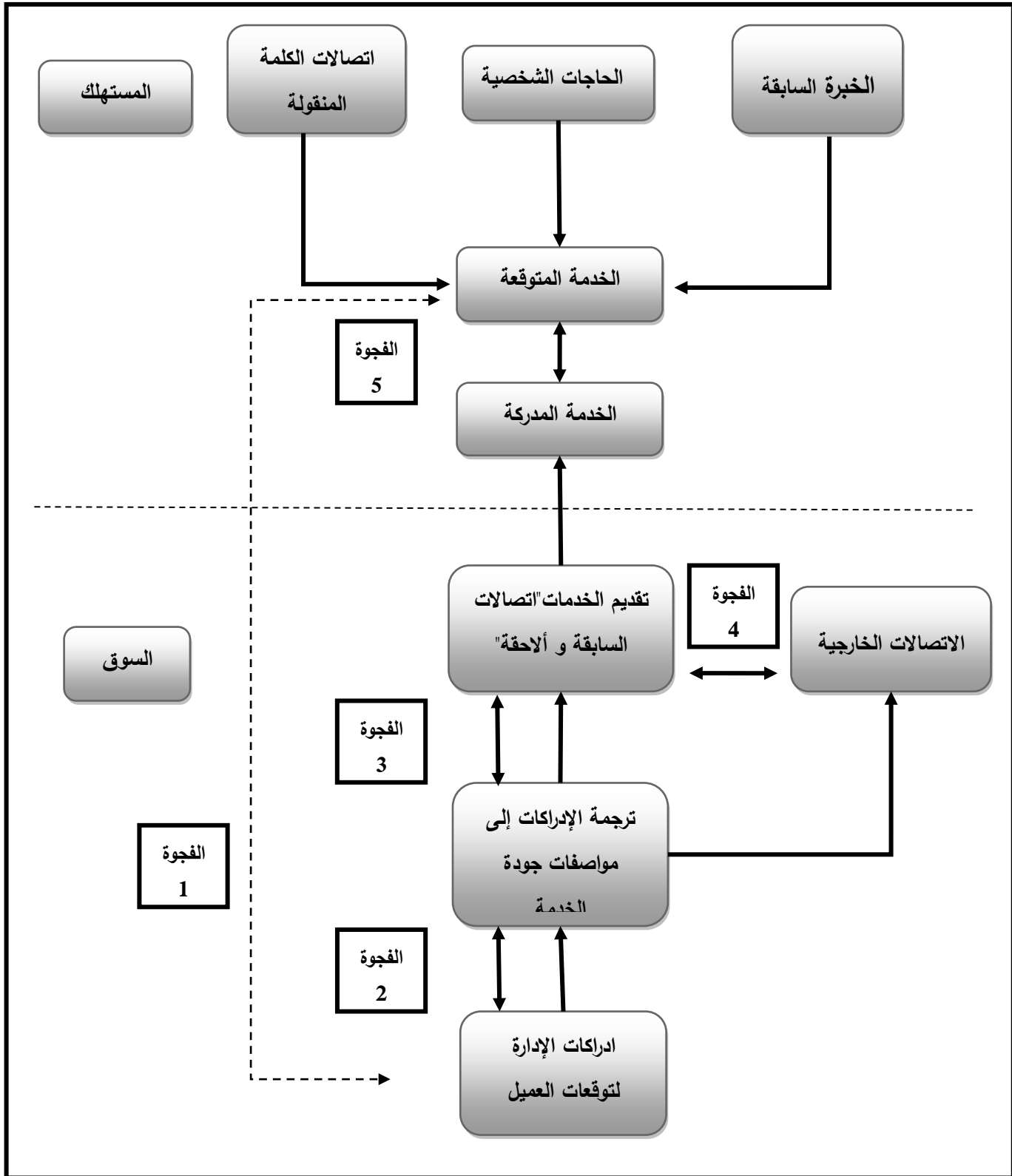
2. نموذج الفجوة Servqual

من أهم الدراسات لقياس جودة الخدمات بشكل عام ظهرت دراسة "parasuramen- zeithmal and Berry" خلال الثمانينات والتي قدم من خلالها القياس Servqual يسمى نموذج الفجوة، وتقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني "تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن، حول مستوى الخدمة وإدراكاتهم لأداء الفعلي لها"(ناجي معلا ، 2001، ص363)، ويمكن معرفة أو تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من خلال العلاقة التالية(عوض بدري الحداد، 1999، ص 346):

جودة الخدمة الفجوة = الإدراكات - التوقعات

والشكل الموالي يبين نموذج الفجوات قبل تعديله:

الشكل رقم (07): نموذج نظرية الفجوة



Source :Parasurman, Zeithaml, Berry(1985), Aconceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, pp : 41-50.

يتكون هذا النموذج من جزئيين يحتوي على خمسة فجوات، يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة الأولى التي تتعلق بالزبون، والتي تتطلب قياسا خارجيا (External Measurement) أما الجزء السفلي فهو يضم 4 فجوات التي تتعلق بمقدم الخدمة والتي تتطلب قياسا داخليا (Internal Measurement) وهي كالتالي:

الفجوة الأولى: بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات

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

(رايس عبد الحق، 2014، ص98)

الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة

تنتج هذه الفجوة عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء بمعنى انه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فانه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة. (جبلي هدى، 2010، ص 89)

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة و التسليم الفعلي للخدمة

تظهر لأن مواصفات الخدمة المقدمة فعلا لا تتطابق مع ما تدرکه الإدارة بخصوص أي أن تسليم الخدمة لا يتطابق مع المواصفات (delivery Gap) هذه المواصفات، وتدعى فجوة التسليم الموضوعة من قبل الإدارة.

الفجوة الرابعة : بين تسليم الخدمة و الاتصالات الخارجية

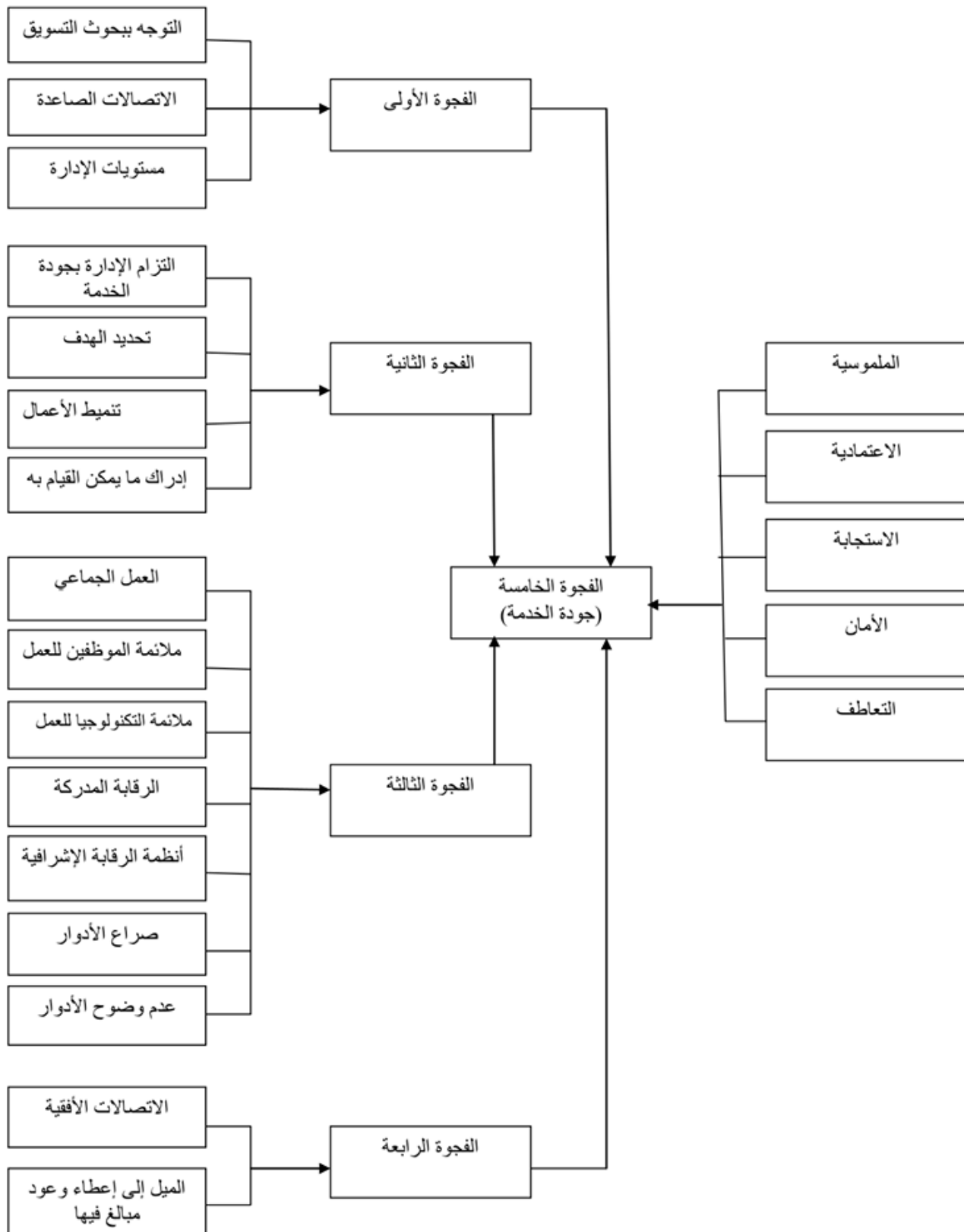
تحدث عندما يوجد اختلاف بين الخدمة المقدمة والخدمة التي سبق الوعد بها من خلال الاتصالات الخارجية للشركة مع العملاء، ففي البنك مثلا تظهر هذه الفجوة بين ما يتعهد المصرف تسليمه في الخدمة فعلا، وبين الاتصالات المناسبة والدقيقة والإعلان والعلاقات العامة التي لا تفي بالغرض أو التي تمثل بشكل خاطئ بالرغم من أهميتها في تسليم الخدمات التي يدرك الزبائن أنها عالية الجودة، ومن الضروري التحقق أن توقعات الزبائن تتأثر بوسائل الإعلان والنماذج الأخرى للاتصالات.

الفجوة الخامسة: بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة:

تمثل الفجوة الناتجة والمحصلة عن مجموع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات العملاء، و حتى تتمكن المنظمة من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليها أن تسد جميع الفجوات.(رايس عبد الحق، 2014، ص 99)

واعتمادا على ما سبق فقد قدم (ZBP) سنة 1988 نموذجا موسعا لجودة الخدمة يضم مختلف الأسباب المؤدية لظهور الفجوات الأربع السابقة كمتغيرات مستقلة والفجوة الخامسة كمتغير تابع، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(08): النموذج الموسع لجودة الخدمة المصرفية



انطلاقاً من هذا النموذج، فقد عمل الباحثون على مراحل لتطوير مقياسهم لجودة الخدمة ، المسمى Servqual وهذا سنة 1988 ثم استمروا في تنقيحه تدريجياً تجاوباً مع النقد والتأييد الذي لقوه، فبعد ما كان المقياس يعتمد في الأصل على عشرة (10) مكونات سنة 1985 ولخصت سنة 1988 إلى (05) مكونات:

(صالح بو عبد الله، 2010، ص 94-95)

- الجوانب المادية في الخدمة (tangibles) وتخص الأجهزة المستخدمة، المباني، المكاتب والخدمات المساندة.
- الاعتمادية (reliability) أي قدرة المؤسسة على توفير الخدمة في الوقت والوفاء بالالتزامات.
- الاستجابة (responsiveness) لطلبات الزبون، والتعامل الفعال معه برحابة صدر مع المبادرة لخدمته.
- الضمان (assurance) أي قدرة العاملين على الإيجاء لمتلقي الخدمة بالأمان والثقة بان معاملته خالية من الأخطاء.
- التعاطف (empathy) أي إشعار العميل بأنه محل تقدير واهتمام

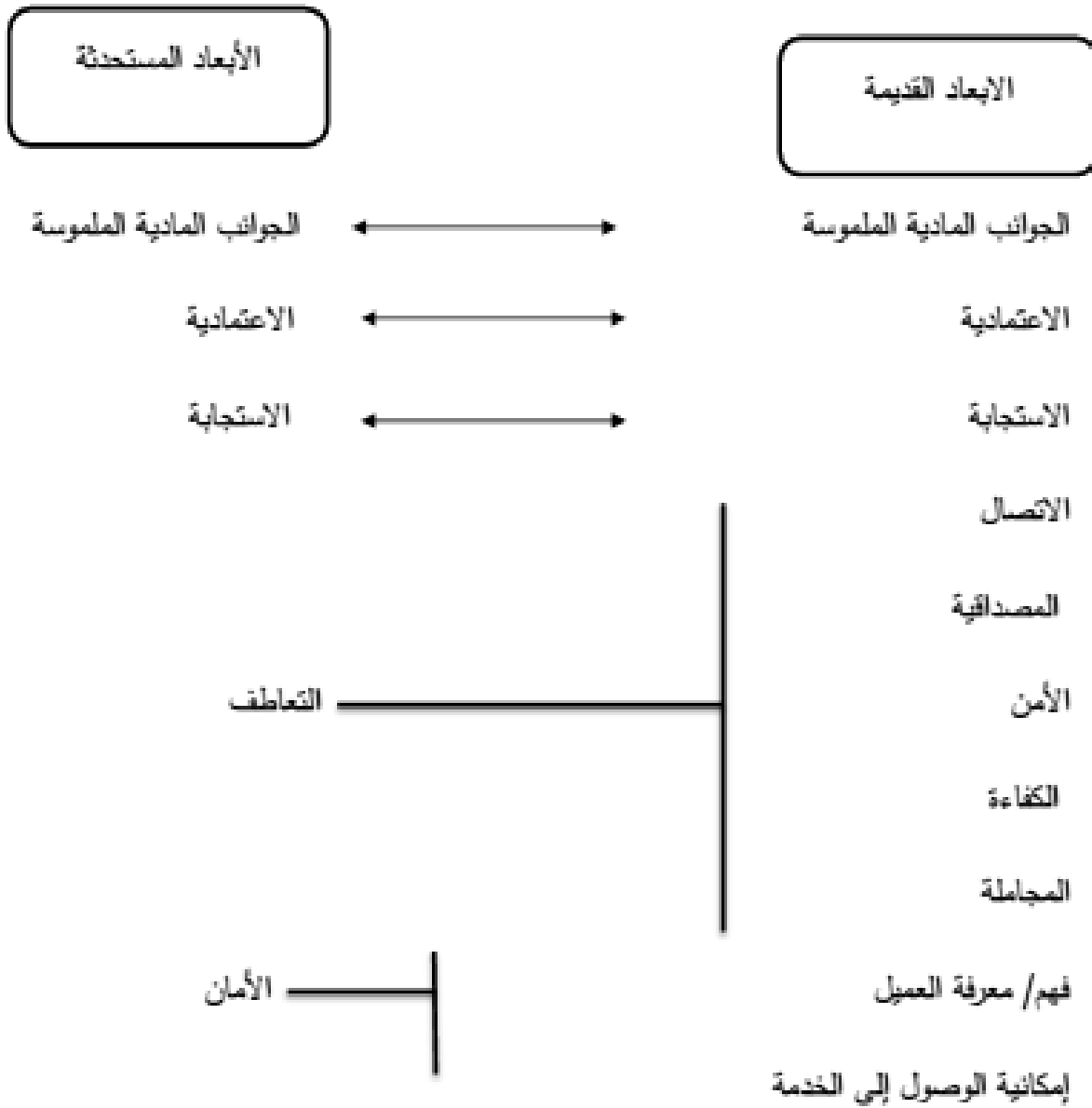
وطبقاً لهذا النموذج فإن قياس جودة الخدمة المصرفية يتم على النحو التالي (ناجي معلا ، 2001 ، ص 72):

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن الجودة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب العملاء.
- إذا كانت جودة الخدمة المصرفية المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

ثالثاً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد قام فريق من الباحثين وهم Pavasuyaman, Zeithaml Berry بسلسلة من الدراسات كان احد أهدافها التوصل إلى الأبعاد المستخدمة بواسطة العملاء في نمذجة توقعاتهم وإدراكاتهم للخدمة المسلمة وقد توصل الباحثون إلى تقديم عشرة أبعاد رئيسية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل(09): أبعاد جودة الخدمة المصرفية



المصدر: سامر فهم سليمان الرياض، اثر أبعاد الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي (دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2016، ص 16.

كما سبق وأشرنا سلفاً، أنه ونتيجة لكثرة هذه الأبعاد، قام الباحثين سنة 1988 بتخفيضها إلى خمسة أبعاد أساسية هي:

❖ **الملموسية:** وتمثل الجوانب المادية الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل مباني المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين وأسلوب

الاتصال مع العملاء وغير ذلك. وغالبا ما تستخدم المصارف الملموسية لتحسين صورتها وتؤمن التواصل مع زبائنها كمؤشر للجودة. (سامر قاسم، 2015، ص 118)

❖ **الاعتمادية:** وهي القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل معتمد ودقيق وهي كذلك تعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر الزبائن على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها بالشكل الذي يرضي طموحه لذلك تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه الزبون.

(باسم عباس كريدي الجاسمي، 2008، ص 53)

❖ **الاستجابة:** وهي القدرة على التعامل الفعال كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكواهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، مما يقنع العملاء بأنها محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه، إضافة إلى ذلك فان الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب. وبمعنى آخر، كم ينتظر العميل ليحصل على الخدمة، ويركز هذا البعد على المجاملة واللطف، وتصل الاستجابة للعميل من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة. (سامر قاسم، 2015، ص 118)

❖ **الأمان:** تتمثل في ثقة المتعاملين في موظفي المصرف، من خلال تحسيسهم بالأمان الشامل لخلق شعور الاطمئنان عندهم، ويتحقق ذلك من خلال العمل المستمر على التقليل من مخاطر الخدمات المصرفية وخاصة الخدمات عن بعد ومحاولة القضاء على تخوف المتعاملين مع المصرف بالعمل على تطوير أنظمة الحماية و الأمان باستمرار. (ميهوب سماح، 2014، ص 139)

❖ **التعاطف:** وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل، وجعله يشعر بأهميته والرغبة في تلقي الخدمة حسب حاجاته. إن جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للعميل من خلال علاقته الشخصية والأبعاد حسب الطلب للخدمة، فالعميل يرغب بالشعور بأنه مفهوم على نحو جيد، ومهم من قبل المصرف الذي يحصل على الخدمة منه، والأفراد في المصارف الصغيرة غالبا يعرفون العملاء بأسمائهم و يبنون العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات العميل الشخصية. (سامر قاسم، 2015، ص 118)

المبحث الثالث: قدرة التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة المصرفية

المطلب الأول: دور اختيار العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية

يعتبر العاملين داخل المؤسسة المصرفية المحدد الأساسي لجودة خدماتها، هذه الأخيرة التي تمثل الميزة التنافسية للمصرف، مما يجعل المصرف يحرص على اختيار وتوظيف الأفراد ذوي التوجه التسويقي، القادرين على تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، ثم تدريبهم على الجودة وتمكينهم عليها، والحرص على تحفيزهم وتقوية الاتصال والعلاقة بين العمال فيما بينهم من جهة والمصرف من جهة أخرى، كل هذا لن يتحقق دون انتهاج المصرف لسياسة تسويقية داخلية قادرة على التسيير الكفاء، الجيد والفعال للأفراد داخل المصرف.

ومن خلال عملية الاختيار الجيد للعاملين يسعى المصرف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومع إسقاط هذه المقول على الخدمة فهي تجعل من موظف المصرف محدد ومعياري أساسي لجودة الخدمة المصرفية لأنه على اتصال مباشر بالعملاء، مما يتطلب من إدارة المصرف العناية كل العناية في اختيار الكفاءات، التي تتوافق مهارتها مع الوظيفة المراد القيام بها وتتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء علاقات متميزة مع العملاء، فنجاح المصرف يتوقف أساسا على اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم القدرة تقديم خدمات بجودة عالية يشبعون بها حاجات ورغبات عملائهم.

(رحماني احمد، جلاي حاج بوجلال، 2015، ص 55)

تستخدم المنظمات المصرفية في الحكم على نجاح عملية الاختيار المؤشرات التالية:

(سيدي صالح صبرينة، 2017، ص 62)

- ✓ مدى كفاءة الفرد في انجاز عمله.
- ✓ مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- ✓ مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
- ✓ معدل دوران العمل والغياب وانخفاض الإنتاجية.

المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية

يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المصارف كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ولا شك أن العاملين يشعرون بالرضا عندما توفر المؤسسة لهم فرص النمو المهني وحتى الشخصي

والتقافي، ويعد التدريب حافزا لهم يدفعهم للحرص على نجاح المؤسسة وتفوقها لهذا فهم لا يدخرون وسع في سبيل الارتقاء بالمؤسسة في تحقيق أهدافها. (السامرائي مهدي صالح، 2007، ص 271)

وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المؤسسة لعل أبرزها هو تطوير كفاءات الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء والغائها.

إذ يمكن أن تساعد برامج التدريب للعاملين على تحسين جودة الخدمات المصرفية، كما يمكن أن تزيد منهاج عمل جيدة وخبرات إضافية للعاملين من ذوي الخبرة، وكذلك التوجه نحو تدريب الموظفين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في الأخطاء التي تمس جودة الخدمة المقدمة.

(ناصر نوال، 2013، ص 94)

إن عدم إمكانية الفصل بين الخدمة ومقدمها، يبين مدى تأثير جودة هذه الخدمة بالعامل المقدم لهذه الخدمة، فهو يمثل حلقة الوصل بين المصرف وزبائنه، وبالتالي لا يمكن أن ينتج عن عاملون غير مدربون زبائن راضين بمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، لذا تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمة من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، وبالتالي يجب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب الاتصال، وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن، لان ضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل و تدين إحساسهم بالمسؤولية حياله يعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن. (صالح عمرو، كرامة الجريري، 2006، ص 43)

يعتمد نجاح مجهودات تحسين جودة الخدمات المصرفية أساسا على العاملين بالمصرف، ومن هنا يأتي دور التدريب المصرفي في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام يف تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحسينها.

المطلب الثالث: دور التحفيز في تحقيق تحسين الخدمة المصرفية

تسعى المنظمات الخدمية بمختلف أشكالها وأنواعها إلى تحسين جودة ما تقدمه من خدمات، لذلك نراها تبحث عن الطرق الأكثر فعالية لعملية التحسين هذه، ويعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على الجودة. ولهذا فانه يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام الحوافز لحث العاملين فيها، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج السليم وهذا بدوره يؤدي

إلى ممارسة دورها في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة. وبالتالي إن الاهتمام بوضع نظام فاعل للحوافز ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية. (فاطمة عبد الغني مطر، 2015، ص 83)

والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لها اثر كبير على جودة الخدمة المصرفية ، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو تحقيق هذا الهدف، لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه ، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة ومجهوداته يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو لا يتناسب مع الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار سلوكه الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على جودة الخدمة المصرفية لأن الفرد بحاجة للاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون يعمل على تقليص المعوقات التي تعترض تحسين الجودة وتحقيقها فيما يتعلق بسياسة الحوافز. وبالتالي لابد من ربط الحوافز بالأداء و تقديم خدمات ذات جودة عالية، بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، والأهم هو التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها من خلال الحوافز حتى تكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي تحقيق الجودة.

(صابرة قسوم، 2017، ص 83)

ومن اجل أن يؤدي نظام الحوافز والمكافآت دوره بشكل فعال في المصارف ينبغي أن: (ناصر نوال، 2013، ص 96)

- ✓ أن ينظر المدراء في المصرف إلى الجوانب الايجابية وإبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.
- ✓ منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثرها.
- ✓ يجب إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز والمكافآت وسبل تنفيذه.
- ✓ أن يعطي المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافآت.
- ✓ تقدم المكافآت بعد تحقيق الانجاز مباشرة ودون تأخير حتى لا تفقد أثرها.
- ✓ يشمل التحفيز كل العاملين في المؤسسة المصرفية.

رابعاً: دور التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية

إن العمل في الخطوط الأمامية للمصرف يحتاج إلى مرونة كبيرة تستدعي وضع الخطط واتخاذ القرارات الآتية، مما أدى إلى دفع العاملين أي تخطي حدود التفويض كونهم مسؤولين عن النتائج التي ستمخض وما سينجلي عنها، هذا التطور يملئ على العاملين تحمل مسؤولياتهم حول جودة الخدمات التي يقدمونها و مقدار رضا الزبائن عن هذه الخدمات من جهة، أما من جهة أخرى يملئ على المصرف العمل بإستراتيجية التمكين وما تستدعيه من تخويل واسع عن تصرفات المتنوعة وعن النتائج.

(رحماني احمد، جلاي حاج بوجلال، 2015، ص 67)

كما أن هناك ترابط إيجابي بين التمكين و تحقيق الجودة، فأغلب عوامل النجاح في الجودة تركز على تفهم و تحقيق توقعات الزبائن و يعتمد ذلك بالأساس على العاملين في المنظمة، والعاملين عندما لا يعاملون بشكل صحيح سوف لا نتوقع منهم أن يتعاملوا بشكل سليم مع الزبائن، وبالتالي يجب السعي والعمل الجاد لإرضائهم والذي يمكن أن يتحقق بعدة طرق منها تفويض السلطة وتأسيس درجات عالية من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم وتطوير فاعلية فرق العمل، وجميع هذه العوامل تستند إلى مفهوم تمكين العاملين.(صابر قسوم، 2017، ص 79)

والتمكين يعد مفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المصرف، مما سينعكس إيجابا على جودة خدماته، من خلال التجديد و الإبداع المستمر لخدمات تتلاءم وتساير حاجات ورغبات الزبائن، وبالتالي تقل الأخطاء والارتبايات من خلال تحمل العاملين الممكّنين لمسؤوليات تصرفاتهم وقراراتهم، ويصبح المصرف أكثر سرعة في الاستجابة، وتعاطفا مع الزبائن ويكسب من خلال ذلك ثقة الزبائن وولائهم لهفي بيئة تسويقية تتسم بالمنافسة الحادة والتعقيد و التجديد المستمر، على عكس الوقت الماضي عندما كانت المصارف لها الوقت الكافي والقدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسين لتلبية طلبات زبائنهم والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، فالبيئة المصرفية أصبحت أكثر ديناميكية تتميز بالمنافسة العالية والتكنولوجيا المتجددة، مما يدفع المصرف إلى تمكين العاملين مما سيشرعهم بالمسؤولية والرضا ويمنحهم سلطة وتمسكا أكثر بالمصرف كقطعة ومكون أساسي له، مما سينعكس بالإيجاب على المصرف بمواكبته للتغيرات المحيطة به وتقديمه لخدمات بجودة تليق باسمه وتكسبه ميزة تنافسية في السوق.(رحماني احمد، جلاي حاج بوجلال، 2015، ص74)

خامسا: دور الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية

يعتبر الاتصال التسويقي الداخلي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، من خلاله يتم انجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المصرف، وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكملة لبعضها البعض وليست متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وجودة الخدمات التي يقدمونها لزيائهم، وعلى مخرجات المصرف ككل. (علي صباح حميد، 2007، ص 20)

والاتصال التسويقي الداخلي الجيد يعتبر عملاً أساسياً في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوسين والعكس، وخلق تفهما أعمق ووضوحاً أشمل بين العاملين في المصرف للوصول إلى أهداف المصرف المرجوة، فالجودة العالية تتطلب الاتصال الجيد.

إن الاتصال الداخلي يعد نسقاً لكونه يساهم في جمع المعلومات الإستراتيجية و التقنية، مما يجعل مقدمي الخدمات على علم تامّ بخطط، وسياسات، وأهداف المؤسسة ورسالتها، وهذا ضروري جداً لأهم محدد رئيسي لجودة الخدمات المقدمة للزيائن، كيف لا وهم همزة الوصل مع الزيائن ودورهم مهم في تقديم خدمات بجودة عالية قادرة على إشباع حاجات ورغبات الزيائن. (رحماني احمد، جاللي حاج بوجلال، 2015، ص 81-82)

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره فإننا نجد أن جودة الخدمات تلعب دورا مهما في المؤسسات المالية والإنتاجية وبالأخص في المصارف، فالخدمات المقدمة من طرف المصارف تكون متشابهة من حيث طبيعتها، وعلى هذا الأساس تسعى إلى تطوير وتحسين جودة خدماتها كمجال للتميز ومحاولة التعرف على حاجات ورغبات العملاء والعمل على تلبيةها، إذ يعتبر العميل العمود الفقري لها، كما تجدر الإشارة انه يجب أن ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل (المستفيد) كونه أهم ركيزة في بناء إستراتيجية المصرف.

كما يتضح لنا أن نماذج قياس جودة الخدمة تساعد إدارة المؤسسة المصرفية في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة للعملاء للوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم، حتى تتمكن الإدارة المصرفية من تحسين خدماتها لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة في الوقت الحالي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري للدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، سنحاول إسقاط هذه المفاهيم ميدانيا، ومحاولة التعرف على واقع التسويق الداخلي ومدى دوره في تحسين جودة الخدمات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة- لتوصل في الأخير للإجابة على الإشكالية التي طرحناها في البداية الدراسة وكذا التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات.

ومن اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة فقد تم تقسيم هذا الفصل ثلاثة مباحث تناولنا في كل مبحث ما يلي:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن إعادة الهيكلة بالنسبة للنظام المصرفي أدت إلى ميلاد بنك جديد متخصص في الزراعة وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، الذي يعتبر جزء من النظام المصرفي الجزائري، يندرج ضمن دائرة البنوك التجارية الهادفة إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية احد الركائز الأساسية للجهاز المصرفي الجزائري، وعلى هذا الأساس يتم التطرق إلى نشأة وتعريف هذا البنك.

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البن الوطني الجزائري، بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982، وذلك بهدف تخفيف الضغط عن البنك الوطني الجزائري والمساهمة في تنمية القطاع الفلاحي، ودعم أنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقسمة 1000000 دج للسهم الواحد، وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14 فيفري 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم، مكتتبه كلها من طرف الدولة، يقع مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة، 17 نهج العقيد عميروش.

الفرع الثاني : مراحل التطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها القطاع البنكي في الجزائر ككل ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية لريفية (BADR) إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

1. المرحلة الأولى 1982-1990:

ركز البنك على توسيع فروع داخل التراب الوطني خاصة المناطق الزراعية فنشأت العديد من الوكالات لتمويل قطاع الزراعة. وامتازت هذه المرحلة بتخصص البنوك لذلك اقتصر عمله على تمويل القطاعات ذات الأنشطة الفلاحية.

2. المرحلة الثانية 1990-1999:

بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 والذي الغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، كما توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، وقد تميزت هذه المرحلة بإدخال العديد من التغييرات أهمها ما يلي:

- سنة 1991: إدخال نظام SWIFT، لتسهيل العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية
- سنة 1992: وتميزت ب:
 - تعميم قاعدة بيانات SYBU للمساعدة في معالجة العمليات البنكية (معالجة عمليات الخزينة، الاطلاع على حسابات الزبائن....الخ).
 - الانتهاء من تعميم SWIFT على كل الوكالات لتسهيل عمليات التجارة الخارجية.
 - إدخال مخطط حسابات جديدة على مستوى كل الوكالات.
- سنة 1993: استكمال تغطية كل وكالات البنك المنتشرة بتقنية الإعلام الآلي.
- سنة 1994: طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك و المتمثلة في بطاقة السحب والدفع.
- سنة 1996: تم إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت حقيقي.
- سنة 1998: بداية العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (carte de retrait interbancaire)

3. المرحلة الثالثة 2000-2004:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و المساهمة في تمويل قطاعات التجارة الخاجية وفقا لتوجهات اقتصاد

السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن، وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات. وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها الجزائر من أجل الاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بوضع برنامج يتركز على عصرنه البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي. وقد حقق هذا البرنامج الطموح نتائج هامة نوردتها في ما يلي:

- **سنة 2000:** قيام البنك بإجراء فحص دقيق لكل نقاط القوة والضعف في السياسات المطبقة من طرفه، كما تم خلالها وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير الدولية في المجال البنكي.
- **سنة 2001:** قيام البنك في هذه السنة بإعادة تقييم موارده والتأكد من الديون المشكوك فيها بغية تحديد المركز المالي ومواجهة أي مشاكل متعلقة بالسيولة، كما تميزت بإدراج خدمات خاصة "La Banque Assise"
- **سنة 2004:** إدخال تقنية نقل الشيكات عبر الصور، فقد كان يستغرق تحصل الشيك 15 يوما وأصبح من خلال هذه التقنية اقل من 3 أيام وهي آلية غير معروفة في البنوك التجارية.
- 4. **المرحلة من 2005 إلى يومنا هذا :**

خلال هذه المرحلة قام البنك بإعادة تخصصه في الميدان الفلاحي ومنه تمويل النشاطات الفلاحية والمجالات المتعلقة بها.

المطلوب الثاني : ومهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية و العالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) أن يلعب دورا أكثر ودينامكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة من جهة أخرى، لذلك أصبح من الضروري وضع إستراتيجية أكثر فعالة لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية. وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من اجل إرضاء العملاء و الاستجابة لانشغالاتهم. وفي هذا الصدد لجا بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مثله مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عالي من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والعملاء على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) :

وفقا لقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكلف بالقيام بالمهام التالية:

- ✓ معالجة جميع العمليات الخاصة والقروض، الصرف و الصندوق.
- ✓ فتح الحسابات لكل فرد يقدم طلبا بذلك
- ✓ استقبال ودائع الأفراد مهما كانت قيمتها ومدتها.
- ✓ تمويل المشاريع الزراعية المختلفة
- ✓ المشاركة في تجميع الادخارات.
- ✓ المساهمة في تنمية وتطوير القطاع الفلاحي في القطاع الأخرى.
- ✓ تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- ✓ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- ✓ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملية الادخار والاستثمار.
- ✓ الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- ✓ تطوير شبكته ومعاملته المصرفية.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بنك الفلاحة و التنمية الريفية ما يلي:

- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- ✓ تحسين العلاقات مع العملاء.
- ✓ محاولة تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.
- ✓ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- ✓ الحصول على أكبر حصة من السوق.

وبغية تحقق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط الانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل وأجهزة تقنية حديثة، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارد بشرية مع، إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق. كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم واتشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، لتحقيق هذه الأهداف من أهمها ما يلي:

- الزيادة في حجم الموارد و الضغط على التكاليف.
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- توسيع نشاطات البنات فيما يخص التعاملات.
- توسيع ونشر شبكة فروعه ووكالاته على كامل التراب الوطني.

المطلب الثالث: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-

تأسست وكالة بسكرة سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وتتبع إداريا المديرية الجهوية لولاية بسكرة ويرمز لها برقم 393. كما تعتبر ولاية بسكرة من المناطق الفلاحية المهمة في الجزائر، لذا فإن إنعاش الفلاحة فيها لا يكون إلا بعمليات تمويل كبيرة تتولى الدولة توفيرها، والذي يقع مقره بشارع ابن باديس، يوظف حاليا 32 عاملا، ويشرف على 9 وكالات تضم الدوائر التالية : بسكرة - قمار، الوادي، المغير، الدبيلة، أولاد جلال، طولقة، سيدي عقبة، جامعة، وكل وكالة من هذه الوكالات لها صلاحية محدودة.

إلا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يقتصر في نشاطه على المجال الفلاحي فقط بل يقوم بكل الوظائف من منح التسهيلات الائتمانية، عمليات الادخار بأنواعها (بالفوائد وبدون فوائد).

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة-

سنتعرف على الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكافة المصالح الموجودة بها وهي كالآتي:

1. **مصلحة القروض:** تختص هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بمنح القروض بشتى أنواعها كما تتولى دراسات ملفات القروض وتقديمها حسب المبالغ إلى لجان القرض وتتكون هاته المصلحة من ثلاث فروع:

أ. فرع القروض الفلاحية : وهو متخصص في منح القروض للفلاحين.

ب. فروع القروض التجارية : وهو مكلف بمنح القروض للتجارة.

ج. فرع الإحصائيات : وهو يتولى القيام بالإحصائيات السنوية أو الشهرية المتعلقة بالقروض الممنوحة.

2. **مصلحة الصندوق:** تتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية :

أ. فتح الحسابات للزبائن.

ب. قبول الودائع.

ج. إجراءات عمليات الدفع على الحسابات.

د. إجراءات عمليات السحب على الحسابات.

وتتم عملية الدفع و السحب بشبايك خاصة أما عن هذه المصلحة فتضم نوعين هما :

1.2. **فرع الحافظة:** ويتولى القيام بالمهام التالية:

- **عملية المقاصة:** وتتم هذه العملية في غرفة المقاصة بالبنك المركزي أي تتم عملية التقاص بين شبكات مختلفة.

2.2. **فرع التحويلات:** يعمل هذا الفرع على تحويلات مختلفة من حساب الآخر لصالح عملاء البنك.

3. **مصلحة العمليات الأجنبية:** تختص هذه المصلحة بالعمليات التالية:

✓ القيام بعمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح الاعتماد المستندي أو خطابات الاعتماد.

✓ القيام بعمليات التوطين البنكي.

✓ التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج.

✓ إجراء إحصائيات مختلفة متعلقة بالعمليات الأجنبية إضافة إلى المراجع وتصفية الحسابات.

4. **مصلحة مراقبة الأمور الإدارية:** تهتم هذه المصلحة بالشؤون التالية:

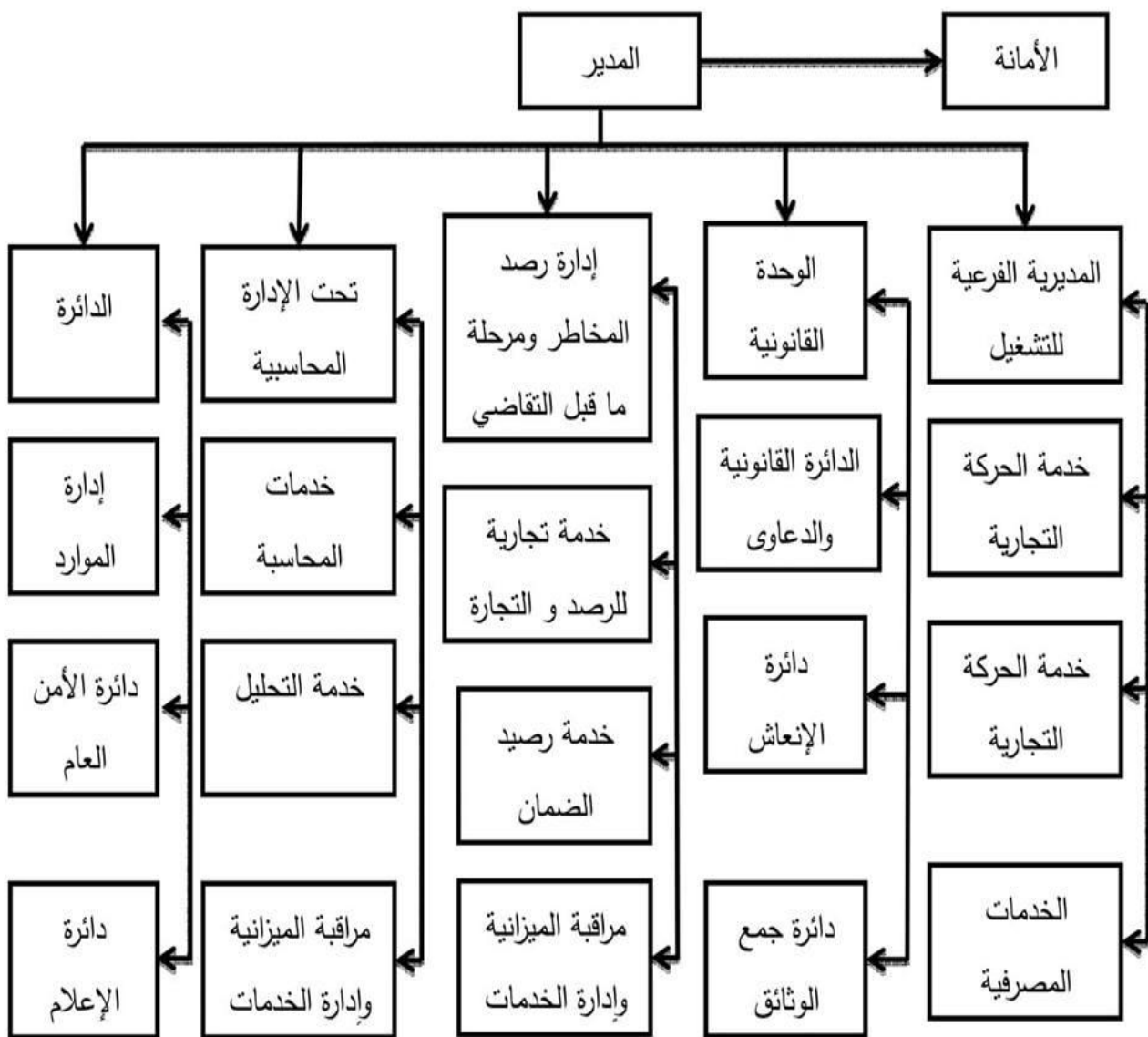
✓ الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم و المكافآت الخاصة بهم، وكذا الدورات التكوينية المنظمة لأجلهم.

✓ الأمن والأرشفيف والرقابة الداخلية.

✓ الإعلانات، الاحتياجات والدعاوي وغيرها من المهام الأخرى.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr - بسكرة:-

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -بسكرة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف بنك Badr وكالة بسكرة رقم 393، 2019

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

إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة استقطبت شرائح المجتمع كله، حين اكتسحت السوق المصرفية في ظرف وجيز، ونتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادرا على المنافسة والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية، وستتطرق إلى أهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية والحديثة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولا: أهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية المقدمة من طرف بنك -Badr-

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات تقليدية مثله مثل البنوك الأخرى في الساحة المصرفية الجزائرية من هذه المنتجات والخدمات نذكر:

1. الحساب الجاري (Compte courant): يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، الفلاحون، مؤسسات تجارية...) هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

2. حساب الصكوك (الشيكات) (Comptes des chèques): تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري.

3. دفتر التوفير (Livret épargne): وهو عبارة عن خدمة مصرفية تمكن الراغبين في ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وبإمكان هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع و سحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

4. دفتر توفير الشباب (Livret épargne Junior): يقدم بنك -Badr- أفضل الأوعية الادخارية التي تناسب جميع فئات المودعين، ومن أهمها دفتر توفير الشباب المخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا يتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولى بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

5. أدونات الصندوق (Les Bons de Caisse): عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويكون أن يكون باسم المكتتب أو لحامله.

6. الإيداعات لأجل (Les depots a terme): وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما

بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762.24 أورو أو ما يعادلها بالعملات الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على الأقل.

7. حسابي بالعملة الصعبة (Les Comptes devises): منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

إلى جانب ذلك قام البنك بتقديم منتجات مصرفية في صورة قروض منها:

1. القروض الموجهة للاستهلاك (Les Crédits a la Consommation): وهو منتج

مصرفي دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا.

2. القرض الموجه للسكن (Les Crédits à la Construction): دخلت هذه الخدمة السوق

في نهاية التسعينات، وكان الهدف منها مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك، تكون في العادة خاضعة للتعديل والتغيير.

3. القرض الإيجاري (Le Crédit Leasing): تم اعتماد هذا القرض الإيجاري الذي خص به في

البداية العتاد الفلاحي، مدته تصل إلى 15 سنة.

4. القرض الاستثماري (Les Crédits D'investissements): إلى جانب المساهمة الكبيرة

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في التنمية الاقتصادية من خلال منح القروض لمختلف الأعوان الاقتصاديين، قام البنك في مطلع عام 2000 بعرض منتجات مصرفية جديدة في صورة قروض استثمارية موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدلة)، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الفلاحي (التقنيون والمهندسون في الزراعة) ...إلخ.

5. القروض العقارية (Les Credits immobiliers): الموجهة لبناء السكن الريفي، حيث أن

بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصدد إعداد دراسة لتفعيل منح القروض العقارية لبناء السكن الريفي، ويتزامن إعداد هذه الدراسة وصدور المرسوم الخاص بمنح الفوائد الميسرة للقروض العقارية منها تلك المتعلقة بالسكنات الريفية، من جهة أخرى فإن العمل بفوائد القروض الميسرة الجديدة، يعد

حافزا ايجابيا لتسريع وتعجيل عمليات الاستفادة من القروض الخاصة ببناء السكنات الريفية، وحسب نفس المصدر فإن التفعيل والتسريع من عمليات اقتناء القروض العقارية للسكنات الريفية يصنف من الأولويات المدرجة في إستراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ويركز بنك الفلاحة والتنمية الريفية على القطاع الفلاحي وعلى تنمية الريف والصيد البحري، حيث يضع هذه القطاعات ضمن الأولويات في محافظته وفي سياسة القروض المعتمدة، على جانب عدد من القطاعات الهامة أيضا مثل الصناعة الغذائية، في هذا الإطار تشير المادة الثانية من المرسوم الصادر في العدد 17 من الجريدة الرسمية إلى تحميل المستفيدين من القروض العقارية أو السكنية من نسبة فائدة على القرض لبناء سكن ريفي قدرها 1 % سنويا عندما تكون مداخيله أقل أو تساوي ست مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون، والذي يعادل 15 ألف دينار شهريا، أي أنه إذا كان الدخل السنوي للمستفيد من القرض البنكي لا يتجاوز 90 ألف دينار فإنه يستفيد من تحمل نسبة فائدة 1 % فقط في السنة.

6. قروض لتشغيل الشباب: كما يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتعاون مع الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (Ansej) قروضا للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و35 سنة عندما يولد الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على أن يكون أقصى عمر مدير المشروع 40 سنة.

وهناك خدمات أخرى يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل:

- ✓ فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛
- ✓ التحويلات المصرفية؛
- ✓ الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية ؛
- ✓ خدمة كراء الخزائن الحديدية.

ويبذل بنك -Badr- إلى يومنا هذا مجهودات لتتويع وتطوير ورفع عدد الخدمات المصرفية التي يقدمها بهدف الاستجابة للسوق لذلك ظهرت خدمات أخرى حديثة.

ثانيا: أهم المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة المقدمة من طرف بنك -Badr-

ويقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية منتجات وخدمات مصرفية حديثة والمتمثلة فيما يلي:

1. بطاقة بدر (Carte Badr): منتج طرح في السوق في منتصف التسعينات من القرن الماضي، يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك، أو باستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM)، وللعلم فإن هذا البنك كان صاحب أول بطاقة سحب في الجزائر سنة 1994، التي كان استعمالها مقتصرًا على الوكالات الخاصة بهذا البنك للإشارة فإنه تم توقيف العمل بهذه البطاقة (Carte BADR) لتستبدل ببطاقة ما بين البنوك (CIB).
2. بطاقة ما بين البنوك (CIB) (Carte Inter Bancaire): وهي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، وكالات البريد، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بالإضافة إلى بنك بدر وبنك الخليفة سابقًا، للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM).
3. بدر للاستشارة (Badr consulte): وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنك، تسمح للشركات الكبرى بالدخول إلى حساباتها للاطلاع على الرصيد عن بعد، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.
4. الخدمات عن بعد (Télétraitement): تم إدخال هذه الخدمة في 1996، وهي خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة ببنك بدر وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة.
5. إرسال الشيك عبر الصورة (Chèques Des Scanner): وهي تقنية جديدة بدأ العمل بها في مطلع سنة 2004، تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذين يحملون شيكات موطنية في أي وكالة من وكالات البنك بتحصيل شيكاتهم نقدًا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة قد تصل إلى أكثر من خمسة عشر يومًا للحصول على قيمة الشيك.

وبموجب هذه التقنية الجديدة تم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك

إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك وفرت هذه الخدمة الجديدة على العملاء متاعب كبيرة، وساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي.

لقد لقي تطبيق هذه التقنية استحسان وارتياح عملاء بنك-Badr-، كما اعتبر مسئولو البنك أن هذه العملية هي بداية لسلسلة من الإجراءات سوف يتم تجسيدها على أرض الواقع في المستقبل القريب، وهذا يعتبر انجازا غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.

6. خدمات الصندوق الآلي (La Caisse Automatique): بدأ العمل بهذه الخدمة في بداية

عام 2000، بموجب هذه العملية يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية بعد أن كان يتم إجرائها بطريقة عادية، ومن إيجابيات هذه العملية أنها تقلص من عدد العمليات ومن زمن العملية وتقضي على ظاهرة الطوابير.

وتتم هذه العملية آليا عن طريق الموزعات الآلية للنقود الورقية التي تعد من أهم الوسائل لعصرنة القطاع البنكي وتحسين نجاعته، على اعتبار أنها تخفف الضغط على الوكالات البنكية، كون عددا مهما من أصحاب الحسابات سيلجؤون إلى أجهزة التوزيع الآلي المجاورة لسكناهم أو مقرات عملهم لسحب النقود، مما يجعل الوكالات تتجه كما هو معمول به في الدول المتقدمة إلى نشاطها الرئيسي وهو منح القروض والتحويلات.

7. سياسة البنك الجالس (banque assise): قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار تبني

إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، بتبني سياسة البنك الجالس في محاولة إعطاء قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية وأخرى أجنبية، إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية العملاء والعمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم بصفة دائمة، تهدف سياسة البنك الجالس مع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات الزبائن، الذي يكون ضمن تغيير شامل يشمل التنظيم، التطبيقات العملية، الذهنيات والسلوكيات.

فتزامنا مع الإصلاحات التي خصت بها المنظومة المصرفية واستجابة لمتطلبات العصرنة، عمد بنك Badr ابتداء من سنة 2001 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع عملائه، تمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا وهي وظيفة خدمة الزبون والتي تجسدت في مفهوم البنك الجالس.

فقد يقوم الأعوان المكلفون بالعملاء (Chargé de clientele) في ظل مفهوم البنك الجالس بمهمة جبارة يجب تعزيزها وتشجيعها، فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للبنك بخصوص خدمة العميل تجد مبتغاها في نظرية الصفوف والتمثلة في اعتماد صف واحد للانتظار مع محطات خدمة متعددة، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في جل الوكالات التي تعتمد هذا المفهوم، كما سمح تطبيق مفهوم "البنك الجالس" من إعادة تهيئة مظهر البنك وترقية الصورة التجارية له إلى جانب الحرص على تحسين مظهر الأعوان المكلفون بخدمة العملاء، وكننتيجة لتطبيق هذا المفهوم ومن خلال الأعوان المكلفون بخدمة الزبون، عمل البنك على إقامة قنوات إعلامية للبنك يتمكن من خلالها هذا الأخير إعلام زبائنه بما يعرضه في السوق .

كما يهدف بنك Badr من خلال هذا المفهوم إلى توسيع حصته من السوق المصرفية وإيصال خدماته إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، وتعميق الوعي المصرفي لدى المواطنين، كما يهدف إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه وبين المستهلك المصرفي، حيث يولي أهمية كبيرة للعملاء المتعامل معهم وبغرض ذلك، يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين بالمصرف وتأهيلهم، وتخصصهم (أعوان مكلفون بخدمة العميل) في وظيفة خدمة العميل، وحرصا على تقديم خدمة وأداء متميز، عمل البنك أيضا على توفير إمكانية فحص العميل لحسابه الشخصي عن بعد، وبذلك إشراكه في الرفع من الأداء والانتفاع من الخدمة المقدمة (أي تنمية مفهوم خدمة النفس في المصرف-Self service)، كما عمل أيضا على تمديد أيام العمل الأسبوعية (06 أيام في الأسبوع) لتمكين المتعامل المصرفي الانتفاع أحسن بالخدمات الموجهة له، فهو يقيم مناوبة خلال يوم السبت لتوفير خدماته لعملاء بعد عطلة نهاية الأسبوع.

وكننتيجة لإدراج مفهوم البنك الجالس تمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من إضفاء صيغة جديدة في تقديم الخدمة المصرفية بغية تحقيق التميز والتموقع.

وتظهر أهمية هذه الخدمة الجديدة (البنك الجالس) التي أطلقها بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تعتبر صورة من صور التطور في العمل المصرفي في زيادة وتحسين أداء البنك من خلال:

- ✓ جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل مع البنك ؛
- ✓ تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لعملاء البنك ؛
- ✓ زيادة موارد البنك وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية ؛
- ✓ تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك.

8. **بنك الوقوف (La Banque Debout):** وهو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبائيك

أكثر تنظيماً من تلك المعمول بها من قبل على مستوى البنك، ويعني مصطلح بنك الوقوف القيام بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجالس على أساس استقبال العميل وهو واقف، وهذا البنك (بنك الوقوف) موجه لفئة معينة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين، حيث يتم التمييز بين عملاء بنك الجلوس وعملاء بنك الوقوف من خلال المعايير التالية:

- ✓ نوع الحساب المفتوح (حسابات بدون فوائد أو حسابات بفوائد).
- ✓ نشاط العميل ورقم أعماله.
- ✓ أهمية حركة حسابات العميل
- ✓ مدى ولاء العميل للبنك

ونشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتجسيدا لنموذج بنك الجلوس وبنك الوقوف قام بتدريب وإعادة تأهيل موظفيه للتأقلم مع المهام الجديدة من جهة ولحسن استقبال العملاء من جهة ثانية.

9. **الخدمات المشخصة (Les Services Personnalisés):** تمثل الخدمات المشخصة مجمل

الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل، ومن أجل تحقيق ذلك قام البنك بتكوين أطره للتمكن من أداء جميع العمليات المصرفية من جوانبها الفنية والعملية، إلى جانب تكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث عمل البنك على الروح التسويقية لدى كوادره والمعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة، الاستماع، الإبداع، التكيف وطرق أداء الخدمات.

والواقع أن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتها لاحتكار 30 % من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عددًا هاما من العملاء الجدد خاصة بعد إستراتيجية العصرية التي تبناها البنك.

10. صيرفة التأمين (التأمين المصرفي) (Bancassurance): تعتبر من أحدث التقنيات أو الخدمات في مجال البنوك وفي مجال إدارة التأمين، وهذا لتشجيع العمل بين البنوك وشركات التأمين وتوفير الخدمات التأمينية على مستوى شبابيك البنوك والهيئات المالية.

ويقصد بها استعمال منتجات التأمين في فروع البنوك والمؤسسات المالية أو أنها بيع المنتجات التأمينية من خلال قنوات التوزيع في البنوك (هذه المنتجات بدأت بمنتج التأمين على الحياة).

فقد عرفت وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية -Badr- بداية شهر جويلية 2009 تسويق خدمات التأمين التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بموجب اتفاق وقع بين الطرفين (BANQUESAA/BADR)، وسيتم تعميم العملية على كامل وكالات البنك لاحقا بعد استكمال برنامج التكوين الذي سيتم تنظيمه لفائدة إطارات البنك. كل هذا سيتم في إطار القانون الجديد المتمثل في اتفاقية توزيع منتجات التأمين من طرف البنوك المؤرخ في ماي 2007، وتعتبر هذه الاتفاقية أول شراكة من نوعها يوقعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، انطلقت في البداية بالتأمين على الأشخاص والتأمين على الحياة والقروض، التأمين على المساكن وعلى الكوارث الطبيعية، وتخص أيضا التأمينات على المخاطر الفلاحية.

هذه الخدمة التي اعتمدت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ساهمت في توسيع قاعدة العملاء (عملاء التأمين) كما تؤدي إلى زيادة ثقة العملاء وولائهم من خلال تنوع الخدمات التي تقدمها، كما تؤدي إلى تخفيض تكاليف التوزيع مقارنة مع قنوات التوزيع التقليدية وبالتالي زيادة الإيرادات، وهو توجه نحو الشمولية.

11. شركة "الجزائر - استثمار": في سنة 2011 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لخدمة جديدة (منتج مالي جديد) عن طريق شركة جديدة هي "الجزائر - استثمار" وهي شركة رأسمال استثماري، أنشئت بمبادرة بنكين عموميين هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، معتمدة من طرف وزارة المالية منذ 11 ماي 2010 يبلغ رأسمالها 1 مليار

دينار جزائري موزع كالتالي : 70 % لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و 30% لصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

تهدف هذه المؤسسة إلى خلق منتج مالي جديد يمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعالجة العجز في أعلى جدول ميزانية المؤسسة (الأموال الخاصة)، كما تهدف إلى تشجيع المستثمرين في خلق مؤسسات جديدة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المشاركة في تنمية السوق المالي (البورصة)، حيث تتدخل هذه الشركة في مرحلة الإنشاء (رأسمال الجدوى)، وفي مرحلة التطور (مرافقة نموها)، وفي إعادة الهيكلة، بمعنى هذه الشركة تدخل كشريك في مؤسسة أخرى أي تشتري أسهم أو سندات أو حصص شركاء آخرين، وهذه الخدمة من خلالها يدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية البورصة.

12. **بطاقة " توفير "**: دخلت هذه البطاقة حيز الخدمة في سنة 2012 التي تسمح بتحويل أموال العملاء من حسابهم الجاري لدفتر الاحتياط والادخار عن طريق الموزعات الآلية النقدية دون التنقل إلى وكالات البنك، ومن جهة أخرى فالقناة المستفيدة من خدمات بطاقة " توفير " يشترط على أصحابها حيازتهم على دفتر ادخار على مستوى بنك -Badr- سواء الخاضع لمعدلات فائدة أو دونها.

وما يميز هذه البطاقة عن غيرها، أنها تسمح لصاحبها القيام بعمليات تحويل الأموال من حساب إلى آخر، إلى جانب القيام بعمليات السحب، كما تسمح بطاقة " توفير " القيام بالعديد من العمليات انطلاقاً من الموزعات الآلية على مدار 24 ساعة حتى في الساعات التي لا تشتغل فيها وكالات البنك وأيام العطلة. وتتمثل هذه العمليات أساساً في السماح بتمويل دفتر الاحتياط من خلال مخصصات الحساب الجاري للزبون، إلى جانب عمليات السحب نقداً.

وبالنسبة للشبكة النقدية ما بين البنوك، تسمح بطاقة "توفير" بسحب الأموال من الموزعات النقدية الآلية التابعة للبنوك الأخرى وتلك المتوفرة بالنسبة لشبكة بريد الجزائر، وبخصوص تأمين العمليات البنكية المعتمدة في إطار بطاقة " توفير " فإنه تم اعتماد رقم سري شخصي بالنسبة لكل عميل يلجأ إلى الموزعات النقدية، مما يؤمن جميع العمليات الخاصة بالبطاقة التي تصل مدة صلاحيتها سنتين.

على صعيد آخر تم استحداث خدمات جديدة على مستوى البنك الإلكتروني ليدر، الذي انطلق في الخدمة منذ سنة 2004، من أهم هذه الخدمات السماح لعملاء البنك بالاطلاع عن طريق الانترنت على رصيد تحويلاتهم المالية، إضافة إلى تمكين المؤسسات القيام بطريقة مؤمنة بتحويل أجور عمالهم عبر الانترنت دون التنقل إلى الوكالات البنكية.

إلى جانب ذلك قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها:

1. تسبيقات على قروض الاستغلال (Avance d' Exploitation Garantie): كما قام بنك

الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم خدمة جديدة، وهو قرض استغلالي قصير الأجل قابل للتجديد يقدم بناء على ضمان عقاري أو قيم مالية من الدرجة الأولى وقد تصل قيمة القرض إلى 50 % من قيمة الضمان.

2. القرض الرفيق (CREDIT RFIG): أطلق بنك -Badr- سنة 2008 خدمة جديدة وهي عملية

منح "القرض الرفيق" بناء على اتفاقية بين كل من وزارة الفلاحة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما أن الفوائد المترتبة عن منح هذا النوع الجديد من القروض التي تدخل في إطار "برنامج مراقبة نشاط المستثمرين الفلاحين" بنسبة 5.5 % سيتم تحمل أعبائها من طرف وزارة الفلاحة بشرط أن يقوم المستفيد بتسديد القرض في المهلة المقدرة بسنة والتي يمكن تمديدها في حالات استثنائية إلى سنة ونصف.

من جانب آخر أشار المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى أن اعتماد صيغة "القرض الرفيق" جاء بهدف تكثيف عمليات الإنتاج الفلاحي بتدعيم فئة الفلاحين إلى جانب مربّي المواشي والأغنام وكل المعنيين بعمليات تخزين المنتجات الفلاحية والاقتصاد المائي في القطاع الفلاحي.

3. قرض التحدي (CREDIT ETTAHADI): قرض التحدي هو قرض ميسر بشروط ميسرة، تم

اعتماده في 2011، يمنح بموجب اتفاقية للأشخاص الطبيعيين والأشخاص المعنويين الذين يقدمون دفتر شروط صحيح وقانوني من طرف الهياكل المخول لها بذلك مثل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، المكتب الوطني للأراضي الزراعية، بمعنى:

- مالكي الأراضي الخاصة غير المستغلة (الخواص) يمنح لهم امتياز لاستغلال أراضيهم، وتربية الدواجن المعفون من المجال الخاص للدولة.

- المزارعين ومربي الدواجن الفرديين أو المنظمات التعاونية أو المجموعات القانونية معينة.
- المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، التي تمارس أنشطة وتقدم منتجات زراعية، تحويل أو توزيع المنتجات الزراعية والغذائية.
- عقود إيجار أراضي زراعية.

يمنح هذا القرض بمعدل فائدة 0% (قرض ميسر 100%) خلال ثلاث سنوات الأولى، ثم يصبح 1% انطلاقا من السنة 4 إلى السنة 5، ثم يرتفع إلى 3% من السنة 6 وحتى 7، ثم انطلاقا من السنة الثامنة الاستفادة تتجاوز بالكامل سعر الفائدة.

4. **قرض الفدرالي (CREDIT FEDERATIF):** تم اعتماده في 2011، وهو قرض موسمي مدته من 06 أشهر إلى 24 شهرا، وهو قرض ميسر 100%، يوجه هذا القرض للمؤسسات الاقتصادية والتعاونيات أو التجمعات الزراعية مختلفة الفروع الزراعية أو شبه الزراعية، التي تمارس الأنشطة التالية: إنتاج الحليب، الحبوب، الزيتون وزيت الزيتون، العسل، تحويل الطماطم الصناعية، وحدات صناعة العجائن الغذائية، شروط تصدير التمور، إنشاء وحدات تربية الدواجن... الخ.

5. **بنك Badr-** يحضر لمنح قروض غير ربوية: كما تدرس البنوك الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية كذلك مشروع إطلاق منتجات إسلامية، في اتجاه لتنوع منتجاتها، فبعد زيادة الطلب عليها في السوق المالي الوطني والتأكد من ربحيتها، فالعديد من البنوك العمومية تحضر حاليا لمنح قروض غير ربوية وتسويقها على مستوى الشبابيك خاصة في الوكالات البنكية، كما أن البنوك العمومية أصبحت مضطرة لتطوير وإطلاق منتجات إسلامية، خاصة بعد أن قامت بنوك الدول المجاورة والدول الأوروبية بتسويق المنتجات الإسلامية على مستوى شبابيك البنوك التقليدية خاصة بعد تعرضها للأزمة المالية العالمية الأخيرة.

وحاليا قامت البنوك العمومية والخاصة بإعداد مدونة بمنتجات وخدمات إسلامية من خلال فتح شبابيك خاصة تتكفل بتسويق هذا النوع من المنتجات، حيث كان من المتوقع أن تتطرق هذه الشبابيك في الخدمة بداية من السنة 2011، غير أن تأخر بنك الجزائر في إعدادها حال دون ذلك، فالقوانين المعتمدة حاليا من طرف بنك الجزائر تحول دون انتشار المنتجات الإسلامية.

من جهة أخرى فالقرار الأخير في اعتماد إطلاق منتجات إسلامية وتسويقها في البنوك الربوية يعود إلى البنوك في حد ذاتها التي تبقى حرة في اعتماد هذه المنتجات وتطويرها إذا كانت ترى بأنها ستكون مربحة لها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

بعد التعرف على البنك محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنه، وجب الاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة، ومباشرة تنظيمها وتحليلها ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج، سنتعرف في هذا المبحث على حدود دراستنا، منهجيتها، وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. وبغرض التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عمال بنك البدر Badr بسكرة تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات هما:

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- بسكرة-

على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

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

أولاً : مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr وكالة بسكرة، وتلبية لأغراض الدراسة تم توزيع 32 استبيان على عينة عشوائية تم استرجاع 28 منهم وتم اعتماد 27 استبيان واستبعاد استبيان واحد لعدم اكتماله.

ثانياً : الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

1. توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس:

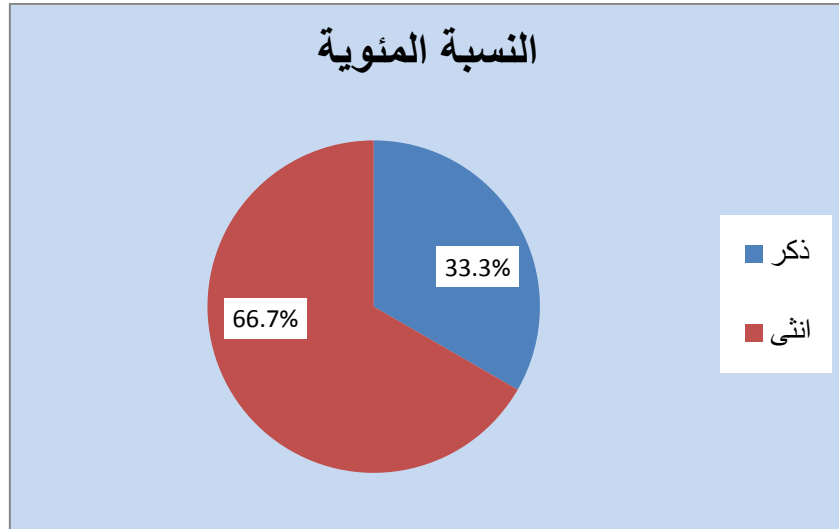
من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس (ذكر، أنثى).

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	9	33.3%
	أنثى	18	66.7%
	المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

نلاحظ من الجدول والشكل البياني أن نسب الذكور أقل من نسبة الإناث، حيث بلغ عددهم 9 أفراد أي بنسبة 33% من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 18 فرد أي بنسبة 67% 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 توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية

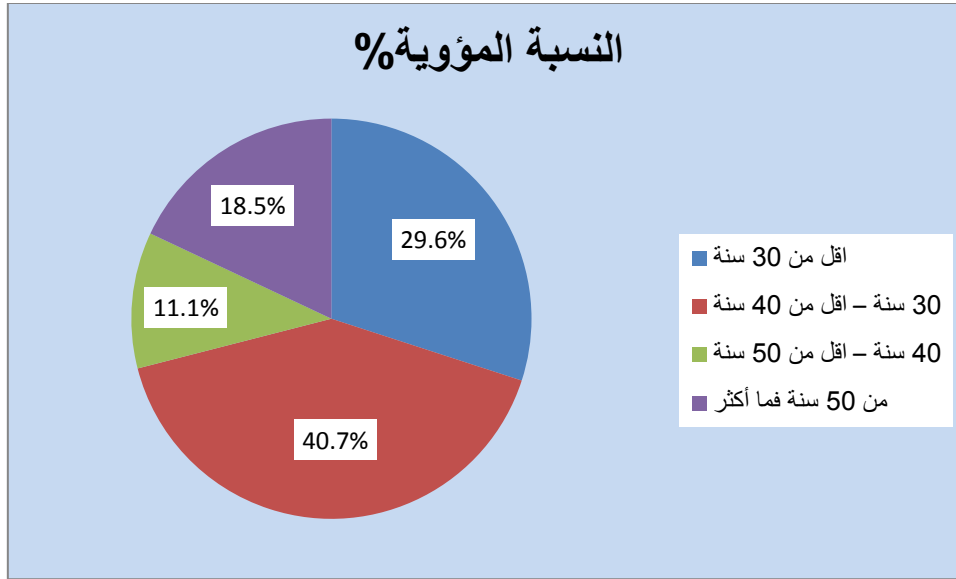
كما يلي:

جدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
السن	أقل من 30 سنة	8	29.6%
	30 سنة - أقل من 40 سنة	11	40.7%
	40 سنة - أقل من 50 سنة	3	11.1%
	من 50 سنة فما أكثر	5	18.5%
	المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

نلاحظ 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 41 % وهذا ما يدل أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب، ما يفسر أن البنك يهتم باستقطاب هاته الفئة وتقديم الاهتمام لها، ثم تليها الفئة الأولى التي تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة 30%، وتليها الفئة الرابعة بنسبة 18%، وأخيرا الفئة الثالثة بنسبة 11 %.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

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

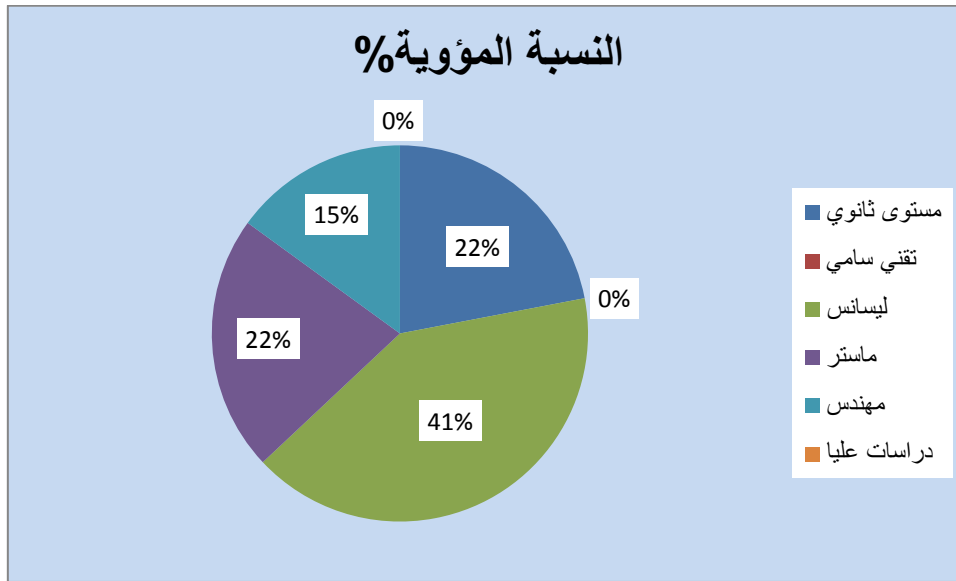
الجدول رقم(06):توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
	مستوى ثانوي	6	22.2%
	تقني سامي	0	00 %
	ليسانس	11	40.7 %

المستوى التعليمي	عدد	النسبة المئوية
ماستر	6	22.2%
مهندس	4	14.8%
دراسات عليا	0	00%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلبية الموظفين مستواهم التعليمي ليسانس بنسبة 41%، وتليها فئة الذين مستواهم التعليمي ماستر/مهندس بنسبة 22%، وتليها فئة الذين مستواهم ثانوي بنسبة 15%، أما بالنسبة لفئة الذين مستواهم تقني سامي و دراسات عليا لا يوجد بالبنك محل الدراسة موظفين بهذا المستوى التعليمي، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين مرتفعة نوعا ما (جامعي وثانوي بنسبة عالية)، وهذا مؤشر على أن اغلب أفراد العينة يحملون شهادات علمية.

4. توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

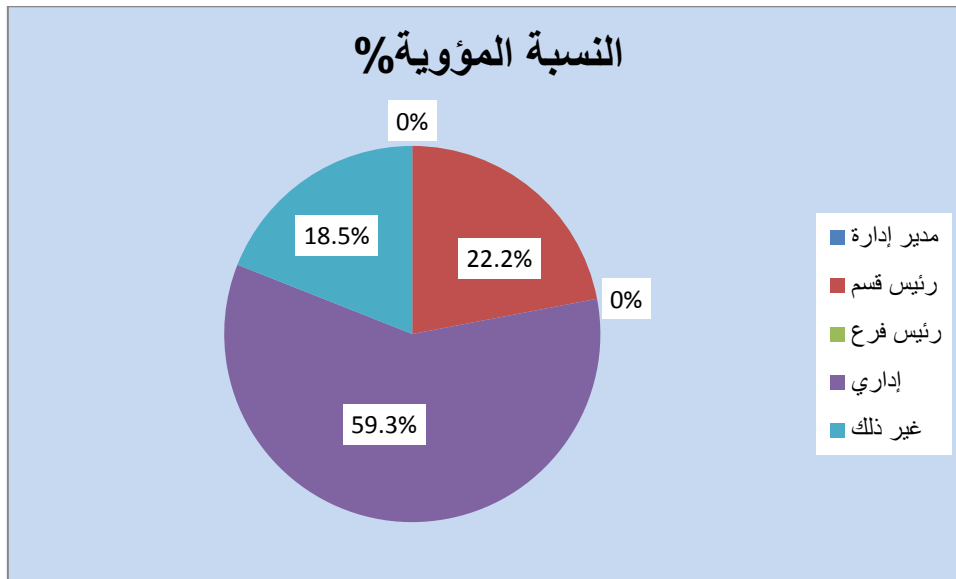
من خلال الجدول والشكل البياني، سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب مجال الوظيفة الحالية لكل موظف وكانت كما يلي:

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
مجال الوظيفة	مدير إدارة	0	00%
	رئيس قسم	6	22.2%
	رئيس فرع	0	00%
	إداري	16	59.3%
	غير ذلك	5	18.5%
	المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول أن المراكز الوظيفية لأفراد العينة كانت بنسبة كبيرة في وظيفة الإدارة بنسبة 59 %، تليها وظيفة رئيس القسم بنسبة 22 %، والنسبة المتبقية 19 % كانت للوظائف الأخرى، أما بنسبة لوظيفتي مدير الإدارة ورئيس فرع فكانت بنسبة 0 % وهذا يرجع إلى عدم اهتمام العاملين بالمراكز الوظيفية العالية بتعبئة الاستبيان.

1. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-

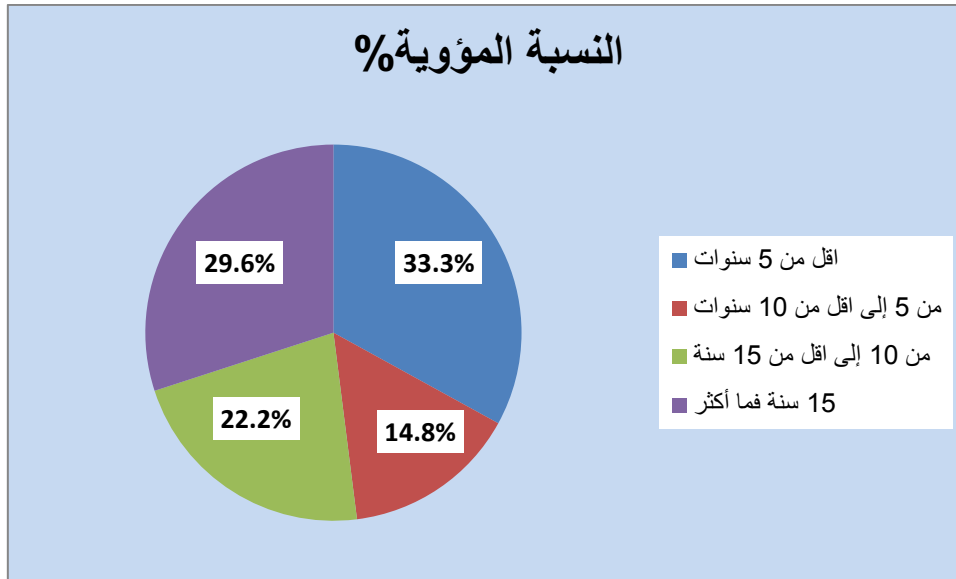
من خلال الجدول والشكل البياني، سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل لكل موظف وكانت كما يلي:

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
عدد سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	9	33.3 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	14.8 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	22.2 %
	15 سنة فما أكثر	8	29.6 %
	المجموع	27	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

الشكل رقم(15): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن اغلب موظفي الوكالة البنكية كانت فترة عملهم أقل من 5 سنوات بنسبة 33 %، بينما كانت فترة عمل الموظفين الأكثر من 15 سنة تتراوح نسبتها 30 %، في حين الفترة من 10 إلى أقل من 15 سنة فكانت نسبتها تقدر ب 22 %، في حين آخر نسبة كانت للفترة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 15 % .

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

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل لاستبان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ توزيع لاستبان على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم لاستبان إلى جزئيين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: حيث تضمن 50 سؤال وزعت على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي وهي كالآتي:

- بعد اختيار العاملين: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 05).
- بعد التدريب: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 06 إلى العبارة 10).
- بعد الاتصال الداخلي: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 11 إلى العبارة 15).
- بعد التحفيز: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 16 إلى العبارة 20).
- بعد التمكين: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 21 إلى العبارة 25).

المحور الثاني: يتعلق بأبعاد جودة الخدمات المصرفية وهي كالآتي:

- بعد الملموسية: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 05).
- بعد الاعتمادية: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 06 إلى العبارة 10).
- بعد الاستجابة: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 11 إلى العبارة 15).
- بعد الأمان: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 16 إلى العبارة 20).
- بعد التعاطف: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 21 إلى العبارة 25).

وتكون الإجابة عن العبارات الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر عن العبارات بـ (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والجدول التالي يوضح الدرجات والمستويات لمقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم(09): يوضح الدرجات والمستويات لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

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):

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.

✓ تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتي: (تخطيط المسار الوظيفي، إدارة المسار الوظيفي) على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

✓ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات في المتغيرات المستقلة والتابعة الناتجة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية.

✓ اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم تطوير المسار الوظيفي والرضا الوظيفي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

✓ اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

✓ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Cefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

✓ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبيان):

الفرع الأول: صدق أداة البحث (صدق الاستبيان):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة 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 أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبيان أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2. صدق المحك :

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول الموالي أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة البحث:

ويقصد بالثبات مدى الحصول على النتائج نفسها، أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ومن هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" « Cronbach's Coefficient Alpha » الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(10): 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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.962) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعاده مرتفعة ومناسبة لأغراضه، وبهذا نكون قد تأكدنا من أن ثبات أداء البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) « Kolmogorov-simirnov »:

ونهدف من خلال هذا الاختبار إلى 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) اكبر من مستوى الدلالة (α) المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$). والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov:

الجدول رقم(11): اختبار التوزيع الطبيعي « Kolmogorov-Smirnov »

البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية. Sig)
اختيار العاملين	0.986	0.285
التدريب	0.602	0.861
الاتصال الداخلي	0.866	0.441
التحفيز	0.722	0.675
التمكين	0.755	0.619
التسويق الداخلي	0.745	0.636
الملموسية	0.434	0.992
الاعتمادية	0.657	0.782

0.274	0.996	الاستجابة
0.468	0.848	الأمان
0.774	0.661	التعاطف
0.930	0.543	جودة الخدمات المصرفية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي. وبما أن أغلب متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فإن هذا يسمح لنا بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات من 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرين التسويق الداخلي و جودة الخدمات المصرفية، وقد قرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي:

جدول رقم (12): سلم ليكرت للحكم على إجابات المبحوثين.

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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

والجدولان التاليان يظهران تلك النتائج:

1. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

❖ ما مستوى توفر التسويق الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة -؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي.

الرقم	الأبعاد وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
اختيار العاملين					
1	اختيار العاملين يتم وفق اختبار	3.44	1.188	2	متوسط
2	يركز البنك على اختيار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة	3.33	1.144	3	متوسط
3	يستخدم البنك شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة	3.52	1.122	1	مرتفع
4	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	3.00	1.109	4	متوسط
5	تبدل إدارة البنك الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2.96	1.160	5	متوسط
التدريب					
6	يقوم البنك بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب	3.37	0.967	1	متوسط
7	يقوم البنك بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري	3.07	0.829	4	متوسط
8	أنشطة التدريب تتغير دوريا مع التطور الحاصل في القطاع المصرفي	3.33	0.877	2	متوسط
9	يقوم البنك بتدريبي كلما أضاف مناهج عمل جديدة.	3.19	0.962	3	متوسط
10	يعمل البنك على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب داخل أو خارج الوطن.	2.74	1.059	5	متوسط
الاتصال الداخلي					
11	يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقا بأي تغيير يحدث في أسلوب العمل.	3.56	0.934	2	مرتفع
12	هناك اتصال مباشر بين العامل والإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل سريع	3.52	0.643	5	مرتفع
13	يمتلك البنك وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة أفقيا وعموديا داخل المؤسسة	3.56	0.751	3	مرتفع
14	يوفر البنك المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياته وأهدافه	3.52	0.802	4	مرتفع
15	يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة	3.85	0.662	1	مرتفع
التحفيز					
		2.9185	0.83989	4	متوسط

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-

متوسط	1	1.074	3.33	نظام الحوافز في البنك يشجعك على العمل بشكل أفضل	16
متوسط	2	0.980	2.96	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في البنك	17
متوسط	4	1.031	2.70	تعمل إدارة البنك على تكريم وتحفيز العمال على أدائهم الجيد	18
متوسط	3	1.035	2.93	يقوم البنك بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير	19
متوسط	5	1.000	2.67	يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي	20
متوسط	5	0.85602	2.8741	التمكين	
متوسط	3	1.107	2.93	إدارة البنك تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسن أداء أعماله	21
متوسط	2	1.018	2.96	يمكن القيام بالمهام دون رقابة مستمرة من طرف المسؤولين في البنك	22
متوسط	1	1.145	3.19	تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء أنشطته 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 البنك.	25
متوسط	-	0.63729	3.1570	التسويق الداخلي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

ويتضح من خلال الجدول رقم (13) أن:

1. بعد الاتصال الداخلي:

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6000) بانحراف معياري قدره (0.53493)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا مرتفعا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52-3.85) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.643-0.934)، وهذا ما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يوفر المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياته وأهدافه كما انه يوفر وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة داخل المؤسسة ويمكن للعاملين مقابلة رئيسهم في العمل بكل سهولة وبدون صعوبات.

2. بعد اختيار العاملين:

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2519) بانحراف معياري قدره (1.01465)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة

البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.52) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.109-1.188)، وهذا ما يدخل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم على سياسة اختيار العاملين ذوى الكفاءة والخبرة عن طريق لاختبارات ومسابقات وكذلك يتم التوظيف وفقا لمعايير عادلة لجميع المترشحين.

3. بعد التدريب:

جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1407) بانحراف معياري قدره (0.69241)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.74-3.37) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.829-1.059)، وهذا ما يدل على أن البنك محل الدراسة يقوم بإعداد وتنفيذ برامج تدريبه بشكل دوري وذلك كلما أضاف مناهج عمل جديدة.

4. بعد التحفز:

جاء بالترتيب الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9185) بانحراف معياري قدره (0.83989)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.67-3.33) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.980-1.074)، وهذا ما يدل على أن البنك يقوم بتوزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين لان نظام الحوافز يشجع على العمل بشكل أفضل.

5. بعد التمكين:

جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8741) بانحراف معياري قدره (0.85602)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.44-

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- بسكرة-

3.19) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.018-1.145)، وهذا ما يدل على أن إدارة البنك تعطي للعاملين هامش من الحرية من أجل أداء أعمالهم بالشكل المناسب، وكذلك الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا أما بنسبة لعملية اتخاذ القرار فهي لا تعطي للعاملين الحرية في المشاركة في القرارات المتعلقة بأعمال البنك.

بناء على ما سبق يتضح أن مستوى "التسويق الداخلي" بالبنك محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات العينة المدروسة عن المتغير بشكل عام (3.1570) بانحراف معياري (0.63729)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن البنك يهتم اهتماما متوسطا بالتسويق الداخلي.

2. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

❖ ما مستوى توفر جودة الخدمات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية.

الرقم	الأبعاد وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الملموسية	3.2222	0.67101	3	متوسط
1	يقوم عمال البنك بالاعتناء بمظهرهم الخارجي	3.81	0.921	2	مرتفع
2	يتوفر البنك على وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل	3.41	0.797	3	متوسط
3	موقع البنك ملائم يسهل الوصول إليه	3.88	0.766	1	مرتفع
4	أماكن الانتظار بالبنك كافية	2.78	1.013	4	متوسط
5	يوفر البنك مواقف لسيارات العمال	2.30	1.203	5	منخفض
	الاعتمادية	3.5037	0.76132	1	مرتفع
6	يقوم البنك بتقديم الخدمة في أوقات محددة	3.37	1.079	3	متوسط
7	يقدم البنك كشوف وحسابات دقيقة وواضحة	3.78	0.847	1	مرتفع
8	يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد موعد	3.74	0.903	2	مرتفع
9	يقوم البنك بتقديم خدمات خالة من الأخطاء	3.37	0.967	4	متوسط
10	يقدم البنك نصائح في اختبار الخدمة الملائمة للعميل	3.26	0.903	5	متوسط

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة-

متوسط	4	0.66778	3.1852	الاستجابة	
متوسط	4	0.877	3.00	11	يقوم عمال البنك بتقديم الخدمات بشكل سريع
متوسط	3	0.736	3.19	12	يقوم عمال البنك بتقديم المساعدات للعملاء بشكل مستمر
مرتفع	1	0.849	3.52	13	يقوم البنك بالإعلان على المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة
متوسط	2	0.877	3.33	14	تهتم إدارة البنك بشكاوي واستفسارات العملاء
متوسط	5	1.050	2.89	15	يتوفر عدد كافي من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للعملاء
متوسط	2	0.88739	3.3852	الأمان	
متوسط	5	0.912	3.30	16	يتمتع عمال البنك بالمهارات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم
متوسط	4	0.920	3.33	17	يتمتع عمال البنك بالأخلاق الجيدة عند التعامل مع الزبائن
متوسط	2	0.934	3.44	18	الزبون عندنا يشعر بالأمان والثقة
متوسط	3	1.079	3.37	19	يتم التعامل مع المعلومات الخاصة بالعملاء بسرية تامة
متوسط	1	0.975	3.48	20	يوفر البنك الحماية التامة داخله و خارجه من طرف أعوان الأمن
متوسط	5	0.80624	2.9185	التعاطف	
متوسط	1	0.920	3.00	21	تنتهج إدارة البنك سياسة الباب المفتوح
متوسط	3	0.854	2.96	22	يقوم المسؤولون بحسن معاملتي و تقديري
متوسط	5	0.944	2.74	23	تضع إدارة البنك مصالح العمال في مقدمة اهتماماتها
متوسط	4	0.874	2.93	24	تسود الروح المرحة والصدافة في التعامل داخل فرق العمل
منخفض	2	1.160	2.96	25	يصغي المسؤولون لمشاكل العمال باهتمام
متوسط	-	0.62430	3.2430	جودة الخدمات المصرفية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن:

1. بعد الاعتمادية:

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5037) بانحراف معياري قدره (0.76132)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا مرتفعا ما عدى العبارات (6،9،10) بقبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.26-3.78) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.847-1.079)، وهذا ما يدل على أن بنك محل الدراسة يقوم بتقديم كشوف وحسابات دقيقة وواضحة مع إمكانية مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم.

2. بعد الأمان:

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3852) بانحراف معياري قدره (0.88739)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30-3.48) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.912-1.079)، وهذا ما يدل على أن البنك يقوم بالتعامل من المعلومات الخاصة بالعملاء بسرية تامة، كما يوفر الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمن وهذا ما يجعل العميل يشعر بالأمان و الثقة.

3. بعد الملموسية:

جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2222) بانحراف معياري قدره (0.67101)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا ما عدى العبارتان (3،1) بقبول مرتفع والعبارة (5) بقبول منخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.30-3.88) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.766-1.203)، وهذا ما يدل على أن البنك يتوفر على وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل بالإضافة إلى موقعه الملائم الذي يسهر الوصول إليه لكنه يفتقر إلى وجود مواقف للسيارات.

4. بعد الاستجابة:

جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1852) بانحراف معياري قدره (0.66778)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا ما عدى العبارة (13) بقبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.89-3.52) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.736-1.050)، وهذا ما يدل على أن البنك يقوم بتقديم خدمات بشكل سريع وكذلك تهتم إدارة البنك بشكاوي واستفسارات العملاء.

5. بعد التعاطف:

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9185) بانحراف معياري قدره (0.80624)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا ما عدى العبارة (25) بقبول منخفض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.74-3.00) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.854-1.160)، وهذا ما يدل على أن البنك يهتم بعملائه دون تمييز عميل عن آخر كما يقوم المسؤولون بحسن معاملة العاملين وتقديرهم.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

❖ اختبار الفرضية الرئيسية.

لاختبار الفرضية الرئيسية نضع الفرض العدمي H_0 على النحو التالي:

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

ولذلك لابد من استخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول رقم (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.072	5	1.414	9.703	0.000
الخطأ	3.061	21	0.146		
المجموع الكلي	10.133	26	—		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد ($R^2=0.698$)

معامل الارتباط ($R=0.835$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.703) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 69.8 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات المصرفية وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في مستوى جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وبناءً ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (16).

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة لأبعاد التسويق الداخلي: (اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) على جودة الخدمات المصرفية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Bata	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
اختيار 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

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V20

تم استخدام فرضية الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج التحليل الوارد في الجدول رقم (16) ما يلي:

1. وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لمتغير التسويق الداخلي كمجموعة في مستوى جودة الخدمات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.304) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التسويق الداخلي (69.8 %) من التباين في مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنك محل الدراسة، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2. عند بحث اثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى جودة الخدمات المصرفية تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لكل المتغيرات المستقلة (اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين) في مستوى جودة الخدمات المصرفية وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.520، 0.581، 0.812، 0.625، 0.501) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة على التوالي (3.047، 3.572، 6.945، 4.007، 2.894) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.005، 0.001، 0.000، 0.000، 0.008) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري من دراستنا بالإضافة إلى تجسيد ذلك في الدراسة التطبيقية، تعرفنا من خلال هذا الفصل على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بسكرة، وكذا تعرفنا على هيكلها التنظيمي وأهم الخدمات التي يقدمها.

ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة والتي تتمثل في عمال بنك البدر BADR بسكرة، حيث يحتوي الاستبيان على محورين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية، وكان هدفنا من خلاله الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - بسكرة - "؟

وبعد استرجاعه قمنا بتفريغته وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وقد توصلنا للنتائج التي سيتم عرضها في خاتمة الدراسة.

الخطاتمة

وفي الختام يمكن أن نقول بالتسويق الداخلي نشاط حركي وأخلاقي زاخر بالمنافسة الشديدة، وهو جزء هام من حياة اليومية لكل مؤسسة أيا كان مجالها، ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في إدارة التسويق بالمؤسسة فقط، لكن يشارك الجميع في هذه الأنشطة ويتلقونها ويمارسونها ويتعاملون معها.

كما أن استمرارية أي مؤسسة في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها مرهون بمدى قدرتها على تلبية حاجات ورغبات العملاء ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمات المقدمة، فذلك يعتبر مهما للمؤسسات التي تطمح إلى التقدم والتطور وتحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العملاء، ولم يبق الاهتمام بالعمل الخارجي فقط محور مهم للجودة بل أصبح العمل الداخلي عنصرا مهما في تحديد جودة الخدمات المقدمة. من هنا يأتي الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق الداخلي كأحد المداخل التسويقية في المؤسسة ومدى تأثيره على جودة الخدمات.

وفي هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة عامة حول دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ومن خلال النتائج النظرية التي بينت وجود دور للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع وكانت دراسة الحالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بسكرة، التي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة وبعد ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا للمنهج الوصفي، كما تم تطبيق دراسة الحالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة بسكرة، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة (الأفراد العاملين) وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم لتتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة

فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج والتي يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية، وأخرى تطبيقية كما يلي:

أ. النتائج النظرية:

❖ التسويق الداخلي من أهم أنواع التسويق التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة وخاصة الخدمية منها.

- ❖ للتسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد وقد تناولنا في الدراسة خمسة أبعاد هي: اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين.
- ❖ التسويق الداخلي هو بيع وظائف المنظمة للعاملين وذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة هذه المنظمة والعاملين.
- ❖ وجودة الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة تستخدم في خدمة العميل لإشباع حاجاته المعلنة والضمنية في سبيل إرضاءه.
- ب. النتائج التطبيقية:
- ❖ توصلنا إلى أن مستوى التسويق الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة- كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ❖ توصلنا إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يلتزم بأبعاد التسويق الداخلي التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الاتصال الداخلي، اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين.
- ❖ أظهرت الدراسة أن مستوى جودة الخدمات المصرفية كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ❖ بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-.
- ❖ بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، توصل الدراسة إلى وجود دور لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-.
- ❖ بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، توصل الدراسة إلى وجود دور للتدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-.
- ❖ بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، توصل الدراسة إلى وجود دور للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-.
- ❖ بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، توصل الدراسة إلى وجود دور للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-.
- ❖ بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، توصل الدراسة إلى وجود دور للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-.
- ❖ تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.835$) أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.

❖ كما فسر متغير التسويق الداخلي (69.8 %) من التباين في مستوى جودة الخدمات المصرفية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).

ثانياً: التوصيات

استناداً للنتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

- ❖ ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بشكل اكبر، لما له من منافع كبيرة تتجلى في حصول على عاملين لهم من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.
- ❖ ضرورة تفعيل ودعم الأنشطة التدريبية من أجل زيادة قدرات العمال وتحسين مهاراتهم، وكذا تفعيل قنوات الاتصال لتسهيل تدفق المعلومات مما يزيد من شدة التفاعل والترابط بين العاملين.
- ❖ تشجيع ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم.
- ❖ ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين، لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء في مختلف القضايا خصوصاً ما يتعلق بأعمالهم.
- ❖ على المؤسسة أن توفر للعاملين المناخ والظروف الملائمة للعمل.
- ❖ يجب على المؤسسة أن توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم.
- ❖ يجب على المؤسسة أن توفر فرص متكافئة لتدريب جميع العاملين بها.

ثالثاً: آفاق الدراسة

في ظل دراستنا لهذا الموضوع لفت انتباهنا عدة مواضيع نحاول طرحها كأفاق مستقبلية يمكن البحث فيها، نذكر منها:

- ❖ اثر التوجه نحو التسويق الداخلي في تحقيق الإبداع الإداري.
- ❖ واقع ممارسة التسويق الداخلي وأثره على التنسيق والتكامل الداخلي.
- ❖ يمكن مستقبلاً توسيع دراسة التسويق الداخلي و جودة الخدمات المصرفية في مؤسسات أخرى.
- ❖ كما يمكن تناول متغير التسويق الداخلي من أبعاد مختلفة، حيث يعتبر هذا الموضوع حديث النشأة.
- ❖ يمكن إجراء دراسة مقارنة في المؤسسات العامة والخاصة، والتي يؤدي تطبيقها إلى تفعيل دور التسويق الداخلي في تطوير المؤسسات.

❖ يمكن استعمال طرق أخرى لجمع البيانات مثل تقنية المقابلة الشخصية من اجل الحصول على معلومات أوفر وأكثر دقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
2. احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
3. بربير كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، 1997.
4. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
7. السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
9. شاوليش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
10. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة النفس البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
11. طارق طه، إدارة البنوك و نظام المعلومات المصرفية، دار الكتب، مصر، 2000.
12. عامر خيضر الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
13. علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد، عمان، 2007.
14. علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010.

قائمة المراجع

15. عوض بدري الحداد، تسويق الخدمات البنكية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
16. اللوزي موسى، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
17. محمد القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، الطبعة 2، دار وائل، عمان، 2004.
18. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
19. نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
20. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
21. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، الطبعة 2، عمان، 2001.
22. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 03، 2005.

ب. مذكرات وأطروحات:

1. أظي جوهر، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق الجزائر-، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
2. بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
3. بسمة بوقبرين، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية جامعة تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإنسانية، تخصص اتصال في التنظيمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.
4. بن عاشور ياسمين، اثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

قائمة المراجع

5. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
6. بولعراس عبد المؤمن، اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر **ACTEL طولقة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
7. جنادي كريم، التسويق الداخلي (يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات)، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017.
8. 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.
9. خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري **BNA ورقلة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
10. رائد ضيف الله الشوابكة، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
11. رحمانى احمد، جلالى حاج بوجلال، اثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة الوكالة البنكية **BADR بسعيدة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص بنوك وأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاي، سعيدة، 2015.
12. رابيس عبد الحق، مساهمات البنوك الأجنبية في تطوير سوق الائتمان في الجزائر من خلال تفعيل الخدمات المصرفية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

قائمة المراجع

13. سامر فهم سليمان الرياض، اثر أبعاد الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي (دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2016.
14. سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
15. سها سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
16. سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي و أثرها على الرضا الوظيفي- دراسة حالة الكادر الطبي والتمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي اربد الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009.
17. سيدي صالح صبرينة، محاضرات في التسيير وتنمية الموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017.
18. شياد نسرين، دور جودة الخدمات البنكية في كسب ولاء الزبون دراسة حالة بنك القرص الشعبي الجزائري CPA وكالة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
19. صابرة قسوم، اثر التمكين الإداري على جودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
20. صلاح عمرو كرامة الجبري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006.
21. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائر دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014.

قائمة المراجع

22. الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة الفندقية والسياحية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2001.
23. فاطمة عبد الغاني مطر، اثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.
24. فتيحة حبيشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
25. قحوش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
26. كريمة بكوش، تحقيق رضا العاملين الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد حلب، البلدة، 2006.
27. محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
28. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
29. مرابط مراد، اثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية وكالة ميله، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
30. الملوك جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002.

قائمة المراجع

31. ميهوب سماح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري و المالي للمصارف الفرنسية (دراسة حالة نشاط البنك عن بعد)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014.
32. ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
33. نموشي هناء، اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في التجارة الدولية، تخصص تسويق شامل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ت. المجالات:

34. باسم عباس كريدي الجاسمي، جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون مدخل قيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد01، 2008.
35. حامد شعبان، اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد60، 2003.
36. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من مصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 75، العدد29، العراق، 2006.
37. سامر قاسم، اثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري باللاذقية)، مجلة جامعة تشرين والدراسات العلمية، العلوم الاقتصادية والقانون، العدد2، 2015.
38. صالح بو عبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، العدد10، مسيلة، 2010.

قائمة المراجع

39. الفارس سليمان، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد27، 2011.
40. محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة خميس مليانة، المجلد 03، العدد04، الجزائر، 2017.
41. ملود حواس، رابح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك دراسة حالة خدمات النقل للوطنية لاتصالات الجزائر، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 03، 2013.
42. نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في إدارة جودة الخدمة البنكية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر المغرب الكبير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد07، 2011.

ث. المؤتمرات والملتقيات العلمية:

43. احمد طارطار، حليمي 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.
44. بوعيشة مبارك والشامية بن عباس، واقع وأفاق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالجزائر-القطاع المصرفي-، مداخلة في ملتقى الدولي حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 2010.
45. شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية "إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض"، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الخامس حول: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

46. Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M., **Internal marketing and the mediating role of organisational competencies**, European Journal of Marketing, 37(9), 2003.
47. Amjad Abu ELSamen& Muhammad Alshurideh, **The Impact of Internal Marketing onInternal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company**, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 19, 2012.

48. BARTIKOWSKI (Boris), **la satisfaction des clients dans les services une vue évaluatrice du poids fluctuant des éléments**, institut d'administration et des sciences d'Aix Marseille 3, centre d'études et des recherches sur les organisation de la gestion, France 1999.
49. Berry, L, Parasurman, A, **Services marketing starts from within**, In Varey & Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routledg, 2000.
50. Byju K.P.M, **Internal Marketing: Employee Does Matter**, Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 5 , Research India Publications, 2013.
51. David Ballantyne, **Internal Relationship Marketing: a Strategy for Knowledge Renewal**, International Journal of Bank Marketing, 18\6, 2000.
52. Marius Calin Benea, **Internal marketing and performance in services organizations**, Acta technical corviniensis bulletin of engineering, University politehnica Timisoara faculty of engineering hunedoara, Romania, 2008.
53. Payne A , **"The essence of services marketing"**, Prentice Hall of India private Limited, 1995.
54. Parasurman, Zeithaml, Berry, **Aconceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**, Journal of Marketing, 1985 .
55. Rafiq,M, Ahmed,P,**Ameta-model of internal marketing**, in Varey & Barbara, Op, Cit

الملاحق

الملحق رقم (01)

الاساتذة المحكمين للاستبيان

اللقب العلمي	الاستاذ(ة)	الرقم
استاذة محاضرة بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-	قطاف فيروز	01
استاذة محاضرة بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-	عزيز امينة	02
استاذ محاضر بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-	قريشي محمد	03
استاذ محاضر بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-	رايس عبد الحق	04

الملحق رقم (02)

قسم العلوم التجارية

السنة الثانية ماستر

تسويق مصرفي



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبيان

سيدي(ة) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صممت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصرفي بعنوان: "دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المصرفية لدى بنك BADR بسكرة". 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 جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

قحموش إيمان

الطالبة:

ميمي رانيا كلثوم

السنة الجامعية: 2019/2018.

المحور الأول: البيانات العامة

يهدف هذا المحور للاطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لعمال بنك البدر **BADR** وكالة بسكرة، لذا يرجى منكم وضع العلامة (X) في المربع الملائم لاختياركم.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن

اقل من 30 سنة 30 سنة - اقل من 40 سنة
 40 سنة - اقل من 50 سنة من 50 سنة فما أكثر

3. المستوى التعليمي:

مستوى ثانوي تقني سامي
 ليسانس ماستر
 مهندس دراسات عليا

4. مجال الوظيفة الحالية:

مدير إدارة رئيس فرع
 رئيس قسم إداري
 غير ذلك

5. عدد سنوات الخبرة في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات
 من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فما أكثر

المحور الثاني: محاور الاستبيان

الجزء الأول: التسويق الداخلي

درجة التوافق					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: اختيار العاملين						
					يتم اختيار العاملين وفقاً لاختبارات ومسابقات	1
					يركز البنك على اختيار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة	2
					يستخدم البنك شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة	3
					يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	4
					تبذل إدارة البنك الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	5
ثانياً: التدريب						
					يقوم البنك بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب	6
					يقوم البنك بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري	7
					أنشطة التدريب تتغير دورياً مع التطور الحاصل في القطاع المصرفي	8
					يقوم البنك بتدريبي كلما أضاف مناهج عمل جديدة.	9
					يعمل البنك على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب داخل أو خارج الوطن.	10
ثالثاً: الاتصال الداخلي						
					يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقاً بأي تغيير يحدث في أسلوب العمل.	11

					12	هناك اتصال مباشر بين العامل والإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل سريع
					13	يملك البنك وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة أفقيا وعموديا داخل المؤسسة
					14	يوفر البنك المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياته وأهدافه
					15	يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة
رابعاً: التحفيز						
					16	نظام الحوافز في البنك يشجع على العمل بشكل أفضل
					17	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في البنك
					18	تعمل إدارة البنك على تكريم وتحفيز العمال على أدائهم الجيد
					19	يقوم البنك بتقدير من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير
					20	يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي
خامساً: التمكين						
					21	إدارة البنك تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسن أداء أعماله
					22	يمكن القيام بالمهام دون رقابة مستمرة من طرف المسؤولين في البنك
					23	تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء أنشطته بالشكل المناسب له
					24	لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا
					25	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك.

المحور الثالث: جودة الخدمات المصرفية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
أولاً: الملموسية						
					يقوم عمال البنك بالاعتناء بمظهرهم الخارجي	1
					يتوفر البنك على وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل	2
					موقع البنك ملائم يسهل الوصول إليه	3
					أماكن الانتظار بالبنك كافية	4
					يوفر البنك مواقف لسيارات العمال	5
ثانياً: الاعتمادية						
					يقوم البنك بتقديم الخدمة في أوقات محددة	6
					يقدم البنك كشوف وحسابات دقيقة وواضحة	7
					يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم	8
					يقوم البنك بتقديم خدمات ذات جودة عالية	9
					يقدم البنك نصائح في اختبار الخدمة الملائمة للعملاء	10
ثالثاً: الاستجابة						
					يقوم عمال البنك بتقديم الخدمات بشكل سريع	11
					يقوم عمال البنك بتقديم المساعدات للعملاء بشكل مستمر	12
					يقوم البنك بالإعلان على المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	13

					تهتم إدارة البنك بشكاوي واستفسارات العملاء	14
					يتوفر عدد كافي من العمال الذين يقدمون الخدمة للعملاء	15
رابعاً: الأمان						
					يتمتع عمال البنك بالمهارات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	16
					يتمتع عمال البنك بالأخلاق الجيدة عند التعامل مع العملاء	17
					العميل عندنا يشعر بالأمان والثقة	18
					يتم التعامل مع المعلومات الخاصة بالعملاء بسرية تامة	19
					يوفر البنك الحماية التامة داخله و خارجه من طرف أعوان الأمن	20
خامساً: التعاطف						
					يهتم البنك بعملائه دون تمييز عميل عن آخر	21
					يقوم المسؤولون بحسن معاملة العاملين و تقديرهم	22
					تضع إدارة البنك مصالح العمال في مقدمة اهتماماتها	23
					تسود الروح المرحة والصدقة في التعامل داخل فرق العمل	24
					يتفهم البنك وضع العملاء في حالة مرورهم بظروف صعبة	25

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم