

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

بغنوان:

مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية  
- دراسة حالة مصرف التنمية المحلية وكالة بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تجارية  
التخصص : تسويق مصرفي

الأستاذة المشرفة :

◀ قحموش إيمان

إعداد الطالبة :

◀ العمري ليلى عيشة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	دبلة فاتح	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	قحموش إيمان	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	صيفي وليد	أستاذ محاضر ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

قسم: العلوم التجارية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala, the opening of the Islamic prayer, written in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a compact, rounded shape. From the top of the word 'بِسْمِ' (Bismillah), five thick, black arrows point vertically upwards, extending towards the top of the frame. The calligraphy features thick, rounded strokes and intricate flourishes, particularly in the 'مِ' and 'رَحْمَنِ' sections. Small, delicate script is visible at the top and bottom of the main calligraphic form, likely indicating the artist's signature or the specific style used.

## شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل على نعمه التي لا تعد و لا تحصى و منه  
توفيقه لنا على إنهاء هذا العمل .

كما نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان مع أركى التقدير و العرفان و  
الاحترام إلى الأستاذة الخلوقة الفاضلة " قحמוש ايمان " التي  
شرفتنا بقبولها الإشراف على هذه المذكرة .

و على دعمها لنا و توجيهاتها القيمة ، بارك الله فيها و جزاها  
الرحمان كل خير.

# الإهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى والدي العزيزين حفظهما الله و جعلهما سنداً لي  
في الحياة و أطال في عمرهما .

و إلى أخواتي لينة ، لميس ، ليزة ، آية

وأخيراً و ليس آخراً إلى صديقات العمر الذي بهم تحلو الحياة

و الأهم إلى من صادفتهم في درب الحياة و تركوا في نفسي ضياء لا ينطفئ .

و إلى الأستاذة المشرفة أسمى التحية و التقدير الجزيل .

و شكراً

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين بمصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة نحو عملية التسويق الداخلي و مساهمته في تعزيز الخدمة المصرفية و يتكون مجتمع الدراسة من زبائن مصرف التنمية المحلية. واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم بصفة الكترونية عبر صفحة الفيس بوك للمصرف و البريد الالكتروني ، وحصلنا على (31) استبانة ، واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: تحليل التباين (Analyse of variance) ، وتحليل الانحدار المتعدد .... الخ توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مستوى عملية التسويق الداخلي في مصرف محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة ، و كذلك مستوى الخدمة المصرفية بها جاء متوسطا ، لذلك وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في مستوى الخدمة المصرفية في عينة البحث ، كما أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بالخدمة المصرفية المقدمة من طرف المصرف من خلال الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي و العمل على تنمية نظام الحوافز من خلال تقديم مكافآت للموظفين و إقامة دورات تدريبية متخصصة حسب الوظيفة و الخدمة و المصلحة .

## Abstrac

This study aims to identify the perceptions of employees at the Local Development Bank of Biskra towards the process of internal marketing and its contribution to the promotion of banking service and the study community consists of customers of the Local Development Bank. We used the simple random sample method, where the questionnaire was distributed to them electronically via the bank's Facebook page and e-mail, we obtained (31) questionnaires, and used in statistical analysis of the data several statistical methods including: analysis of variance, analysis of multiple regression.... Etc This study reached several results, the most important of which is the level of internal marketing process in the bank in question came on average according to the standards of the study, as well as the level of banking service came average, so there was a statistically significant effect of internal marketing in the level of banking service in the research sample, as recommended by the study to pay more attention to the banking service provided by the bank by paying attention to the dimensions of internal marketing and working to develop the incentive system by providing rewards to employees and Holding specialized training courses according to job, service and interest .

## قائمة الجداول و الأشكال

### ■ قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
14	أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة	01
16	أهداف التسويق الداخلي	02
41	خصوصيات مصرف التنمية المحلية	03
49-50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	04
53	نتائج معاملات ثبات ألفا كرونباخ	05
54	اختبار التوزيع الطبيعي ( معامل الالتواء و التقلطح )	06
55-56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التسويق الداخلي	07
58	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الخدمة المصرفية	08
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
60	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان مساهمة التسويق الداخلي محل الدراسة في تعزيز الخدمة المصرفية لدى الموظفين .	10

■ قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	النموذج المقترح للدراسة	01
23	أنواع الحوافز	02
26	إيجابيات الاتصال الداخلي	03
32	علاقة الخدمة المصرفية مع أشكال السوق	04
45	الهيكل التنظيمي لمصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة	05

# مقدمة



يشهد العالم تحولات و تغييرات عديدة أثرت على عالم الأعمال وأعدت تشكيل ملامحه، نتيجة للعولمة وما صاحبها من ثورة في أساليب الاتصال والتكنولوجيا و اشتداد المنافسة بين المنظمات عامة و المصارف على وجه الخصوص، الأمر الذي أدى إلى تغيير في سلوك المستهلك حيث أصبح واعيا في انتقاء الخدمات الأفضل وأصبح أكثر حساسية نحو أساليب تقديمها.

كما حظي تسويق الخدمات المصرفية في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بالقطاع المصرفي , نظرا لما يكشف هذا النشاط من تعقيدات نتيجة للتطورات التكنولوجية والثورة المعلوماتية والمنافسة و التغيير المستمر في حاجات الزبائن و رغباتهم , وبالمقابل فإن البنوك ونتيجة لهذه التطورات تعمل على إدخال التحسينات المستمرة على خدماتها لتضمن لها البقاء وتعزيز القدرة على المنافسة.

ولأن الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية أصبحت من أولى متطلبات العملاء وكذا الأساس في المفاضلة بين مصرف وآخر في بيئة مصرفية تتميز بتشابه جميع خدماتها تقريبا، أصبح لزاما على البنوك أن تضع معايير واضحة للتحسين المستمر في عملياتها و للتكيف مع متغيرات محيط نشاطها بحثا عن الاستمرارية الربحية والبقاء.

أن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير واضح في عالم الإدارة هو الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مقدم للخدمة الواجبة للأمامية للمصرف و ارتباط الخدمة بشخصه ونظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية، و الاتصال الكثيف بين مقدمي الخدمات و الزبائن، فإن مقدم الخدمة يلعب دورا مهما في تقديم الخدمات المصرفية , و في كثير من الأحيان تحتم على المصارف باعتباره قطاع حساس الاهتمام بالأفراد الموظفين و العمل على إرضائهم كشرط أساسي لإرضاء العملاء الخارجيين وهذا ما يسمى بالتسويق الداخلي.

و عليه فالتسويق الداخلي يعتبر أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للموظفين الآخرين بالمؤسسة، وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل و حتى يتحقق الرضا لدى كل الموظفين فإن المؤسسة تولي اهتمامها الكبير لاحتياجاتهم حيث تعتمد على تدريبهم وتحفيزهم ، ومنحهم الحرية في أداء مهامهم للحصول على أداء متميز وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق رضا العملاء، لان ارتياح الموظفين يعني تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية مما يولد ارتياح العملاء. بالنظر للتطورات التي يعرفها النشاط المصرفي أصبح للتسويق الداخلي المصرفي مكانة و مساهمة كبيرة لتعزيز الخدمات المصرفية من خلال إرضاء العاملين وكسب وتعزيز ولائهم لكي يصبحوا طرفا فعالا في تحقيق أهداف المصرف.

## أولاً: إشكالية الدراسة

و في هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال التالي :

## ❖ كيف يساهم التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات التالية :

هل يساهم اختيار الموظفين في تعزيز الخدمة المصرفية ؟

هل يساهم التدريب في تعزيز الخدمة المصرفية ؟

هل يساهم التحفيز في تعزيز الخدمة المصرفية ؟

هل يساهم الاتصال الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية ؟

هل يساهم التمكين في تعزيز الخدمة المصرفية ؟

## ثانياً : الدراسات السابقة

1- دراسة ( قحموش ايمان 2019 ) بعنوان " مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة , دراسة حالة مجموعة من المؤسسات " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير و هدفت إلى :

✓ فهم معنى التسويق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية .

✓ تقييم مستوى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية .

✓ معرفة درجة مساهمة أبعاد التسويق الداخلي ( التدريب , التحفيز , التمكين , الاتصال الداخلي , التوجه نحو العملاء ) في تعزيز إدارة المعرفة , و أي من هذه الأبعاد يساهم أكثر في تنمية إدارة المعرفة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

▪ وجود علاقة بين الفرضيات المتعلقة بمساهمة ( التدريب , التحفيز , التوجه نحو العملاء ) في تعزيز إدارة المعرفة , و لا توجد علاقة بين الفرضيات المتعلقة بمساهمة ( التمكين , الاتصال الداخلي ) في تعزيز إدارة المعرفة و بناء على تلك النتائج تم التأكيد على الفرضية الرئيسية و المتعلقة بمساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة .

2- دراسة ( رجاء جاسم محمد 2014 ) بعنوان " إجراءات التسويق الداخلي و دوره في أداء العاملين , بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / فرع البياح " و هدفت إلى :

✓ يهدف البحث إلى التعرف إلى أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في عينة البحث و بيان الوسائل الكفيلة في إعداد و تطوير الأفراد العاملين في المصرف المبحوث .  
من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

■ على الرغم من قيام المصرف باختيار الأفراد ذوي الكفاءات في العمل إلا أن هذا المصرف لا يعطي أهمية كبيرة لتلبية حاجات و رغبات العاملين للحصول على رضائهم .

3- دراسة ( شاكر تركي إسماعيل 2011 ) بعنوان " التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية , دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الادراية في الجامعات الأردنية الخاصة ) و هدفت إلى :

✓ التعرف إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي واختبار مدى استخدام الجامعات الخاصة لنشاطات التسويق الداخلي , و مدى إدراك الإدارات التسويقية فيها لهذا المفهوم و العناصر المكونة له , و أثر تطبيقه على الأداء الاستراتيجي الكلي للجامعة ممتثلا في جودة مخرجاتها التعليمية و زيادة الطلب على الخدمات التعليمية التي تقدمها من قبل العملاء الطلاب طالبي الخدمة التعليمية .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

■ توصلت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ما بين الحوافز و المكافآت التي تمنحها الجامعات للعاملين بشكل عام و جودة الخدمة التعليمية , حيث تشكل هذه الحوافز دافعا قويا لهم لتطوير أساليبهم و أدواتهم و ابتكار أساليب لتحقيق مستويات متقدمة من جودة الخدمة التعليمية .

■ كما بينت الدراسة أن البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات للعاملين فيها تزيد من فرص تقدم و نمو قدرات القائمين على العملية التعليمية من خلال اكتسابهم مهارات و معارف جديدة .

4- دراسة ( أبي سعيد أحمد الديوه جي 2006 ) بعنوان " النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية , جامعة الموصل " و هدفت إلى :

✓ تبيان المفهوم الجديد للخدمات على ضوء المتغيرات المستجدة في الأسواق و بخاصة في القطاع المصرفي .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

■ أن الخدمات المصرفية تستند بالأساس على مفهومي الاعتبار المكاني و الزمني , و بخاصة أن ظهور الآلات الحديثة و البطاقات المصرفية و شبكات الاتصال على النحو الجديد , كل ذلك قرب من طرفي التعامل في الجهاز المصرفي و على نطاق عالمي .

5- دراسة (بتول عبد علي غالي 2017) بعنوان " دور تطوير الخدمات المصرفية و خصائصها التسويقية في المصارف التجارية , دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية " و هدفت إلى :

✓ تسليط الضوء على مفهوم الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف التجارية .

✓ عرض خصائص الخدمات التسويقية المصرفية في المصارف التجارية .

✓ تحديد العوامل المؤثرة على طبيعة الخدمات التسويقية في المصارف التجارية .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

■ اعتماد المصارف التجارية العاملة بالعراق على الطرائق التقليدية في توصيل الخدمات المصرفية الى الزبائن و الذي يؤثر بدوره على العلاقة بينهما .

■ توجد العديد من العوامل التي تزيد من صعوبات العمل على المصارف التجارية و عدم قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية .

■ هنالك إمكانية لدى المصارف التجارية في تطوير أعمالها المصرفية و تعزيز علاقتها مع الزبائن من خلال الاستعانة .

ثالثاً : نموذج و فرضيات الدراسة

أ- فرضيات الدراسة

وفي إطار سعينا للإجابة عن الإشكالية المطروحة و عن التساؤلات الفرعية يمكن أن ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية :

❖ وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي و الخدمة المصرفية في مصرف محل الدراسة.

و تتفرع منها الفرضيات الثانوية التالية :

1. الفرضية الأولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار الموظفين و الخدمة المصرفية في مصرف محل الدراسة .



2. الفرضية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب و الخدمة المصرفية في مصرف محل الدراسة .

3. الفرضية الثالثة :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز و الخدمة المصرفية في مصرف محل الدراسة.

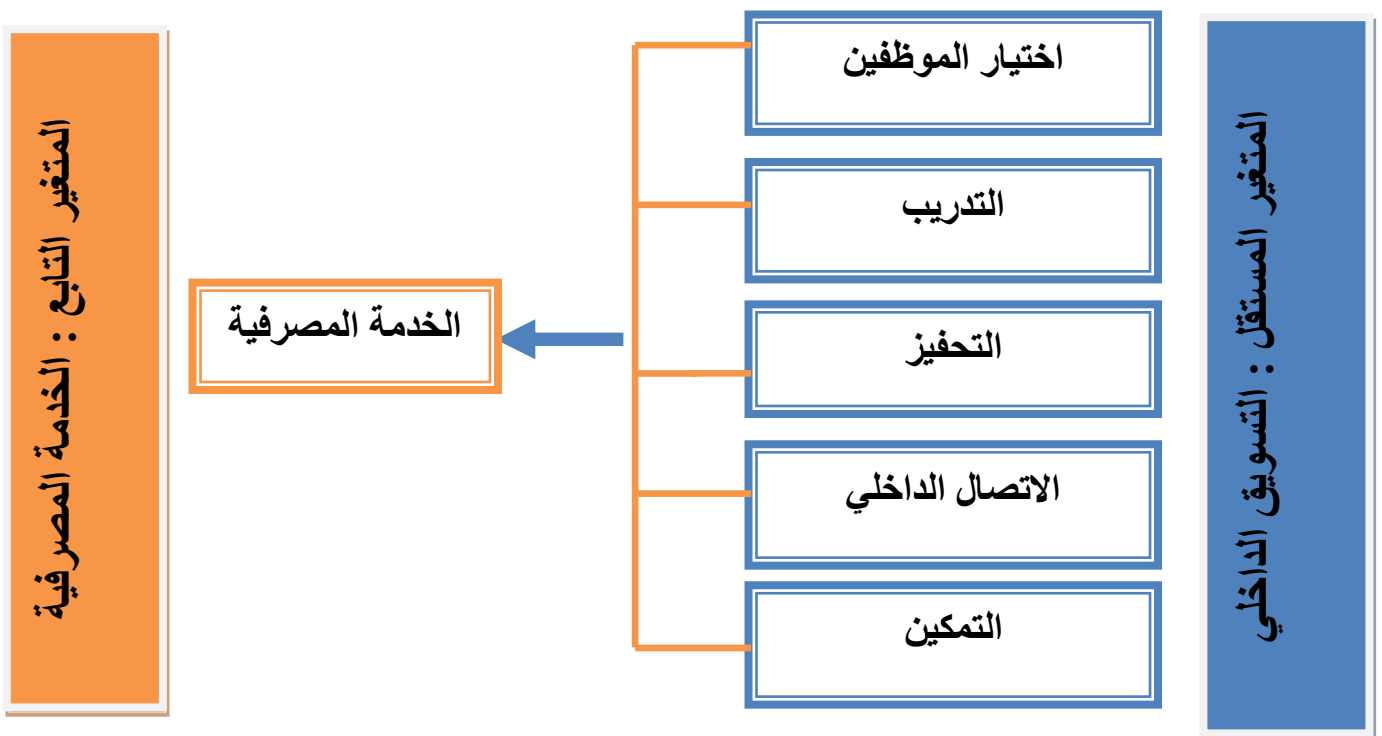
4. الفرضية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال الداخلي و الخدمة المصرفية في مصرف محل الدراسة.

5. الفرضية الخامسة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين و الخدمة المصرفية في مصرف محل الدراسة.

ب- نموذج الدراسة

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم تصميم النموذج الافتراضي التالي :

الشكل رقم 01 : النموذج المقترح للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

## • رابعا : التموضع الابستمولوجي و منهجية الدراسة

### أ- التموضع الابستمولوجي

ولان الهدف من هذه الدراسة هو اعتماد النُسخية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (التسويق الداخلي) ومجالات الظاهرة بأبعادها المختلفة بشكل يحفظ النسق العام للظاهرة (الخدمة المصرفية) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتمادا أن التسويق الداخلي المطبق في البنك ايجابي للموظف بمختلف أبعاده سيؤدي إلى تقديم خدمة مصرفية في المستوى و تعزيزها من أجل رضا الزبائن، مما يعني أن وجود هذه الظاهرة بالاستقراء والتقصي الميداني نفسه من منطلق غياب كلي أو جزئي لأبعاد التسويق الداخلي، بهذا الافتراض من منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحثة ضمن مقاربة تفسيرية أو ما يطلق عليه الباراديجم التفسيري Paradigme Interprétatif.

يعرف عبد الوهاب المسيري التموضع التفسيري قائلا: "عندما يتجه الإنسان إلى ظاهرة ما مستهدفا تفسيرها، فإنه يقوم بعدة خطوات حتى يصل إلى هذا التفسير، وحينما يرى الإنسان ظاهرة ما، فعليه يقوم التعامل مع عدد كبير من العلاقات والتفاصيل والحقائق والوقائع، وعندئذ يقوم العقل باستبعاد بعضها لأنه يعتمد أنها دلالة لها " من وجهة نظره" ويستبقي البعض الآخر "وهذا هو التجريد" وتأتي بعد ذلك خطوة الربط بين العلاقات والوقائع والحقائق التي أبقاها فينسقا تنسيقا خاصا بحيث تصبح حسب تصوره مماثلة للواقع، أي أن تكون قادرة على تقديم صورة معبرة بشكل صحيح عن الواقع، وما ينتج عن عملية التجريد وتصور العلاقات بين عناصر الظاهرة يسمى "النموذج" فهو بناء يماثل الواقع لكنه افتراضي، أي متخيل ومع هذا تشبه العلاقات بين عناصره العلاقات الموجودة بين عناصر الواقع". (إدالكوس، 2017)

### ب- منهجية الدراسة

تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث تم استغلال المعلومات المتحصل عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع بالاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والمجلات والدراسات والرسائل الجامعية.

وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا دراسة حالة و لجمع البيانات الخاصة بالمصرف قمنا بالاعتماد على الإستبانة الالكترونية ومعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS للإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج.

## • معوقات البحث:

لظروف لم تسمح بالذهاب إلى المؤسسة محل الدراسة ، من أهمها فيروس كورونا المستجد covid-19 مما أدى إلى صعوبة الوصول للمصرف وإقامة الاستبيان في الميدان ، وأدى ذلك لإرسال الاستبيان الكترونيا على موظفين المصرف سواء المصرف الرئيسي أو على بعض فروعها.

## خامسا : أهمية الدراسة

- ✓ حداثة موضوع التسويق الداخلي و عدم وعي المؤسسات الاقتصادية عامة و المصرفية خاصة بأهمية هذا المسعى و إهماله .
- ✓ تقديم مساهمة بسيطة للمصارف الجزائرية بشكل عام و المصرف محل الدراسة بشكل خاص لتبني فلسفة التسويق الداخلي .
- ✓ محاولة تقديم رصيد علمي إلى المهتمين و الباحثين .
- ✓ محاولة إيجاد بدائل مجدية للنهوض بالقطاع المصرفي الجزائري .
- ✓ التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في مصرف محل الدراسة .

## سادسا: أهداف الدراسة

- تقديم مفاهيم متعلقة بالتسويق الداخلي لدى المصارف الجزائرية .
- تحديد كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية بالمصارف الجزائرية .
- فهم طبيعة ممارسات التسويق الداخلي و أي منها يساهم أكثر في تعزيز الخدمة المصرفية .
- الإجابة عن التساؤلات و التحقق من الفرضيات المقدمة .

## سابعا : محددات الدراسة:

تتمثل في الحدود المفاهيمية والمكانية والزمنية ، يمكن توضيح ذلك في شكل نقاط على النحو التالي:

- ✓ **الإطار المفاهيمي** : تهتم الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالتسويق الداخلي و الخدمة المصرفية .
- ✓ **الحدود المكانية** : تقتصر الدراسة التطبيقية على المؤسسة المصرفية ألا وهي "مصرف التنمية المحلية" ، تم أخذه كنموذج لقياس التسويق الداخلي و مساهمته في تعزيز الخدمة المصرفية ، وذلك باستعمال عدة أساليب لتحليلنا للمعلومات المجمعة خلال هذا العمل .
- ✓ **الحدود الزمنية** : الجانب النظري تمت معالجته من مارس 2021 إلى غاية شهر ماي 2021 ، والجانب التطبيقي فكان من بداية إلى نهاية شهر جوان 2021 .



## ثامنا : خطة مختصرة للدراسة

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين:

ففي الجانب النظري، تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث : المبحث الأول يخص جانب الخدمة المصرفية حيث قمنا بتقسيمه إلى ستة مطالب فيها كل من نشأة و تطور الخدمة المصرفية و مفهومها وأهميتها , وخصائصها و تصنيفاتها , أيضا تعرفنا على عوامل تقدم الخدمات المصرفية . أما المبحث الثاني يخص جانب التسويق الداخلي حيث قمنا بتقسيمه إلى سبعة مطالب فيها كل من المفهوم و مراحل تطور و تعرفنا على أبعاد التسويق الداخلي ( اختيار الموظفين , التدريب , التحفيز , الاتصال الداخلي , التمكين ) . بالنسبة للمبحث الأخير فهو يخص تبيان علاقة التسويق الداخلي بتعزيز الخدمة المصرفية .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي لهذه الدراسة قمنا بدراسة المصرف موضوع الدراسة و تعريفه و إشكالية الدراسة المطروحة حول مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية على عينة من موظفي المصرف المدروس واختبار صحة الفرضيات و تقديم بعض التوصيات .



# الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق الداخلي و  
الخدمة المصرفية

## تمهيد الفصل

إن الدور الذي يلعبه الموظفين بالمصرف في التأثير على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة و مدى رضا الزبائن عن المصرف وجه نظر الباحثين في التسويق إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، فبعدها كانت دراساتهم و جهودهم تركز على العمليات بين المصرف و الزبائن فقط ، أصبحوا يولون أهمية بالغة بمختلف العمليات التي يمكن أن تتم بين المصرف و عماله.

فالميزات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات عامة و المصرفية خاصة ، جعلت من التسويق الخارجي طريقة تقليدية محدودة الفعالية مقارنة بالسلع المادية ، لأن أداء الموظفين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي و الخدمة المصرفية تتأثر بشكل كبير بمستوى أداء الموظف ، الذي صار أداة أساسية يستخدمها المصرف لتحقيق ميزة تنافسية و الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة في السوق ، مما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث مهتم بالموظفين داخل المنظمة يسمى بالتسويق الداخلي.

و بالتالي ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل أهم المحاور المرتبطة بالخدمة المصرفية و التسويق

الداخلي و هذا على النحو التالي:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للخدمة المصرفية .

**المبحث الثاني:** المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي .

**المبحث الثالث:** علاقة التسويق الداخلي بتعزيز الخدمة المصرفية

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة المصرفية

تعتبر الخدمات المصرفية العامل الأساسي في تطوير نشاط المصارف إذ أنها تؤدي دورا هاما في تعزيز قدراته من خلال تأثيرها على تفضيلات العملاء، وقد تعددت مفاهيمها بتعدد خصائصها، و ذلك راجع لاختلاف الحاجات والرغبات ويعتبر الوصول إلى مزيج الخدمات المصرفية من الأمور الهامة التي تعكس مدى إدارة التسويق بالمصرف من ناحية، ومدى وصول المصرف إلى تحقيق أهدافه من ناحية أخرى ، فالخدمة المصرفية تمر بمراحل تشكل في مجموعها دورة حياتها والتي تحكمها عدة عوامل تؤثر على سلوكها مما يتيح تقديم خدمة بتكلفة أقل ، وبتنوع شامل وطريقة سهلة ومناسبة وسوف نتطرق في هذا المبحث لأهم المفاهيم الأساسية للخدمة المصرفية.

## المطلب الأول : نشأة و تطور الخدمة المصرفية

إن التسويق مفهومه العام يتمثل في تقديم مجموعة من الخدمات للمنظمات و الأفراد لكي يحصلوا على المنافع التي يبحثون عنها و يجد (Kotler) (1976) بأن التسويق يمثل نشاط الأفراد الموجه لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة و أن هذه الأنشطة تتمثل في الخدمات التي تقدمها إدارة التسويق من خلال أنشطتها البيعية، الترويجية و التوزيعية و البحثية و غيرها. و أن تطور المفهوم التسويقي أثر بطبيعة الحال على تطور الخدمات المقدمة و منها الخدمات المصرفية لذلك سوف نستعرض مفهوم الخدمات عبر مراحل التطور الاقتصادي و تطور الأنشطة التسويقية و لقد حددت هذه المراحل بما يلي:

## 1-الخدمات المصرفية ما قبل التصنيع :

في هذه المرحلة كان الإنسان يعتمد في تلبية حاجاته على الزراعة، والصيد، وتميزت هذه المرحلة ب :  
-الاكتفاء الذاتي: أي أن كل أسرة تنتج كل ما تحتاجه من سلع، وخدمات، وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود نشاط تسويقي أيضا وعدم وجود نشاط مالي ومصرفي.

-تبادل الفائض من الإنتاج: أي أن الأسر في هذه الحالة اتجهت إلى التخصص في الإنتاج، وبذلك ظهر فائض من الإنتاج، وهذا أدى إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، بحيث كانت الخدمات بسيطة وشخصية أما الخدمات المصرفية ، فلم تظهر معالمها في هذه الفترة وتميزت هذه المرحلة فقط بظهور عملية التبادل.

- ظهور النقود: نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل، هذا ما دفع إلى النقود كسلعة وسيطة تمكن الأفراد من التراضي من خلال عملية التبادل، حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

-الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود بعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع ، وقاموا بإيداعها في المعابد ، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية. ( محمود جاسم الصميدي و ردينة عثمان يوسف ، 2005 ،

-الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب ، وهؤلاء يمثلون القروض لقاء فائدة معينة، وذلك لفترة قصيرة ، و تميزت هذه الفترة بظهور القروض، الإيداع، وفائدة مقابل منح القروض .

-بداية المصارف: تطور عمل الصياغ من الإيداع ، القروض، التحصيل على فائدة إلى التنسيق والتعامل فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف ، بحيث أن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع ، القروض والفائدة وإصدار أوراق البنكوت .

## 2- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال، مما دفع أصحابه إلى الاستثمار في المشاريع الصناعية، وأن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى المصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة ، بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل ، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأسمال المصارف ، وزيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

## 3- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة، والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة ، وأصحاب المشاريع الكبيرة و إنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال إيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب إلى المصارف ، طلب بطاقة ائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.( محمود جاسم الصميدي و ردينة عثمان يوسف ، 2005 ، ص 46 - 47 )

## 4- الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة:

- إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج عن:
- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية .
  - زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة .
  - زيادة عدد الفروع التابعة للمصارف.
  - اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها.
  - الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن

## المطلب الثاني : مفهوم الخدمة المصرفية

## 1- تعريف الخدمة المصرفية:

هناك العديد من التعريفات للخدمة، أشهرها ما جاء به (p. kotler 1987) الذي عرف الخدمة على أنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف لآخر و تكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية في تقديم الخدمة ، و قد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بسلعة ملموسة". (محمد محمود مصطفى . 2003 . ص 51)

إن تعريف الخدمة المصرفية لا يبتعد أو يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام فهي " مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة و المقدمة من طرف المصرف، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها و قيمتها النفعية و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية، و في الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".

من خلال ذلك نجد أن الخدمة المصرفية تمثل:

- 1- الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد أو الأجهزة أو بكلاهما معا.
- 2- تقديم الخدمات المصرفية قد يرتبط بسلعة و قد لا يرتبط بها.
- 3- أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية.
- 4- تشكل الخدمة المصرفية مصدرا لأرباح المصرف من جهة و وسيلة لإشباع حاجات و رغبات الزبون. (تيسير العجارمة ، 2005 ، ص 32)

كما ورد في تعريف آخر بأن الخدمة المصرفية هي " مجموعة من الأنشطة و المنافع الملموسة التي يعرضها المصرف للبيع و تتضمن الحسابات الجارية و التوفير لأجل و التحويلات و القروض بأنواعها و تبديل العملات" (ساطع سعدي شلمخ ، 2008 ، ص 24)

تعريف آخر هي " منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات و رغبات الزبائن و تساهم في توفير جانب كبير من الراحة و الاطمئنان و الرعاية كما تحقق نوعا من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع" (بتول عبد علي غالي ، 2017 ، ص 101)

كتعريف شامل يمكن القول أن الخدمات المصرفية هي عبارة عن تصرفات و أنشطة غير ملموسة من طرف إلى طرف آخر و هي عبارة عن كل ما يقدمه المصرف إلى عميله من منافع و لا يترتب عنها نقل لملكية أي شيء كما تعتبر مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية الحالية و المستقبلية و هي في نفس الوقت مصدر من مصادر أرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين العميل و المصرف .

**المطلب الثالث : أهمية الخدمة المصرفية**

كانت اهتمامات المتخصصين في مجال التسويق منصبة على تسويق المنتجات المادية فقط، ولم تكن الخدمات المصرفية محل اهتمام إلا بعد التطور السريع الذي عرفته المجتمعات، نتيجة لزيادة الوعي لدى الأفراد و ارتفاع دخلهم و الزيادة في العمالة و اتساع الرقعة الجغرافية التي ينتشر عليها هؤلاء الأفراد مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات المصرفية، ما دفع المنظمات المصرفية إلى دراسة حاجات و رغبات الأفراد و محاولة تلبيتها لكي تتمكن من الصمود في وجه المنافسين من خلال إتباع المفهوم التسويقي الحديث لكي تتمكن من توجيه اهتمامها إلى الزبائن و تلبية حاجاتهم من الخدمات المصرفية و تحديد السوق المستهدفة .

و عموما تكمن أهمية الخدمات المصرفية فيما يلي : (محمود جاسم الصميدي و ردينة عثمان يوسف ،

2005 ، ص 49 )

- التعرف على حاجات الزبائن للخدمات المصرفية .
- الصمود بوجه المنظمات المصرفية الأخرى.
- الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف.
- زيادة الحصة السوقية للمصرف.
- تحديد السوق المستهدفة.
- دراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية .
- تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات و رغبات الزبائن.
- تحديد المزيج الترويجي المناسب.
- تحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن.

**المطلب الرابع : خصائص الخدمة المصرفية**

تتصف الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص بالرغم من الاختلاف على الخصائص المميزة للخدمات نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة وسنعرض فيما يلي خصائص الخدمات حسب آراء بعض الكتاب المتخصصين في مجال تسويق الخدمات المصرفية، ومن أهم هذه الخصائص:

**1-غير ملموسة:**

معنى ذلك أن الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي وبناء على ذلك لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء فمن الناحية العملية أن إشباع واستهلاك الخدمة تحدث في نفس الوقت لذلك يصعب معاينتها.

**2- تعدد وتنوع الخدمات المصرفية:**

إن الخدمات التي تقدم من قبل المصارف كثيرة ومتنوعة لتلبية مختلف احتياجات الزبائن خاصة الاحتياجات التمويلية والائتمانية باختلاف أنواعهم وتواجههم الجغرافي.

**3- إشباع رغبات الزبون:**

يتعين أن تكون هذه الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن خدمات كاملة الإشباع أي ترضي الزبون تماما ولا تدع له مجالاً للبحث عن خدمات مصرف آخر فالعلاقة بين المصرف والزبون علاقة دائمة ومستمرة قائمة على تعظيم الإشباع لدى الزبون.

**4- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية:**

الخدمة المصرفية لا تختلف إلا في حدود ضعيفة جدا ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية، مثلا الخدمات المصرفية التي تكاد أن تكون نمطية في مصارف مختلفة: الحساب الجاري، القروض.

**5- صعوبة تقييم الخدمات المصرفية:**

ترجع هذه الصعوبة إلى أن الخدمات المصرفية غير ملموسة، يصعب لمس الخصائص المادية والمنفعة لها ولعدم قدرة المصرف على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فان الزبون لا يستطيع تقييم شراءه للخدمة المصرفية قبل الحصول عليها وهذا يؤثر على برنامج الترويج والتوزيع للخدمة المصرفية.

**6- الاعتماد على الودائع:**

تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية وهي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق أرباحه .

**7- الانتشار الجغرافي:**

أي امتلاك شبكة فروع في أي مصرف ذو حجم ومجال واسع بحيث ينتشر جغرافيا بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات الزبائن إلى الخدمات والمنتجات المصرفية . وكل هذا من اجل تحقيق المنفعة المكانية للعميل وبشكل فعال سواء على المستوى المحلي حيث يمارس نشاطه أو على المستوى الدولي حيث يحتاج إلى من يساعده على اختراق السوق الدولية والتصدير إليها بفعالية كبيرة .

**8- التوازن بين النمو والمخاطر:**

بمعنى أن أي عمل مصرفي موضوعي بالضرورة يكون هناك توازن بين توسع نشاطه ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف ، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة و متبادلة بين الزبون و المصرف ، إذ من أولى مسؤوليات المصرف أن يجري نوعا من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أعباء هذا التوسع .

**9- تكامل الخدمة المصرفية في ذاتها:**

بمعنى الخدمة المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال، ومن المعروف إن الخدمة المصرفية تنتهي عند تقديمها في كل مرة تقدم فيها حيث لا يمكن تخزين الخدمة المصرفية مرة أخرى للزبون فهي تستهلك في نفس اللحظة التي تنتج وتقدم فيها مما أدى إلى الاهتمام بجودة تقديم الخدمة والمهارة في التعامل مع الزبائن .

**10- صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة:**

وخاصة في الدول النامية لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية من جهة والقصور الواضع في الأنشطة التسويقية للبنك من جهة ثانية . ( سليمة عبد الله ، 2008 / 2009 ، ص 31-33 )

**11- المسؤولية الائتمانية :**

و هي مسؤولية تنبع أصلا من مسؤولية المصرف اتجاه الزبائن و بمختلف صور التعامل , و هذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف و التي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال , و إلا فان عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف يجعل الطرف الثاني و المتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة و المخاطرة بأرصدها و أموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية . ( أبي سعيد أحمد الديوه جي ، 2006 ، ص 13 )

**المطلب الخامس : تصنيفات الخدمة المصرفية**

هناك الكثير من التصنيفات ولكن سيتم التطرق إلى هذا التصنيف باعتباره الأكثر استعمالا و وضوحا لذلك فان الخدمات المصرفية يمكن تصنيفها كما يلي:

**1- خدمات ميسرة:**

هي الخدمات التي تكون في متناول الزبون متى أحتاجها ولا يلاقي أي مشكلة في الحصول عليها لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال كخدمات السحب والإيداع واستخدام البطاقات الذكية المصرفية وذلك الاستخدام من خلال الأجهزة والمعدات المتوفرة في المصرف وخارجه أو حتى الاتصال بالهاتف أو من خلال الأجهزة الالكترونية المتاحة والمنتشرة في أماكن مختلفة من المنطقة أو التراب الوطني مثلا وغالبا ما تكون أجورها منخفضة نسبيا أو إنها تقدم مجانا أي دون أي مقابل إذ تلجأ المصارف إلى تقديمها للزبائن بصورة عديدة ومختلفة طمعا في إرضاء هؤلاء الزبائن، ويلاحظ أنها تتكرر باستمرار يوميا، أسبوعيا، وقت الحاجة تبعا لشكلها ونوعها .

**2- خدمات تسوق:**

غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا تتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا أو قد يكون استخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو في حالات معروفة



فببذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة ومعروفة أو أن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها ولا تتاح في أي وقت كان فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي دون شروط معينة وإنما يتطلب الأمر توافر جوانب معينة تمكن من تحقيق القرض كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات الأخرى .

### 3- خدمات خاصة:

هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر فبعض المصارف لا تقبل الودائع أو فتح حسابات ليها إلا من خلال تحميل الزبون مقابل هذه الخدمة أو أن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون وعلى نحو مفهوم قروض استثمارية أو إدارة استثمارات، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجته لها على النحو الذي يراه مناسباً لعمله أو نشاطه .

❖ كما يوجد تصنيف آخر للخدمات المصرفية حيث هذا التصنيف يعتمد على عدة مؤشرات

هي:

#### 1- عرض السوق: وتقسّم إلى :

أ- فيما إذا كانت الخدمة المصرفية تتميز بعرض أولي.

ب- فيما إذا كان للخدمة المصرفية دور إسنادي.

ت- عندما تكون الخدمات مع مساندة السلعة المادية هنا دور الساند مثل الخدمات المصرفية.

#### 2- عرض الخدمات وفقاً للحاجات السوقية:

حيث تنتوع على أساس إما اعتمادها على الأفراد كما تنتوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير ماهرين من قبل المحترفين .

#### 3- مدى مشاركة المستفيدين في عملية إنتاج الخدمة:

حيث تطلب بعض الخدمات حضور الزبون كي تؤدي الخدمة بينما لا تتطلب خدمات أخرى وجود

زبائن

#### 4- التقسيم وفقاً لتقسيم الخدمة:

أن هذا التقسيم يثير مسألة تقييم الخدمة المصرفية من جهة نظر الزبون حيث أن هذا التقييم يختلف بين الخدمات.

#### 5- تصنيفات أخرى:

بسبب التداخل والتنوع الذي تم استعراضه فإن مزيداً من الفهم لطبيعة الخدمات يمكن أن يتبع ما يلي: أ- من حيث نوع الحاجة: حيث تتباين الخدمات إذا كانت تحقق حاجة شخصية أو حاجات الأعمال أو غيرها.

ب- من حيث أهداف مجهزي الخدمات : حيث يختلف مجهزو الخدمات من أهدافهم ( الربحية ولا ربحية ) أو من حيث الملكية ( خاصة / عامة ). ( سليمة عبد الله ، 2008 / 2009 ، ص 32 )

#### المطلب السادس : عوامل تقدم الخدمات المصرفية

لكي تستطيع المصارف التي تقدم الخدمات المصرفية الخاصة أن تنجح في هذا الميدان لذا على هذه المصارف أن تأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل ومن أهمها:

1- السرية في التعامل: وبالتالي شعور الزبون بالمزيد من الأمان الأمر الذي يساعد على ضمان ولاء الزبون للمصرف وعدم خروجه من قائمة الزبائن الكبار له.

2- ضرورة فهم طبيعة الزبون وتوقعاته وتوفير راحة التعامل من خلال المسؤول عن قسم الخدمات المصرفية . 3- ضرورة توفير إطارات مؤهلة ومحترفة وذو خبرة متنوعة وعميقة وتستطيع أن توفر حلولاً شاملة ومنفصلة تناسب احتياجات الزبون من حيث الوقت، المكان، السعر، الطريقة المناسبة والسرعة وبالذقة اللازمة .

4- ضرورة توفير المصرف لفريق من المحللين على الصعيدين الجزئي والكلي وذلك لإبقاء الزبائن على معرفة بإحداث المستجدات المالية على المستويين المحلي والعالمي.

5- ضرورة توفير مسؤول واحد لكل زبون وذلك لتأمين إقامة علاقات على درجة عالية من الخصوصية ومعرفة وثيقة بمقدم الخدمة ومدير العلاقات وبالتالي ضمان استمرارية العلاقة بين هذا المسؤول والزبون .

6- ضرورة تزويد هذه الطبقة من الزبائن وعلى مدار 24 ساعة بكشوف الحسابات وتقارير أداء المحافظ الاستمرارية وبحوث الأسواق المالية والنصائح الاستشارية .

7- وجود سياسة استثمارية واضحة ومفهومة لدى المصرف : وعلى هذا الأساس يجب أن تركز الأهداف الرئيسية للمصرف في بناء علاقات طويلة المدى محورها الثقة المتبادلة وفهم الأحداث المالية الحالية والمستقبلية للزبائن وتوفير الخدمة المبنية على المعرفة وفقاً لاحتياجات وأهداف ومتطلبات الزبون (عليوش عبد المالك ، 2014-2015 ، ص 09) .

## المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

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

## المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي

## 1. تعريف التسويق الداخلي:

يعتبر كل من (Sasser et Arbeit) من أوائل المهتمين بالتسويق الداخلي و ذلك في إحدى مقالاتهما لعام 1976 و التي تمحورت حول "وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين"، بعدها ازدادت أهمية هذا الموضوع خاصة مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات و تزايد و تنوع متطلبات الأفراد على مختلف المنتجات و الخدمات. (تيسير العجامة ، 2005 ، ص 30)

التسويق الداخلي يمثل فلسفة إدارية يتم بموجبها النظر إلى العاملين بالمنظمة باعتبارهم عملاء داخليين لها، وتعتبر وظائفهم هي منتجات داخلية، وهنا لا بد من إشباع احتياجات هؤلاء العملاء الداخليين، وذلك لضمان إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية. (إياد عبد الفتاح النور و عبد الرحمان عبد الله الصغير ، 2014 ، ص 412)

فالتسويق الداخلي هو جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز الموظفين من أجل تطبيق استراتيجيات المؤسسة ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء. (بيرقيز أحمد و محمد رفيق ، 2013 ، ص 19)

فقد عرف Berry التسويق الداخلي انه يمثل تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن، حيث يتم توظيف الكفاء الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناط على أكمل وجه. (إياد عبد الفتاح النور و عبد الرحمان عبد الله الصغير ، 2014 ، ص 412)

إن تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي يعود لزيادة شدة المنافسة وتنامي الحاجات الإنسانية، فقد عرف (Gumessen 2000) التسويق الداخلي بأنه "جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتوليد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل و فهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة لتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف " (رجاء جاسم محمد و فؤاد حسن جاسم و سندس سعيد رشيد ، 2014 ، ص 243)

ويرى (Ballantyne2000)التسويق الداخلي هو "إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية"( رجاء جاسم محمد و فؤاد حسن جاسم و سندس سعيد رشيد ، 2014 ، ص 243 )

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نخلص إلى أن التسويق الداخلي هو: عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يقوم بها المصرف من خلال اختيار وتوظيف أكفأ الأفراد والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم بالقيام بتدريبهم وتحفيزهم وتحقيق رضاهم وولائهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات لعملائهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف وزيادة ربحيته.

### المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي

من خلال أدبيات التسويق الداخلي يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي :

المرحلة الأولى: إرضاء و تحفيز الموظف.

المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك.

المرحلة الثالثة: إدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجيات.

أ- مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين :

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري و زملائه ) كانت تركز على النقاط التالية :

- الموظفين كمستهلكين داخليين.

- الوظائف كمنتجات داخلية.

- تحفيز وإرضاء الموظفين .

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسن جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم .

ب- مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة التالية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت مع إسهامات كرونس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (موظفي الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين عن إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة.

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعيه
- وجود تكامل و تناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة.

### ج- مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، وقد كان وينتر 1985 أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعم أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك ، بل توسعت و الإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ إستراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية. (Ahmed p . k . Rafik .M . p 10-11)

### المطلب الثالث : أهمية التسويق الداخلي

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة و العملاء و خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عملية الإنتاج و الاستهلاك، و يسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، و يشارك كل من الموظفين بالمنظمة و العملاء في إنتاج لخدمة ذاتها.

#### 1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة :

ينبع أهمية التسويق الداخلي من دوره في الوصول إلى الزبائن و إشباع حاجاتهم و رغباتهم عن طريق طريقة إدارية تهدف إلى تحفيز الموظفين داخل المنظمة و دفعهم إلى القيام بمهامهم بالطريقة المثلى و على أكمل وجه من خلال تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة من قبل المنظمة (هاني حامد الضمور ، 2004 ، ص 343).

ويمكن تلخيص أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة في ثلاث محاور أساسية و ذلك في

الجدول التالي:

أ- إدارة التغيير.

ب- بناء الصورة العامة.

ج - إستراتيجية المنظمة.

الجدول رقم 1 : أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

المحور	الأهمية
إدارة التغيير	- الرفع من مستوى الأرباح بنسبة معينة. - إدخال أنظمة جديدة تكنولوجيا جديدة. - قبول و إنجاح التغييرات التي تفرضها مختلف الظروف.
بناء الصورة العامة	- التموقع الاستراتيجي . - دخول السوق بفعالية. - تسهيل الوصول إلى الموارد و بأقل تكلفة . - زيادة الدافعية و الإنتاجية.
إستراتيجية المنظمة	- التعاون و التنسيق بين مختلف الأفراد. - التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف. - التقليل من حدة التداخل و الصراع الوظيفي. - التزام الأفراد بتنفيذ الاستراتيجيات.

المصدر: ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000،

ص 254 , 255

2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف :

للتسويق الداخلي أهمية بالغة على العاملين في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

أ- تحقيق الرضا لدى العاملين :

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى الموظفين ، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات الموظفين ، و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين .

**ب- تطوير و تحسين مستوى أداء العاملين:**

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسين أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

**ج- تحسين العلاقات بين العاملين :**

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

**د- شعور الموظف بمعنى الوظيفة:**

برامج التسويق الداخلي تولد الشعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و الموظفين ، و بالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط. (محبوبي محمد الأخضر ، 2010/2009 ، ص 18)

**المطلب الرابع : أهداف التسويق الداخلي**

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام يتمثل في خلق قوة عمل مستقرة و متطورة في المنظمة، تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، وهو ما يقلل من مستوى دوران العمل ويزيد من رضا الموظفين ، ويساعد في بناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة .

وتساهم برامج التسويق الداخلي الفعالة بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة بطرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم و معارفهم، و تفويض السلطات و مساعدة الأفراد في العمل، على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل مستقل.

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية و تطوير الأفراد الموظفين لكي يصبحوا أطرا ذات مهارات و معارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل المنتجات و أحسنها إلى الزبائن التي تلبية رغباتهم و تتجاوز توقعاتهم. (اياد عبد الفتاح النصور و عبد الرحمان عبد الله الصغير ، 2014 ، ص 415 )

وللتسويق الداخلي دور مهم وفعال في دعم الموارد البشرية للمنظمة، وفي تلبية احتياجاتهم وفي تقليل معدل دوران الموظفين في المنظمة، وإضافة إلى أن تطبيقه سوف يضمن التزام الموظفين بتقديم أفضل الخدمات تجاه العملاء، وبما يكفل إعادة أو تكرار شرائهم في حالتي السلع والخدمات، ولقد أشارت الأدبيات أن تبني مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات، يؤدي إلى التأكيد على أهمية التفاعل بين

الموظفين والعملاء وتحديدًا في مؤسسات الخدمات، ويعود السبب في ذلك إلى تلازم عملية تقديم الخدمة (خصائص الخدمة) بين البائع والمشتري لها. (إياد عبد الفتاح النور، 2014، ص 48)

**جدول رقم 2 : أهداف التسويق الداخلي**

<b>الهدف على المستوى الاستراتيجي</b>
<p>خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ترسيخ ثقافة الخدمة .</li> <li>- التدريب الداخلي للموظفين .</li> <li>- بث المعلومات التسويقية إلى الموظفين.</li> </ul>
<b>الهدف على المستوى التكتيكي</b>
<p>بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائلًا للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للموظفين استنادًا إلى المبادئ الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة .</li> <li>- امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة .</li> <li>- محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة .</li> <li>- وجود قنوات اتصال فاعل .</li> </ul>
<b>الهدف الكلي</b>
<p>الحصول على موظفين ذوي قدرات و مهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة إلى الزبائن .</p>

**المصدر: جنادي كريم , التسويق الداخلي , مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي .**

**كلية الاقتصاد , جامعة الجزائر 3 , سنة 2017 , ص 20**

**المطلب الخامس : أبعاد التسويق الداخلي**

يعتبر الموظفين داخل المؤسسة المصرفية المحرك الأساسي لها ، مما يجعل المصرف يحرص على اختيار وتوظيف الأفراد ذوي التوجه التسويقي، القادرين على تقديم خدمات مصرفية في المستوى المطلوب ، ثم تدريبهم وتمكينهم، و الحرص على تحفيزهم و تقوية الاتصال و العلاقات بين العمال فيما



بينهم من جهة و المصرف من جهة أخرى، كل هذا لن يتحقق دون انتهاج المصرف لسياسة تسويقية داخلية قادرة على التسيير الكفاء، الجيد و الفعال للأفراد داخل المصرف .

### الفرع الأول : اختيار الموظفين

الاختيار الوظيفي، بصفة عامة هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، و ذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم و تعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم و استعداداتهم، و من ثم استبعاد غير المناسبين منهم.

وفي العادة يتم تصميم خطوات الاختيار بأحد الأسلوبين: الأسلوب التعويضي، و الأسلوب غير التعويضي. ففي الأسلوب غير التعويضي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الحواجز و العقبات التي ينبغي على المتقدم اجتيازها جميعها. و يتم استبعاد المترشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز و العقبات.

أما الأسلوب التعويضي فيتم النظر في جميع المعايير المستخدمة للاختيار، فوجود عدد من المهارات لدى المتقدم يعوض عن النقص في المهارات الأخرى، فالحصول على درجة عالية في امتحان القدرات على سبيل المثال، يعوض عن الحصول على درجة منخفضة في امتحان الميول مثلا . ( بربر كامل ، 1997 ، ص 81 – 82 )

#### **1- تعريف اختيار الموظفين :**

عرف الاختيار على أنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة"، أو هو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، و تعيينهم في نهاية الأمر". (الصيرفي محمد عبد الفتاح ، 2003 ، ص 205 )

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، و تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و لذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل هذه الوظيفة نظرا للفروق في المهارات و الاستعدادات بين الأفراد .(بليبي عبد النبي ، 2009/2008 ، ص 20 )

مما سبق فوظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة المصرف أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل أي هدف الاختيار هو تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل .

## 2- أهمية اختيار الموظفين :

- الاستقطاب يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، و كلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل و الأكفأ بين المتقدمين .
- من خلال الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسائلها إلى الأفراد بأنه المكان المناسب لهم للعمل و البناء و تطوير حياتهم الوظيفية.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب و جذب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة فعالية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة و تكوين قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية.
- إن الأداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائما و إلى حد كبير على درجة أداء مساعديه ، إن الموظفين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لن ينجزوا أعمالهم بفعالية، و بالتالي فإن انجاز رئيسهم سوف يتأثر هو كذلك، و بالتالي تتعرف المؤسسة على الأشخاص غير مناسبين للعمل.( شاويش مصطفى نجيب ، 2000 ، ص 158 )

## الفرع الثاني : التدريب

- تعتبر وظيفة التدريب للموظفين بالمصرف، إحدى الوظائف التسويقية الهامة، و لا تختلف أهمية التدريب و ضرورته بالنسبة للمصارف جميعها، لكن المصارف عادة ما تتخذ أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من التدريب و ذلك حسب الزبائن و الخدمات التي تقدمها في محيطها التسويقي التنافسي.
- و تعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفة الاختيار، فلا يكفي أن يقوم المصرف باستقطاب و اختيار الموظفين ، و إنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار بإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير و زيادة مهارات الموظفين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، لأن الموظف المصرفي يحتاج إلى الرعاية و التطوير و صقل مهاراته و وفقا لبرامج محددة حسب استراتيجيات المصرف الحالية و المستقبلية، و وفقا لأهدافه وخدماته الحالية و المرتقب إدخالها إلى السوق بمعايير تسويقية تنافسية.

## 1- تعريف التدريب :

- اختلف العلماء في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على أنه كمفهوم هو عملية إدارية منظمة و مستمرة و هادفة، و لتوضيح مفهوم التدريب نورد فيما يلي بعض أهم التعاريف:
- لقد عرف (ماهر) التدريب على أنه "التغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل". ( أحمد ماهر ، 1999 ، ص 319 )

و بتعريف ثان: التدريب هو "الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته و طاقاته الكامنة و هو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرق و آراء و سلوك و اتجاهات الفرد و الجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية تكون الموظف الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها" (أديب برهوم و بسام زاهر و وائل السليمان ، 2007 ، ص 05 )

و التدريب هو "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم". (النجار ، 1998 ، ص 348 )

من خلال التعاريف السابقة للتدريب يتضح لنا:

- التدريب نشاط مخطط منظم و مستمر بهدف رفع قدرات الفرد و إمكانياته .
- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد و خبراته و تغيير في سلوكه و اتجاهاته بما يحسن أداءه و جودة عمله.
- يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الخبرات الجديدة و المهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة و تحسين أداء المنظمة من جهة أخرى، نتيجة اكتسابها للأفراد الأكفاء القادرين على التأقلم مع طبيعة الأعمال و ظروفها التي يؤديونها .

و بذلك يمكن القول أن التدريب هو نشاط منظم و مستمر و مبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و توسيع معارفهم ومهاراتهم و توجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد و المنظمة في آن واحد. ( gomez . Mejia . 2001 . P 260 )

ويعد التدريب في المصرف الجانب العملي للدراسة في هذا المجال فهو نشاط منظم و مستمر يهدف إلى تدريب الموظفين بالمصرف على الخدمات المصرفية و إكسابهم القدرة على الصبر و الاستجابة و التعاطف، و الاعتماد في تقديم الخدمة، و التحكم في مختلف الوسائل و التكنولوجيا التي يمتلكها المصرف، و التقليل من الأخطاء و الإرتيابات في مختلف العمليات، بما يشبع حاجات و رغبات الزبائن و يصل بهم إلى أكبر قدر من الثقة و الوفاء في التعامل مع المصرف.

## 2- أهمية التدريب :

إن التدريب الداخلي يتحقق من خلال وضع برامج تدريب الموظفين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، و لاسيما الحلقات الدراسية التي تتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب الموظفين على ممارسة العديد من النماذج و السلوكيات المختلفة التي من شأنها تدعم رضا الزبون كما يجب على المصرف أن يزود الموظفين بنسخة من التوصيات و التعليمات التي ترشدهم كيفية التعامل مع الزبائن، و من ثم فإن

للتدريب دور مهم و فعال في تحقيق رضا الموظفين بالمصرف (الزبائن الداخليين) ، و هو ما سينعكس بالإيجاب على الزبون الذي سيقبلي خدمات بجودة تشبع حاجاته و رغباته.

من خلال ذلك تتضح أهمية التدريب على الموظف المتدرب من جهة و على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب الموظفين ، فيما يلي:

#### أ / أهمية التدريب على الموظفين :

- يزود الموظفين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة .
  - يساعد الموظفين في تطوير مهارات الاتصال و التفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل.
  - يطور و ينمي و يوفر الفرص أمام الموظفين لتطوير و التميز في العمل.
  - يزيد التدريب من الالتزام للمنظمة و يعزز من إدراك الموظفين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل. ( طائي و يوسف حميم الأصل و مؤيد عبد الحسين و هاشم فوزي ، 2006 ، ص 173 - 274 )
- إضافة إلى ذلك تكمن أهمية التدريب على الموظفين أيضا في :

- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية .
- زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، و ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم. ( السالم و صلاح ، 2002 ، ص 214 )

#### ب/ أهمية التدريب بالنسبة للمنشأة:

- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء الحالي أو المستقبلي المتوقع .
- إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.
- يساهم في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة.
- يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية و العمل على تنميتها نحو تحقيق الربح .
- يساعد الموظفين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة . ( مرعي محمد ، 1999 ، ص 258-259 )

إضافة إلى ذلك تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمنشأة أيضا في:

- تنمية كفاءات و خبرات الموظفين، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم لمهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة. (السالم و صلاح ، 2002 ، ص 214 )

### الفرع الثالث : التحفيز

يشكل التحفيز دورا أساسيا في توفير بيئة العمل الأساسية، و يتحقق هذا الدور في المصارف المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، و يضمن تحفيزهم القيام بالتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المصرف، في المقابل إن تجاهل وجود نظم حوافز قانوني و فعال يكفل حقوق و امتيازات الموظفين يعرض المصارف للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على محمل الأداء الوظيفي و السلوكي.

#### **1- تعريف التحفيز :**

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافر ، و لكن ما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، فمنهم من يعرف الحوافر على أنها : "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد". ( اللوزي موسى ، 2003 ، ص 151 )

في هذا السياق تم تعريف التحفيز من ناحية 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 )

أما من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه: "يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". (السلمي علي ، 2001 ، ص 300)

بينما أشير إليه على أنه: " العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية". ( أبو شرخ و نادر حامد عبد الرزاق ، 2010 ، ص 25 )

من هنا تمت الإشارة إلى مفهوم التحفيز على أنه: "قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات، وبشكل أكثر تحديدا، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك ، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل". (الكعبي نعمة و السمراي مؤيد ، 1990 . ص 14 )

## 2- أنواع الحوافز

## أ- الحوافز السلبية و الحوافز الإيجابية:

الحوافز السلبية هي خوف الموظفين من العقاب و التهديد، و تتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد و إبداع و تقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء و الالتزام، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل. ( شاكر تركي اسماعيل ، 2011 ، ص 178 )

## ب- الحوافز المادية و الحوافز المعنوية:

## ■ الحوافز المادية:

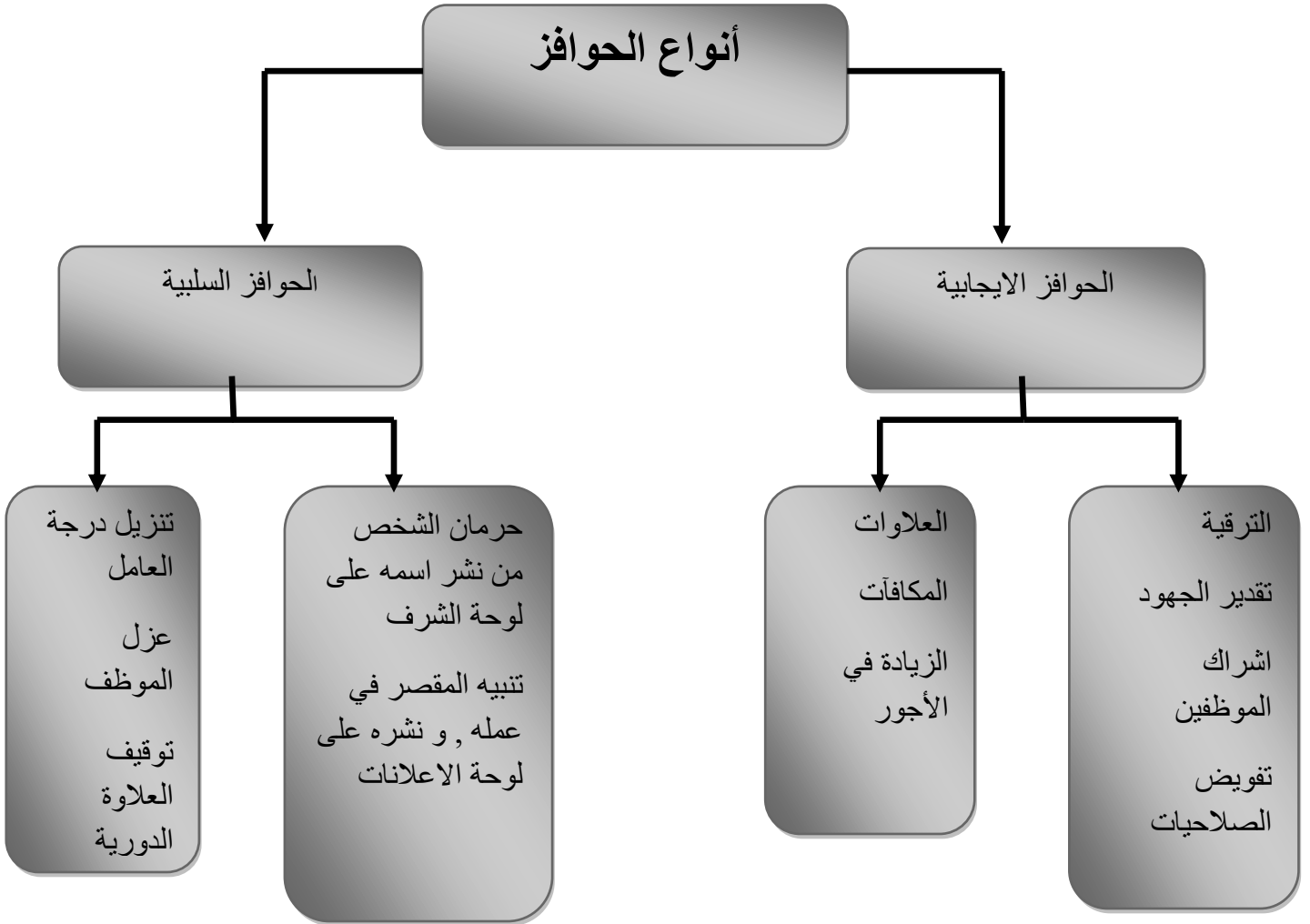
الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، الزيادات السنوية، و المكافآت، و هي مبلغ من المال يعطي للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه و فراً في مجال ما.

## ■ الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ، مثل فرص الترقية ، تقدير جهود الموظفين ، إشراك الموظفين في الإدارة توسيع العمل، إغناء أو إثراء العمل ، تحسين ظروف و مناخ العمل.( شاكر تركي اسماعيل ، 2011 ، ص 188 )

و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : أنواع الحوافز



المصدر: شاكر تركي إسماعيل، المرجع السابق، ص 188.

### 3- مخاطر عدم استخدام أنشطة التحفيز في المؤسسة المصرفية .

إن عدم الاهتمام بعمليات التحفيز في المؤسسة المصرفية، ينجم عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات و مخاطر تؤثر سلبا على أداء الموظفين في المصرف كالآتي:

- 1-تدني مستوى أداء الموظفين .
- 2- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- 3- شعور الموظفين بعدم الرضا في أعمالهم.
- 4- القضاء على روح التعاون في إطار العمل و تكريس النزعة المصلحة الذاتية.

- 5- عدم الاكتراث و اللامبالاة و غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفين .
- 6- ارتفاع نسبة دوران العمل، و ترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- 7- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية .
- 8- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام و التقدير من الموظفين ، و لومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم و امتيازاتهم .
- 9- ازدياد حوادث العمل و الأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة الأخطاء، و حالات الإهمال عند الممارسة .( عقيلي عمر وصفي ، 2006 ، ص 106 )

مما سبق يتضح لنا بأن إدارة المصرف الفعالة هي التي تدرس و تفهم الموظفين بتقسيماتهم المختلفة مثل طبيعة أعمالهم، و مدة خدمتهم، و مستوى أجورهم، و حالتهم الاجتماعية، بحيث يقدم المصرف مزيجاً من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات، وهو ما سينعكس بالإيجاب على الموظفين في أدائهم لأعمالهم و واجباتهم .

#### 4- شروط نجاح التحفيز :

- هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد على المصرف أن يأخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء الزبائن و منها كالاتي:
- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين و الإدارة معا.
  - 2- ايجاد صلة وثيقة بين الحافر و الهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته .
  - 3- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، و خاصة الحوافز المادية منها.
  - 4- ضمان استمرارية الحوافز و ايجاد شعور الطمأنينة لدى الموظفين ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
  - 5- أن تنصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
  - 6- إدراك و معرفة الموظفين للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.( زويلف مهدي ، 2000 ، ص 62 )

#### 5- أهداف التحفيز :

لعملية تحفيز الموظفين في المصرف أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارة المصرف كالاتي:

- 1-تحسين الإنتاجية .
- 2- إبراز أنشطة المؤسسة .
- 3-رفع الروح المعنوية للموظفين .



4- الاحتفاظ بالموظفين الممتازين.

5- مكافأة الأداء المتميز.

6- تشجيع الإبداع و الابتكار و التجديد.

7- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء. (الخرابشة عمر ، 1995 ، ص 195 )

### الفرع الرابع : الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال التسويقي الداخلي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، ومن خلاله يتم انجاز الأعمال و خلق التنسيق بين أقسام المصرف، و كذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكملة لبعضها البعض و ليست متناقضة ، و الاتصال التسويقي الداخلي الجيد يعتبر عاملاً أساسياً في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين الرئيس و المرؤوسين و العكس، و خلق تفهما أعمق و وضوحاً أشمل بين الموظفين في المصرف للوصول إلى أهداف المصرف المرجوة .

#### **1- تعريف الاتصال الداخلي :**

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

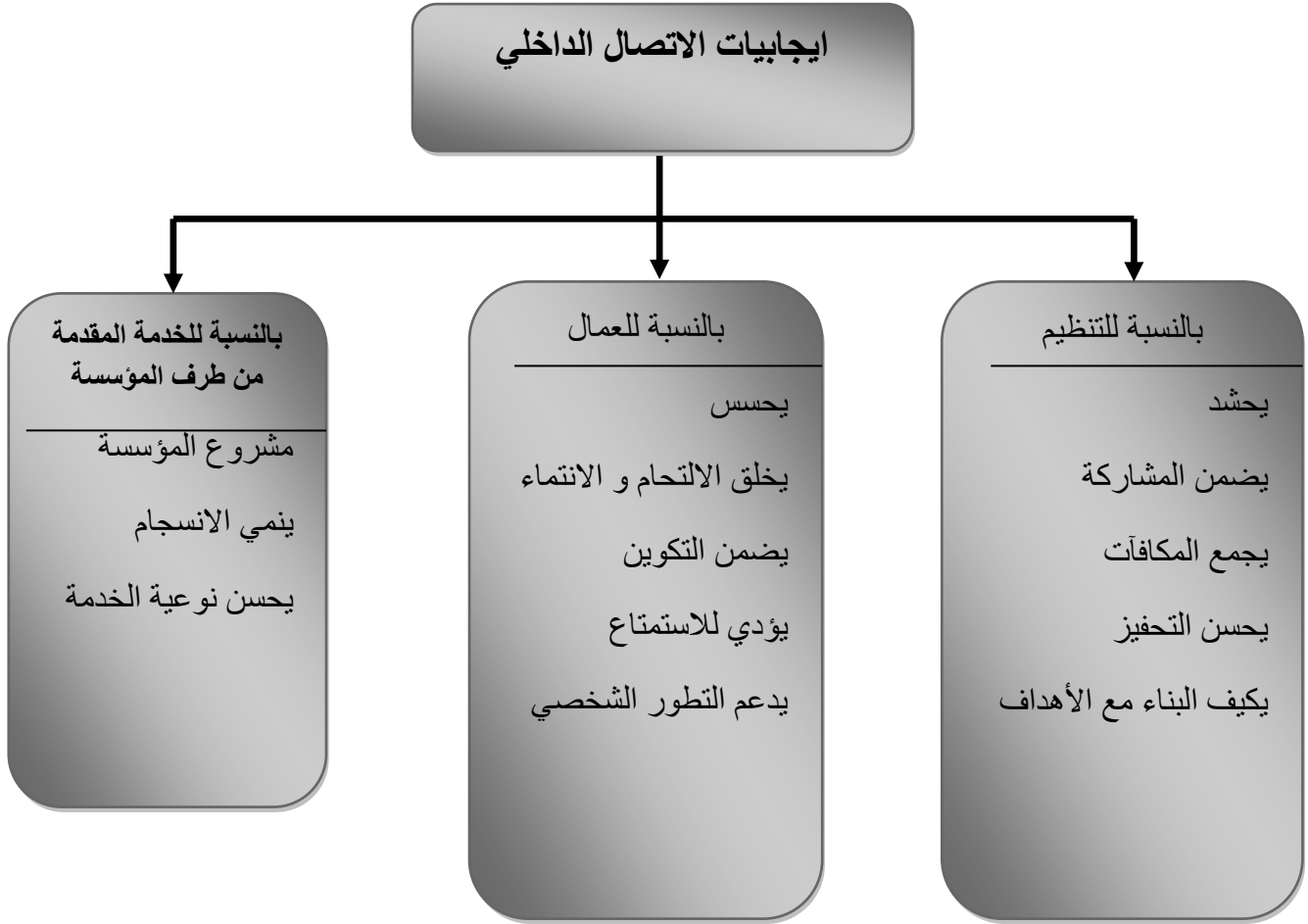
يعرف التسويق الداخلي على أنه: "تعامل الإدارة و المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المؤسسة، و في داخل أنشطتها، و يمثل الموظفين معها الجزء الأكبر منها، حيث يمكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً و أفقياً داخل المؤسسة". (علي صباح حميدن، 2007 ، ص 22 )

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

يرى Argentinini بأن الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود و الاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة ، كما ينبغي أن تأتي الاتصالات مباشرة من الإدارة من مدير إلى آخر و من موظف إلى مشرف و من موظف إلى آخر (قحموش إيمان ، 2018-2019 ، ص 95 )

2- ايجابيات الاتصال الداخلي :

الشكل رقم 03 : ايجابيات الاتصال الداخلي



المصدر : باية بوزة، المرجع السابق، ص 232.

**الفرع الخامس : التمكين**

إن فكرة التمكين تقوم على ضرورة تخلي المصرف عن النموذج التقليدي للقيادة و التوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور و هذا ما يتطلب تغييرا جذريا في العلاقة بين المدير و المرؤوسين فدور المدير يتطلب التحول من التحكم و التوجيه إلى الثقة و التفويض، أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع القواعد و التعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات .

**1- تعريف التمكين :**

من أهم التعاريف الخاصة بالتمكين مايلي:

التمكين هو "العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات و السلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم".

ولا يختلف آخرون عن مفهوم التمكين حيث يرون أنه: "أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمات فيرون أن التمكين هو محاولة نشر و مشاركة القوة في كل مكان من المنظمة" ( بدر عيسى النوفل ، 2010 ، ص 13 )

و هناك من يرى أن التمكين هو "إتاحة حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات به تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على الموظفين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل مجالات البيع و خدمة المشتريات و الزبائن و غيرها". ( عطية حسين أفندي ، 2003 ، ص 10- 11 )

بينما يرى آخرون أن مفهوم التمكين كإستراتيجية لتحسين الأداء هو: "إستراتيجية تلجأ إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها و استخدامها في تحقيق الأداء المنظمي، و تتضمن 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" ( الملوك جلال سعد ، 2002 ، ص 178 )

مالا تختلف حوله هذه التعاريف هو اعتبار التمكين يركز على عنصرين أساسيين هما: منح حرية التصرف للموظفين، و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في الأمور والمهام المتعلقة بالعمل. ومنه يمكن القول بأن التمكين تحول إلى أن يكون مسألة مهمة داخل المؤسسات المعاصرة، فالدعم الحقيقي وتشجيع ومنح الحرية للموظفين تمكن من إنجاز الأعمال بفعالية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية .

لذلك يقترح Luthans الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين موظفيها :

- ❖ التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات الموظفين .
- ❖ أن تعبیر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات الموظفين ومستوى أدائهم .
- ❖ السماح للموظفين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار .
- ❖ منح الموظفين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها مناسبة لتنفيذ أعمالهم .
- ❖ أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف الموظفين . ( قحموش ايمان ، 2019/2018 ،

( ص 93 )

2- أبعاد تمكين الموظفين :

للتمكن بعددين رئيسيين هما:

أ- البعد المهاري

و يقصد به اكتساب الموظفين لمهارات العمل الجماعي من خلال التدريب و خاصة مهارات حل النزاع و القيادة و بناء الثقة.

ب- البعد الإداري:

ويقصد به إعطاء حرية و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. ( النوري عبد السلام علي حسين ، 2005 ، ص 62 )

و هناك من يرى أن التمكين يتكون من أبعاد هي:

أ- حرية الاختيار:

و تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الأفراد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله .

ب - الفعالية الذاتية:

و تعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته و مهاراته و معرفته.

ج- معنى العمل

و يعني إدراك الموظف أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له و للآخرين و للمنظمة.

د- التأثير:

و يعني اعتقاد الموظف بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات الموضوعية و المتعلقة بعمله .

ه - التمكين بالاقتراعات:

و هي أقل درجات التمكين و تعني تمكين الموظفين من المساهمة في تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل و أساليب تحسينه و من ثم فإن الموظفين لا يمتلكون الاستقلالية في تنفيذ التغييرات على العمل .

و- التمكين المقيد :

و هو أسلوب يذهب أبعد من سابقه حيث يتمكن الموظفين من إعادة تصميم أعمالهم و ذلك ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير .

ز- التمكين على المستوى :

و يقصد به تمكين الموظفين من المشاركة في التوجه الإستراتيجي و الأداء للمؤسسة ككل، و هو أكثر أنواع التمكين التي تسهم في نجاح عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل و تحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء. (النوري عبد السلام علي حسين ن 2005 ، ص 63 )

3- مبررات التمكين :

أكد الباحثون على أن هناك العديد من المبررات لتطبيق المصرف لاستراتيجيات التمكين و منها:

1- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات الموظفين لتحقيق الأهداف.

2- يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات و ذلك من خلال ما توفره المعلومات للجميع.

3- توافر العمالة التي تمتاز بالخبرات العالية و المهارات الفائقة الممكن استخدامها على نحو فاعل لتحقيق الأهداف. (عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد أحمد ، 2013 ، ص 169 )

4- يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي و الجماعي. (عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد أحمد ، 2013 ، ص 170 )

و آخرون اعتبروا أن مبررات التمكين تكمن فيما يلي:

1- التأكد من فاعلية الأداء المنجز.

2-تأكد الموظفين من انجاز أعمالهم وفقا لرؤية الزبائن و ليس من خلال الإدارة.

3- يكون القرار المتخذ من قبل الموظفين أكثر تأثيرا على الزبائن و لاسيما أن التصاقهم بالزبائن و حاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.

4- إزالة قيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم في تسريع الانجاز الكفاء و الفعال.

5-إن التزام الموظفين و دافعهم للانجاز يعطي للعمليات المنجزة بعدا أشمل في التطوير و التحسين. (اللوزي موسى سلامة ، 2008 ، ص 260 )

4-معوقات التمكين:

إن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار و التعيين و كذلك بطئ التدريب و ارتفاع كلفته مما يصعب من تطبيق إستراتيجية التمكين، و يمكن إيجاز أهم معوقات التمكين فيما يلي:

1- ضعف الثقة بالنفس.

- 2- قلة التدريب و التأهيل.
- 3- ضعف الدافعية اتجاه العمل.
- 4- عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.
- 5- شعور المديرين بفقدانهم للسلطة.
- 6- عدم قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مسؤولة .
- 7- قد ينعكس الموظفين في تمكين سابق مما ينعكس سلبياً على أي تجربة جديدة .
- 8- إن المشاركة بالمعلومات قد يؤدي إلى تسرب الأسرار إلى المنافسين.
- 9- ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكنين.
- 10- التمسك بالبناء الديمقراطي السائد.
- 11- تخوف الموظفين من تحمل المسؤولية و عدم تقبلهم فكرة التغيير و الانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم . ( عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد أحمد ، 2013 ، ص 170 )

#### المطلب السادس : المزيج التسويقي الداخلي

إن الفكرة وراء مفهوم المزيج التسويقي الداخلي هو أنه مجموعة من العناصر تحت سيطرة الإدارة يتم دمجها للاستجابة لمتطلبات السوق المستهدفة (k.Rafiq M Ahmed p, 2002)، حيث تتمثل هذه العناصر في:

**المنتج الداخلي:** في التسويق الخارجي المنتج هو أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية الحاجات لأسواقها، أما في التسويق الداخلي المنتج هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين.

**السعر الداخلي:** عموماً السعر هو الدفع أو التعويض المقدم من طرف الآخر مقابل سلعة أو خدمة أما في السوق الداخلي فالسعر هو نظام مكافأة الموظفين.

**الترويج الداخلي:** إذا كان الترويج الخارجي يهدف بتعريف المنتج أو الخدمة للعملاء، فإن الترويج الداخلي يسعى إلى التعريف بالمزايا التي يقدمها الموظفين للمنتج الداخلي بنفس الوسائل المستعملة في التسويق الخارجي فالفرق الوحيد هو أن الترويج الخارجي يكون موجه خارج المؤسسة ويتعامل مع العملاء، أما الداخلي يكون موجه داخل المؤسسة ويتعامل مع الموظفين .

**التوزيع الداخلي:** يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفين المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات والمبادلات بين مختلف الأطراف.

**الدليل المادي :** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي.

**العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي. (قמוש ايمان . 2017 . ص 146-147 )

**المشاركون (الأفراد):** وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر. (جنادي كريم . 2017 . ص 42 )

المبحث الثالث : علاقة التسويق الداخلي بتعزيز الخدمة المصرفية

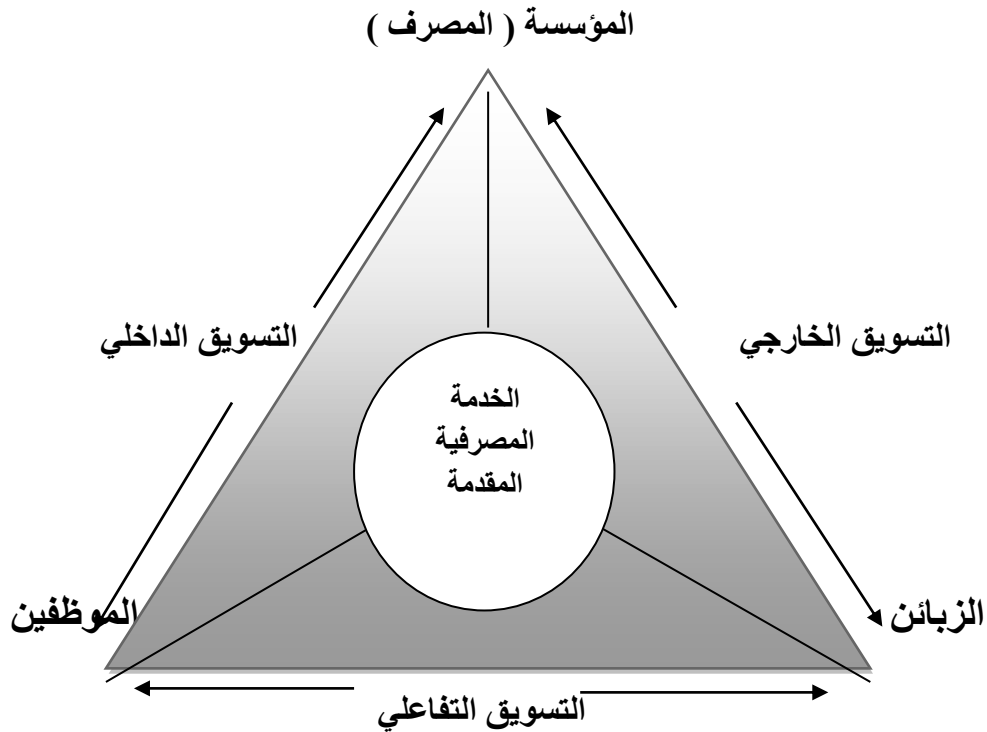
تزداد أهمية التسويق الداخلي بكونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا الموظفين والعملاء في المؤسسات الخدمية المصرفية ، ولقد طور كل من (Kotler e Amiruns) مثلث تسويق الخدمات الذي يوضح العلاقة بين المؤسسة و موظفيها و زبائنها و يقترح من خلال هذا المثلث ثلاثة أشكال تسويقية يعد كل منها عاملا رئيسيا في نجاح المؤسسة تتمثل هذه الأشكال في ما يلي :

**النوع الأول :** التسويق الخارجي و يمثل علاقة المؤسسة بزبائنها و يهتم بالنشاطات التقليدية ( الترويج , السعر , التوزيع ... )

**النوع الثاني :** التسويق التفاعلي و يمثل العلاقة بين الزبائن و الموظفين .

**النوع الثالث :** التسويق الداخلي الذي يهتم بالعلاقة بين المؤسسة و موظفيها , و يعني أن تقوم المؤسسات الخدمية المصرفية بتدريب الموظفين و تحفيزهم و بخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الزبائن . كما هو موضح في الشكل التالي( بن نيلي جميلة ، 2019 ، ص 460- 461 ) :

الشكل رقم (04) : علاقة الخدمة المصرفية مع أشكال السوق



المصدر : بن نيلي جميلة ، 2019 ، ص 461

من خلال هذا الشكل يتضح أن الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم يتم من خلال تحسين الخدمات المصرفية المقدمة في جميع العلاقات التسويقية ( تسويق داخلي، تسويق خارجي، تسويق تفاعلي) ما بين



المؤسسة ( المصرف ) والمتعاملين معه ، كما يتضح من خلاله أهمية التسويق الداخلي من خلال توجيه إستراتيجياته نحو الموظفين جنبا إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي نحو العملاء ، حتى يتمكن الموظفين من تقديم الخدمة المصرفية بالشكل الذي يريده العميل، وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي( حلوز وفاء ، 2013 – 2014 ، ص 48 ) .

يخلق تطبيق التسويق الداخلي العديد من الفوائد والمزايا في المؤسسات الخدمية المصرفية خاصة إذا طبق بطريقة تضمن لهذه المؤسسات تحقيق رضا موظفيها ومن ثم الدفع بتحسين خدماتها المصرفية المقدمة بحيث يجب عليها مراعاة حاجات ورغبات عمالها، ومن المزايا التي يخلقها التسويق الداخلي :

- يساهم في خلق الفعالية، ومضاعفة العطاء والخدمة العامة .
- يسهل وسائل الاتصال بين المسؤول والموظف وجعل العلاقة أكثر مرونة .
- يقوم على تعميم التكوين على كافة الموظفين لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي .
- يقوم على وضع إجراءات عمل سهلة، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين.
- يعمل تطبيقه على تحفيز الموظف واستشارته في القرارات يجعله أكثر ثقة ومسؤولية مما يدفعه للعمل أكثر .
- بحيث يساعد التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية على ما يلي:
  - **فهم حاجات الموظفين :** على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العاملين وتمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب وغيرها .
  - **تحديد فرق المتابعة والتقييم:** من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة معا لهدف العام إذ يكمن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف .
  - **تحديد فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار :** فريق العمل هو مجموعة الأفراد لديهم مهارات متكاملة وملتزمين بهدف مشترك ، حيث تعبر من نجاح المؤسسة المصرفية و تشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - **ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين :** حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي(ساره شايب . 2014-2015 . ص 63-64 ) .

**المطلب الأول : مساهمة اختيار الموظفين بتعزيز الخدمة المصرفية**

من خلال إسقاط تعريف اختيار الموظفين على الخدمة المصرفية و في ظل الخصائص التي تميزها و التي سبق الإشارة إليها ( عدم الملموسية، غير قابلة للتخزين ، غير قابلة للقياس , مشاركة مقدم الخدمة ... ) يجعل من موظف المصرف محدد و معيار أساسي للخدمة المصرفية المقدمة لأنه على اتصال مباشر بالزبون، مما يتطلب من إدارة المصرف كل العناية في اختيار الكفاءات، التي تتوافق مهارتها مع الوظيفة المراد القيام بها و تمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المتميزة مع الزبائن ، فنجاح المصرف يتوقف أساسا على اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم القدرة على تقديم خدمات في المستوى يشبعون بها حاجات و رغبات زبائنهم .

**المطلب الثاني : مساهمة التدريب بتعزيز الخدمة المصرفية**

يعد التدريب في المصرف الجانب العملي للدراسة في هذا المجال فهو نشاط منظم و مستمر يهدف إلى تدريب الموظفين بالمصرف على تقديم الخدمات المصرفية بمعايير عالية و إكسابهم القدرة على الصبر و الاستجابة و التعاطف و الاعتماد في تقديم الخدمة، و التحكم في مختلف الوسائل و التكنولوجيا التي يمتلكها المصرف، و التقليل من الأخطاء و الإرتيابات في مختلف العمليات، بما يشبع حاجات و رغبات الزبائن و يصل بهم إلى أكبر قدر من الثقة و الوفاء في التعامل مع المصرف .

كما تكمن أهمية التدريب في أنه هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بالمصرف و خدماته ، بحيث لا يعد امتلاك التقنية الحديثة هو المقياس لنجاح المصرف ، ففي مجال الخدمات المصرفية لا يقتصر تطورها بالتوسع في اقتناء الأجهزة المتطورة و الحديثة فقط بل يتطلب ذلك أيضا امتلاك المصرف للعاملين القادرين على استخدام و التحكم بها، و يشكل ذلك المخرج الأساسي للتدريب من خلال برامجه الفعالة .

إن التدريب الداخلي يتحقق من خلال وضع برامج تدريب الموظفين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، و لاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج و السلوكيات المختلفة التي من شأنها تدعم رضا الزبون كما يجب على المصرف أن يزود الموظفين بنسخة من التوصيات و التعليمات التي ترشدهم كيفية التعامل مع الزبائن ، و من ثم فإن للتدريب دور مهم و فعال في تحقيق رضا الموظفين بالمصرف ( الزبائن الداخليين ) الذين سيقومون بتقديم خدمات في المستوى ، و هو ما سينعكس بالإيجاب على الزبون الذي سيقدم خدمات تشبع حاجاته و رغباته .

إن عدم إمكانية الفصل بين الخدمة و مقدمها ، يبين مدى علاقة الخدمة المقدمة بالموظف فهو يمثل حلقة الوصل بين المصرف و زبائنه ، و بالتالي لا يمكن أن ينتج عن موظفون غير مدربين زبائن راضيين بمستوى الخدمات المقدمة لهم، لذا تعد المهارات و القدرات التي يمتلكها مقدم الخدمة من

العناصر الأساسية الضامنة للخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن ، وبالتالي يجب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة ، و يتمتع بأسلوب الاتصال، و بناء العلاقات المميزة مع الزبائن ، لأن ضعف مهارات مقدمي الخدمات و افتقارهم للرغبة في العمل و تدني إحساسهم بالمسؤولية حياله يعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى الخدمة المقدمة للزبائن .

من خلال ذلك نجد أن جودة التدريب تعد أفضل ضمان لتحسين الخدمة المصرفية، فالتحسين المستمر في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب ، و عمليا التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء و التقليل من الأخطاء، و أداء العمل على النحو الصحيح، و يؤدي إلى التقليل من التكاليف مما يعد أمرا مهما في مجال الخدمات المصرفية .

### المطلب الثالث : مساهمة التحفيز بتعزيز الخدمة المصرفية

يلعب التحفيز دورا كبيرا في ترقية و تعزيز الخدمة المصرفية من خلال :

1- **تبني العاملين للتوجه التسويقي:** من خلال منح مكافآت و الحوافز للموظفين ، على أساس جذب و إرضاء أكبر عدد ممكن من الزبائن .

2- **إشباع حاجات و رغبات الموظفين و الزبائن:** حيث تشير بعض الدراسات إلى هناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بمجهودات الموظفين و مكافأتهم من جهة و رضا الزبائن من جهة أخرى، فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات عاملها من خلال مكافأتهم على حسن أدائهم ، يقود إلى إشباع حاجات و رغبات الموظفين و بالتالي إشباع حاجات و رغبات الزبائن .

3- **تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن و نيل رضاهم .**

4- **تخفيض تكاليف العمل و دورانه، عن طريق خلق الشعور بالاستقرار و الانتماء لدى الموظفين ، و الحفاظ على الموظفين الجدد .**

5- **تحسين أداء الموظفين ، إن تطبيق نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية يشجع الكوادر البشرية على تحسين أدائهم، و بالتالي تعزيز و تطوير الخدمة المصرفية .**

### المطلب الرابع : مساهمة الاتصال الداخلي بتعزيز الخدمة المصرفية

إن الاتصال الداخلي يهدف لتحسيس الموظف بقيمته و يمنحه مكانة مرموقة، و يظهر من خلال التقسيم الإداري بمختلف مستوياته و كذا تقسيم المهام ، و تحديد الأدوار كما يحدد العلاقات و ينظمها لتحقيق التنسيق مما يساهم في تحقيق الارتياح النفسي و تحفيزه لتحقيق مردود جيد و تحسين أدائه و كل ذلك ينعكس بالضرورة على الخدمات التي يقدمها المصرف ، فالإتصال الداخلي يعد نسق لكونه يساهم في

جمع المعلومات الإستراتيجية و التقنية، مما يجعل مقدمي الخدمات على علم تام بخطط ، و سياسات، و أهداف المؤسسة ورسالتها .

و بالتالي نرى أن أهمية الاتصال الداخلي التسويقي تظهر أكثر في كونه وسيلة أساسية لانتقال المعلومات بالمرونة و السرعة الكبيرة داخل المصرف عن مختلف التعديلات و القرارات و الحاجات , الموارد و الأهداف و الاستراتيجيات ، و طبيعة العملاء ، حاجاتهم و رغباتهم ، نقاط قوة و ضعف المصرف، فرصه و تهديداته المحيطة به هذا من جهة أما من جهة أخرى يمكن إدارة المصرف من تحديد الوظائف الشاغرة و حجم العمالة المطلوبة و تخصصاتها لتحسين كفاءة المصرف وخدماته المقدمة كما أن الاتصال التسويقي الداخلي يساهم في تحديد الموظفين الذين يبذلون مجهودات جبارة و يقدمون خدمات ترضي عملاء المصرف من أجل تحفيزهم ، و الاتصال بالموظفين و تحديد الفئة التي تحتاج للمزيد من الخبرة و التدريب ، إضافة إلى بناء علاقة جيدة مع الموظفين و تمكينهم و مشاركة الموظفين و شعورهم بالانتماء و تخفيف حدة النزاعات و الشكاوي و سد الطريق أمام الشكاوي، و ذلك من أجل التأثير على النشاطات المختلفة داخل المصرف و ذلك لخدمة مصلحة المصرف من خلال خدمة مصلحة الزبون.

❖ للاتصال الداخلي دور مهم و إيجابي على كل من المؤسسة، و الموظفين ، و الخدمة و هذا من خلال ما يلي:

### 1-بالنسبة لأعضاء التنظيم :

يمكنهم الإطلاع على المستجدات و التطورات و التحديات، كما يتم التفاهم و الثقة ، و يمنح الموظفين إحساسا صادقا بالانتماء، و رفع معنوياتهم و دافعيتهم للعمل .

### 2-بالنسبة للموظفين :

هو الوسيلة لتحقيق الانسجام داخل الجماعة، كما يساعد الجهاز الإداري على التحنيط المستقبلي بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها من انعكاسات على المنتجات و الخدمات .

### 3-بالنسبة للخدمات المقدمة من قبل المصرف :

توفير المعلومات لتقييم مختلف الوظائف و الخدمات المقدمة للزبائن ، وكذا البيانات الضرورية عن متطلبات الزبائن و رغباتهم و احتياجاتهم، و يحسن نوعية الخدمات .

## المطلب الخامس : مساهمة التمكين بتعزيز الخدمة المصرفية

الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفيز الموظفين بحوافز خارجية عن المصرف، من خلال بناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ و تتبع من ذات الأفراد الموظفين ، كالفخر بالانتماء للمصرف و الاعتزاز بممارسة العمل فيه ، و تتمثل أهداف التمكين فيما يلي:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما و محاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

- تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين .

- استجابة سريعة لحاجات و رغبات الزبائن و تلبيةها ، و ترحيب الموظفين بهم و التعامل معهم بعمق .

- إدماج و تحفيز الموظفين و كسب ولائهم .

- زيادة روح المبادرة لدى الموظفين ، و إقدامهم على إبداء أفكار علمية لتحسين الخدمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية .

وفي سياق الحديث عن أهداف التمكين بالنسبة للمؤسسة المصرفية فإننا نرى بأنه مفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المصرف، مما سينعكس إيجابا على خدماته المصرفية من خلال التجديد و الإبداع المستمر لخدمات تتلائم و تساير حاجات و رغبات الزبائن ، و بالتالي تقلل الأخطاء و الإرتيابات من خلال تحمل الموظفين الممكنين لمسؤوليات تصرفاتهم و قراراتهم، و يصبح المصرف أكثر سرعة في الاستجابة، و تعاطفا مع الزبائن و يكسب من خلال ذلك ثقة الزبائن و ولائهم له في بيئة تسويقية تتسم بالمنافسة الحادة و التعقيد، و التجديد المستمر، على عكس الوقت الماضي عندما كانت المصارف لها الوقت الكافي و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسين لتلبية طلبات زبائنهم و المحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، فالبيئة المصرفية أصبحت أكثر ديناميكية تتميز بالمنافسة العالية و التكنولوجيا المتجددة ، مما يدفع المصرف إلى تمكين الموظفين مما سيشرعهم بالمسؤولية و الرضا و يمنحهم سلطة و تمسكا أكثر بالمصرف و مكون أساسي له ، مما سينعكس بالإيجاب على المصرف بمواكبته للتغيرات المحيطة به و تقديمه لخدمات تليق باسمه و تكسبه ميزة تنافسية في السوق . ( رحمانى أحمد و جلالى حاج بوجلال . 2015 . ص 53-84 )

## خاتمة الفصل :

كان الغرض من هذا الفصل هو توضيح الإطار المفاهيمي و المعرفي للخدمة المصرفية و التسويق الداخلي، و الذي من خلاله توصلنا إلى أهمية الكفاءة في العمل و الأداء المقدم ، مما يتطلب من المصارف التجديد و التطوير المستمر و العمل على رفع الأداء لكي تستطيع مواجهة المنافسة الكبيرة التي تتعرض لها في السوق المصرفي ، و لتحقيق ذلك عليها الاهتمام بمقدم الخدمة على اعتباره همزة وصل بزبائنه ، من خلال تدريبه و تمكينه و تحفيزه و الحرص على إشباع حاجاته و رغباته، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني و تطبيق إستراتيجية تسويقية داخلية ، لإرضاء الموظفين بالمصرف و إشباع حاجاتهم و رغباتهم باعتبارهم زبائن داخليين ، و بالتالي يظهر جليا الدور الكبير الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية و من خلال ما تم استعراضه في الفصل الأول نلخص النقاط التالية :

- التسويق الداخلي يعني بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أفضل المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية و تدريبهم و تحفيزهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المنظمات وموظفيهم .

- تتزايد أهمية التسويق الداخلي من خلال الارتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي فإرضاء العميل الخارجي غاية لا يمكن بلوغها إلا من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة في سيرورة إنتاج الخدمة، وهذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي .

- يمكن اعتبار الخدمة المصرفية مجموعة أنشطة وعمليات ذات مضمون نفعي المقدمة من طرف المصرف والتي تشكل مصدرا لإشباع رغبات وحاجات العملاء المالية والائتمانية وكذا مصدر ربحية المصرف، وأهم ما يميزها عن السلع كونها لا تنفصل عن مقدمها إضافة إلى عدم ملموسيتها .

- ختاماً لهذا العمل الذي حاولنا من خلاله التطرق للعلاقة بين التسويق الداخلي و الخدمة المصرفية، توصلنا إلى أن الاختيار الدقيق للموظفين الأكفاء الذين لديهم القدرات الكافية على تقديم خدمات عالية و توظيفهم ، و العمل على تدريبهم على خدمة الزبائن، و تمكينهم و تحميلهم المسؤوليات أثناء ممارسة وظائفهم ، و تحفيز المتفوقين في أداء مهامهم ماديا ومعنويا ، و تفعيل الاتصال ، وهو ما سينعكس على الخدمات التي يقدمها المصرف و الميزة التنافسية التي يكتسبها، كما يعزز أرباحه و بقائه في السوق .

# الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول مساهمة التسويق  
الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية  
" مصرف التنمية المحلية "

**تمهيد :**

بعدها تطرقنا في الفصل النظري إلى التعريف بالتسويق الداخلي وتحديد معالمه وكذا تسليط الضوء على أهم أبعاده والتمثلة في الاختيار التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين وكمبحث ثاني تناولنا التعريف بالخدمة المصرفية، سنحاول في هذا الفصل التعرف على مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية بمصرف التنمية المحلية

لذلك قمنا في هذا الفصل بدراسة المتغيرات النظرية في الدراسة الميدانية على عينة من موظفي مصرف التنمية المحلية لولاية بسكرة و تشخيص حال التسويق الداخلي بالمصرف من خلال قيامنا بتصميم استبيان موجه لموظفي المصرف واستقصاء للآراء حول الموضوع ..

و في إطار هذا السياق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول : تقديم عام لمصرف التنمية المحلية.**

**المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها**



## المبحث الأول : تقديم عام لمصرف التنمية المحلية

تقديم عام لمصرف التنمية المحلية يعتبر مصرف التنمية المحلية من أحد المصارف التجارية الجزائرية التي تعمل على تدعيم الاقتصاد الوطني والمساهمة في عمليات التنمية داخل التراب الوطني وخارجه .

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مصرف التنمية المحلية

كانت نشأة مصرف التنمية المحلية غير عادية ، حيث انبثق عن القرض الشعبي الجزائري، وتم تأسيسه بالمرسوم الرئاسي رقم 86/85 وبدأ لنشاطه برأسمال قدره 6 مليار دينار ، وفي سنة 1995 وبعد مرور 10 سنوات من تأسيسه أصبح رأسماله يقدر ب70 مليار دينار .

ويوجد مقره الرئيسي خارج العاصمة بسطوالي بولاية تيبازة .

ويضم المقر الرئيسي لمصرف التنمية المحلية 9 مديريات متخصصة أما وكالاته فانتشرت خلال سنة ونصف من تأسيس المصرف على مجمل التراب الوطني حيث عند انطلاق نشاطه كان يشرف على 39 وكالة موزعة عبر التراب الوطني وفرع واحد فقط ، وبعد مرور 10 سنوات أصبح يشرف على 150 وكالة و15 فرع .

وفيما يخص موارده التي يتلقاها من عملائه فقدت عند انطلاق نشاطه ب 2 مليار دينار . وبعد 10 سنوات أصبحت 45 مليار دينار .

أما الحسابات التي قام بفتحها للمتعاملين معه فارتفعت من 100.000 حساب الى 650.000 حساب خلال 10 سنوات ، أما عدد عماله فارتفع خلال نفس الفترة من 750 عامل إلى 3035 عامل ( ايمان شرقي . 2015-2016 . ص 99 ) .

وفيما يلي عرض خصوصيات مصرف التنمية المحلية من خلال الجدول أدناه :

## جدول رقم(03) : خصوصيات مصرف التنمية المحلية

2003	2000	1985	
15	-	-	عدد المديريات الجهوية
153	-	39	عدد الفروع
2962	2869	550	عدد العاملين

المصدر : ايمان شرقي . 2015-2016 . ص 99

**المطلب الثاني : مراحل تطور مصرف التنمية المحلية**

يمكن إبراز تطور مصرف التنمية المحلية من خلال المراحل التالية :

**المرحلة الأولى:** من 1982 إلى 1990 خلال الثماني سنوات الأولى كان هدف المصرف آنذاك هو فرض وجوده في البيئة المصرفية بفتح العديد من الوكالات في مناطق مختلفة ذات الصيغة التنموية و بمرور الزمن اكتسب المصرف سمعة و كفاءة عالية في ميدان القطاع التنموي، قطاع السكن و التنمية هذا الاختصاص كان منصرم في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان مصرف عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة

**المرحلة الثانية :** من 1991 إلى 2005 بموجب صدور القانون 90/10 الذي ينص على نهاية فترة تخصص المصارف وسع مصرف BDL أفضه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي و الصناعات المتوسطة , الصغيرة PME/PMI .

**المرحلة الثالثة :** من 2005 إلى الوقت الحالي، عاد المصرف إلى اختصاصه الأول (القطاع التنموية المحلية) لكن مع إستراتيجية أكثر توسعا بشروط أفضل و سياسة تنمائي و ظروف السوق، كما اتبع سياسة اللامركزية حيث أعطى صلاحيات واسعة في منح القروض خدمة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات و تسهيلات لخدماته .

أما بالنسبة للمجال التقني فكانت هذه المرحلة بداية إدخال الإعلام الآلي :

**1991:** تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية .

**1992:** تتميز بما يلي:

1- وضع برمجيات Prociel sybouc مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات المصرفية :

- تسيير القروض

- تسيير عمليات الصندوق

- تسيير المودعات

- الفحص عن بعد لحسابات الزبائن

2- إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات التجارية الخارجية، عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت

في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر،

3- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات .

**1993:** إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية

1994: تشغيل بطاقة التسديد و السحب..

1996: إدخال عملية الفحص السلبي Teletraitement فحص و إنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي .

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين المصارف .

2000: المرحلة الحالية تتميز بوجود التدخل الفعلي للمصارف العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة و جعل نشاطها و مستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد مصرف التنمية المحلية رفع إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة في شتى مجالات النشاط الاقتصادي و في نفس الوقت رفع معاونته للقطاع التنموي و فروعته المختلفة بصدد مسايرة التوقعات الاقتصادية و تحولاتها و الاجتماعية العميقة و من أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه وضع مصرف التنمية المحلية برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنة المصرف و تحسين الخدمات و كذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة و في الميدان المالي هذا البرنامج نتجت عنه الإنجازات التالية:

1- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف لمصرف التنمية المحلية و إنجاز مخلوط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

2- تعظيم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برنامج Progieciel sybu كزبون مقدم للخدمة client

Seurveur . و في بداية 2001 تم ما يلي:

- التطهير الحسابي المالي.
- إعادة النظر تقليل الوقت و تنفيذ الإجراءات الإدارية و النقدية المتعلقة بملفات القروض المدة تتراوح بين 20 و 90 يوم بالنسبة لقروض الاستغلال و الاستثمار .
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية
- تحقيق مشروع المصرف الجالس " Banque assise " خدمات شخصية في كل من وكالة عميروش و الشراقة.
- تعميم شبكة عبر الوكالات و المنشأة المركزية .
- إنشاء تطبيق ألي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي .

2003 : تعميم المصرف الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

2003 : معلوماتية نظام الموارد البشرية .

2004 : تبني مصرف التنمية المحلية لمبدأ حوسبة وسائل الدفع لم يعد مشروعاً فقط تم تحقيق ذلك من العاشر من يناير 2004 و ابتداء من هذا التاريخ أصبح الصك عبارة عن صورة تسافر عبر شبكة اتصالات سلكية و لاسلكية موثقة .

و من خلال التعرض إلى تطور مصرف التنمية المحلية نستطيع أن نقدمه في النقاط التالية:

- 1- المصرف الأول في ترتيب البنوك الجزائرية .
- 2- استعمال SWIFT منذ 1991 .
- 3- استعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.
- 4- الشبكة الأكثر كثافة .
- 5- مصرف شامل و وطني يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية.
- 6- ما لا يقل عن 3.2 مليار دولار أمريكي من التعاملات الاقتصادية و المصرفية
- 7- 30% من التجارة الخارجية الجزائرية.
- 8- ثاني مصرف جزائري يطبق مبدأ البنك الجالس مع خدمات مشخصة .
- 9- الإدخال الكامل للإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة Logiciel ملك للمصرف مصمم من طرف مهندسي المؤسسة .
- 10- القيام بالعمليات المصرفية في الوقت الحقيقي و عن بعد .
- 11- ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة .
- 12- إمكانية فحص الزبائن عن بعد لحساباتهم الشخصية ( ايمان شرقي . 2015-2016. ص 99 – 102 ) .

### المطلب الثالث : نشأة مصرف التنمية المحلية وكالة بسكرة 307

أنشأ مصرف التنمية المحلية وكالة تابعة له على مستوى ولاية بسكرة في 02 جانفي 1987 وهي وكالة مصرفية رائدة ويأتي تصنيف الوكالات المصرفية التابعة لمصرف التنمية المحلية تبعاً لحجم نشاطاتها ورقم أعمالها المحقق، وتعمل وكالة بسكرة تحت إدارة و إشراف المديرية الجهوية لولاية باتنة .

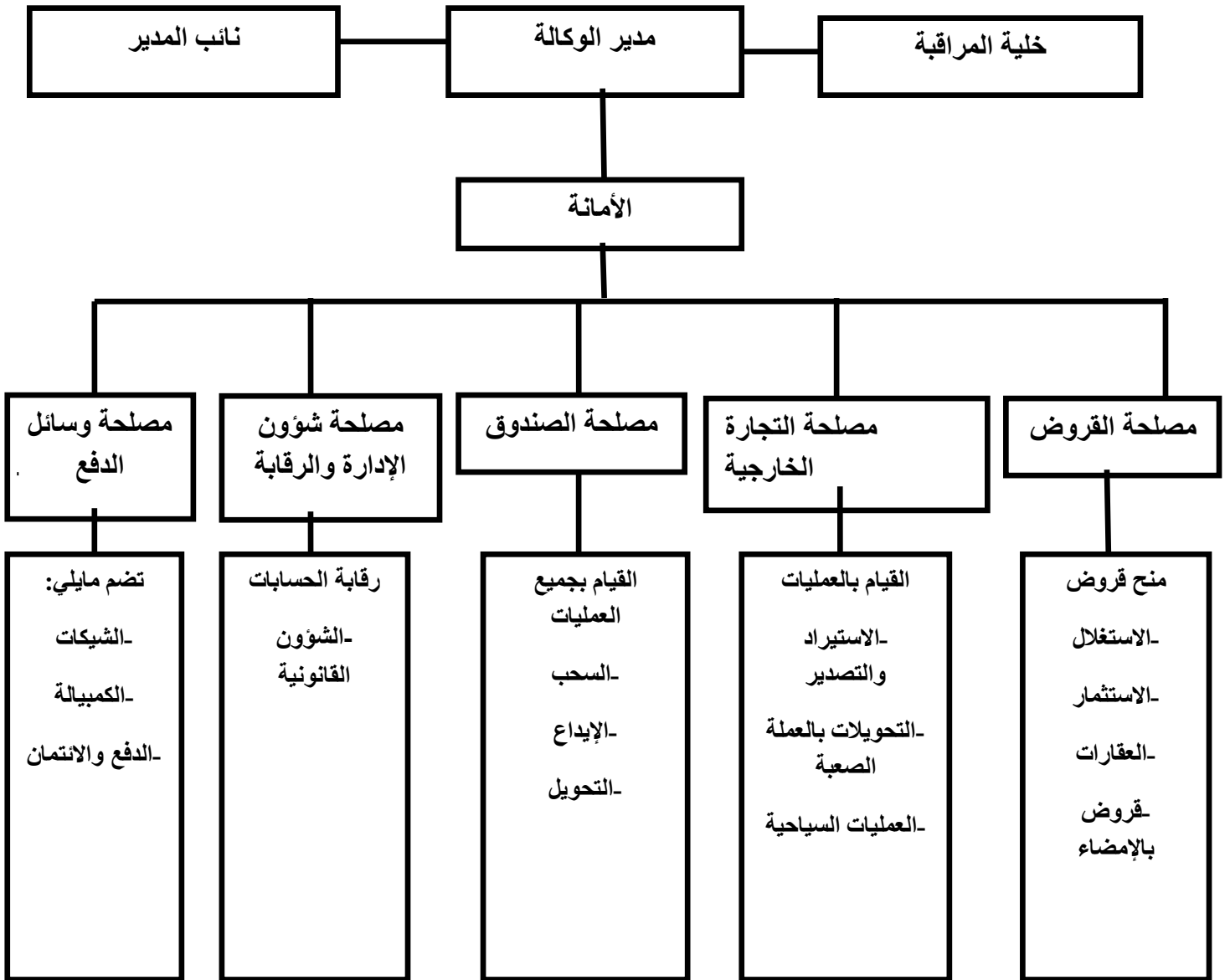
تقوم وكالة بسكرة بجميع العمليات المصرفية من إيداع سحب العملة الوطنية والعملية الصعبة ، قبول الودائع من العملاء ، فتح الحسابات المصرفية تحت طلب أو الأجل ، منح القروض بمختلف أنواعها ، القيام بكل عمليات التجارة الخارجية استيراد وتصديراً من خلال فتح الاعتمادات المستندية والقيام بعمليات التحصيل المستندي والتحويلات المصرفية الخارجية.

تقوم وكالة بسكرة بالمهام التالية:

- تسيرير المعاملات التجارية بصفة مرن مع الزبائن .
- تسهر على دراسة وتحليل وكذا تسير الملفات المتعلقة بالقروض التي تمنح للخواص والمؤسسات والصناعات المتوسطة والكبيرة .
- تقوم بالمحاسبة والمعالجة الإدارية للعمليات مع الزبائن سواء بالعملة المحلية أو الأجنبيةة ( ايمان شرقي . 2015-2016. ص104 ) .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمصرف التنمية المحلية ومهامه

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة



وعليه يتكون الهيكل التنظيمي لمصرف التنمية المحلي - وكالة بسكرة - من:

**1- مدير الوكالة:** هو المنسق والمحرك لكل عمليات الوكالة ومن بين مهامه بما يلي:

- بوقع ويبرم جميع العقود والمستندات والوثائق .
- السهر على إعطاء أفضل مردود لجميع الموارد والمالية للوكالة .
- تقديم التقارير الدورية عن نشاطات الوكالة للمديرية العامة.
- العمل على تطبيق جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية السارية المفعول .
- الحرص على التكوين الجيد لعمال وموظفي الوكالة .

**2- نائب المدير:** يقوم بمساعدة المدير واستخلافه في حالة غيابه ومن بين مهامه ما يلي:

- تنسيق النشاطات الإدارية بين مختلف مصالح الوكالة .
- معالجة الشكاوى المقدمة من طرف العملاء.
- المحافظة على الموارد المالية والمادية للوكالة .
- تنسيق الجهود ومتابعة نشاطات الوكالة.

**3- خلية المراقبة :** تختص خلية المراقبة بما يلي:

- مراقبة العمليات المصرفية ومدى مطابقتها للقوانين .
- تحرير تقارير عن المهام وإرسالها إلى الهيئة المعنية.
- القيام بمهام المراقبة والمراجعة البرنامج في شكل مخطط وفقا للقواعد التنظيمية المحددة لمهام المراقبة .

➤ إن تهيئة المراقبة تحت مسؤولية المدير أو المدير المساعد تهدف إلى المراقبة الذاتية للمصرف سواء المراقبة الداخلية أو الخارجية .

**4- الأمانة :** من الوظائف التي تقوم بها المصلحة ما يلي:

- متابعة شروط وكيفية فتح وتسيير حسابات العملاء .
- اعلام العملاء بكل جديد يطرأ على ملفاتهم الخاصة بالقروض .
- إقامة علاقات مع العملاء.
- حفظ وإدارة الملفات القانونية للوكالة مع جميع المتعاملين معها .
- القيام بتنسيق العلاقات بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة مع المدير .

5- مصالـح الـوكالـة الـمصرفية : تتكون وكالة بسكرة من أربعة مصالـح رئيسية وهي :

أ. **مصلحة القروض** : وتخص هذه المصلحة في القيام بمنح جميع أنواع القروض ومنها قروض الاستغلال، الاستثمار القروض العقارية، بالإضافة إلى قروض بالإمضاء .

ب. **مصلحة التجارة الخارجية** : تقوم هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية استيرادا وتصديرا وتتولى القيام بالمهام التالية :

- القيام بعمليات التوطين المصرفي .
- فتح وإدارة ملفات الاعتماد المستندي .
- منح القروض اللازمة لعمليات الاستيراد والتصدير .
- القيام بعمليات التحويل للعملة المختلفة .
- طلب الضمانات القانونية والنظامية على القروض الممنوحة لقطاع التجارة الخارجية .

ج. **مصلحة الصندوق** : تتمثل وظيفتها في القيام بجميع العمليات الخاصة بقبول الودائع من طرف العملاء وعمليات السحب بالإضافة إلى العمليات الخاصة بالتحويلات وفتح الحسابات وتسليم بطاقات الدفع والائتمان. د. **مصلحة وسائل الدفع** : وتسمى أيضا بمصلحة المحفظة وهي مكلفة بمعالجة السندات، الشيكات والكمبيالات بين وقت تسليمها للمصرف من طرف الزبون من أجل خصمها أو تحصيلها وقت تقديمها للمدين من أجل تحصيلها ( ايمان شرقي . 2015-2016 . ص 105-107).

### **المطلب الخامس : مهام مصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة**

يقوم مصرف التنمية المحلية وكالة بسكرة بعدة وظائف تتمثل فيما يلي :

❖ **جمع الأموال واستثمارها في أوجه الأنشطة الاقتصادية المختلفة:** في كثير من الأحيان لا يكون لمن معه أموال ، المقدره على استثمارها في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي ونظرا لافتقار رؤوس الأموال القدرة على المبادرة والمخاطرة في استثمار أموالهم ، تتدخل المصارف في هذا الشأن حيث تجمع المدخرات وتوجهها إلى المشروعات الصناعية والتجارية والزراعية، و بذلك يمكن اعتبارها أداة هامة تعمل على تحقيق التوازن بين موارد الادخار وأوجه الاستثمار .

❖ **تسهيل أداء الديون ونقل الأموال** : بظهور المصارف أصبح من السهل أداء الديون ونقل الأموال من مكان إلى آخر ، وذلك باستعمال الأوراق التجارية مثل الكمبيالة ، الشيك ويسحبها المدين بعد أن يوقع عليها من الحساب الجاري لدى المصرف وذلك لتبرئة ذمته المالية مع الغير كما يمكن أن يسحب المودع شيكات وتقوم المصارف بدفعها في المكان الذي يرغبه الدائن.

❖ **إصدار النقود المصرفية:** تقوم المصارف بإقراض الأموال للمؤسسات الإنتاجية ، وتقدم لها الخدمات التي تحتاجها والمتعلقة بالتجارة الخارجية ، كما تقوم بإصدار الأوراق المالية للمؤسسات الجديدة وكذلك القديمة لزيادة رأس مالها كل هذه الأعمال التي يقوم بها المصرف تعفي المشروعات من القيام بالأعمال التي تستغرق جزءا كبيرا من مجهوداتها لكي يتسنى لها التفرغ لشؤون إنتاج أخرى .

- مساعدة الإعلام وتوجيه الزبائن .

- تمويل المؤسسات الاقتصادية .

- تمويل عمليات الاستيراد والتصدير والتبادل التجاري مع الدول الأخرى ( موقع [www.bdl.dz/bdl-org](http://www.bdl.dz/bdl-org) ) تاريخ الاطلاع يوم 2021/06/20 على الساعة 18:18.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

#### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق نتائج منطقية قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس ويهدف البحث إلى دراسة كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية لدى موظفي مصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة.

حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

❖ **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة الكترونية وتوزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.20 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

❖ **البيانات الثانوية:** من خلال الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالبحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تم الاستعانة بها في جميع مراحل البحث والهدف من ذلك هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات.



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

أولاً: مجتمع وعينة البحث.

يضم مجتمع الدراسة موظفي مصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة ، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، حيث تم نشر توزيع الاستبيان الكترونياً عبر الصفحة الخاصة بالمصرف على الفيسبوك وأيضاً عبر البريد الإلكتروني تم التوصل إلى 31 استبانة.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الصفات والخصائص الشخصية.

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

جدول(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	%51.6
	أنثى	15	%48.4
	المجموع	31	%100
العمر	أقل من 30 سنة	10	%32.3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	%35.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	%29.0
	من 50 سنة فأكثر	1	%3.2
	المجموع	31	%100
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	2	%6.5
	تقني سامي	5	%16.1
	ليسانس	13	%41.9

مهندس	0	00%
شهادة دراسات عليا متخصصة (PSG)	0	00%
ماجستير	10	32.3%
ماجستير	1	3.2%
دكتوراه	0	00%
<b>المجموع</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	11	35.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	29.0%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	9.7%
من 15 سنة فأكثر	8	25.8%
<b>المجموع</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V20

وفيما يلي سنشرح خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية:

1. **الجنس:** يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (51,6%) في حين بلغت نسبة الإناث (48,4%) من مجموع أفراد العينة.
2. **العمر:** نلاحظ أن (35,5%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بينما (32,3%) تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة كما أن فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة تمثل فقط نسبة (29,0%) بينما أكثر من 50 سنة تمثل (3,2%). تمثل نتائج الدراسة أن أغلبية الموظفين من الفئة العمرية المتوسطة وهذا عامل إيجابي للمؤسسة. (الفئة الشبابية).
3. **المؤهل العلمي:** للموظفين يتضح أنه نسبة (6,5%) منهم لديهم مستوى ثانوي ، و (16,1%) منهم حاصلين على شهادة تقني سامي ، و (41,9%) حاصلين على شهادة ليسانس ، في حين كانت نسبة الموظفين المتحصلين على كل من شهادة مهندس و شهادة دراسات عليا متخصصة

(PGS) معدومة ، أما نسبة الحاصلين على شهادة ماستر بلغت (32.3% ) ، أما نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير بلغت (3.2% ) ، أما بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة دكتوراه فقد كانت نسبتهم معدومة أيضا .

4. سنوات الخبرة : نلاحظ أنه (35.5%) من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم كانت أقل من 5 سنوات و(29.0%) من أفراد العينة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات ، بينما الذين خبرتهم من 15 سنة فأكثر نسبتهم (25.8%) معتبرة تساهم في نقل التجارب والخبرات ، كما نلاحظ أن أفراد العينة الذين يملكون خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة هي نسبة (9.7%) معتبرة تساهم في نقل التجارب والخبرات.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

#### أولا : مصادر جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بكيفية مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية ، وأخذا بعين الاعتبار للوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المتاحة، وكذا لعدم توفر بيانات منشورة مرتبطة بهذا الموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة المباشرة وجدنا أن الأداء الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة بصفة الكترونية .

وقد تم اختيار أسئلة الاستبيان بناء على ما تتطلبه متغيرات الدراسة من تفسير ووضوح من أجل الحصول على إجابات مقنعة، تعطي نتائج أكثر وضوحا.

وتم اختيار تصميم أولي بما يتوافق وأهداف الدراسة كالاتي:

- إعداد استبيان أولي.
- عرض الاستبيان على الأساتذة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات .

وبعد تحديد واختيار العينة وتصميم الاستبيان قمنا بالآتي:

- إرسال الاستمارات للعمال والموظفين الكترونيا .

ويتكون الاستبيان من ثلاث محاور رئيسية كالاتي:

**1-القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعينة حيث تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ).

**2-القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 29 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

❖ **المحور الأول :** خاص بالتسويق الداخلي ، ويحتوي على(20) عبارة موزعة على 5 أبعاد.

- اختيار الموظفين : تضمن أربعة أسئلة.
- التدريب : تضمن أربعة أسئلة.
- التحفيز : تضمن أربعة أسئلة.
- الاتصال الداخلي : تضمن أربعة أسئلة.
- التمكين :تضمن أربعة أسئلة .

❖ **المحور الثاني :** خاص بالخدمة المصرفية ، ويحتوي على (09) عبارات .

**ثانيا: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات**

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS .V20 )

**1-مقاييس الإحصاء الوصفي:**وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

**2-تحليل تباين الانحدار:**لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

**3-تحليل الانحدار المتعدد:** وذلك لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة (اختيار الموظفين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي ، التمكين ) على المتغير التابع وهي الخدمة المصرفية .

**4-تحليل التباين الأحادي:**وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات.

**5-اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S):** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

**6-معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Conbach's C oefficient Alpha ):** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة .

## المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق أداة البحث:

## ▪ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

بما أن الأداة الأساسية لجمع البيانات هي الاستبيان، من الضروري اختبار صدق هذه الأداة، وذلك لماله من تأثير في نجاح الدراسة ودقة نتائجها من خلال التأكد من فغراتها ومفرداتها.

▪ **ثبات الأداة (Reliability):** و يقصد بها مدى ثبات الأداة على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث النتائج كما يلي:

## الجدول رقم (05): نتائج معاملات ثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	29	0.739

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.739) وهو معامل ثبات جيد و مناسب لأغراض البحث، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج .

## ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي ( معامل الالتواء و التفلطح ) :

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات "Normal Distribution" تم احتساب فيه معامل الالتواء "Skewness" و معامل التفلطح "kurtosis" للظاهرة محل الدراسة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من (1) و من الجدول رقم (06) يتضح لنا أن بيانات معامل الالتواء أقل من (1) وهي تنتمي للمجال (-1 +1) . وكذلك معامل التفلطح فإن قيمه تنتمي للمجال (3 -3+) و عليه فإن جميع المتغيرات خاضعة للتوزيع الطبيعي ، و يعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجها.

الجدول رقم (06) : اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح):

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التسويق الداخلي	-0.800	-1.071
اختيار الموظفين	-0.599	-0.596
التدريب	-0.484	0.050
التحفيز	-0.709	0.794
الاتصال الداخلي	-0.250	-0.305
التمكين	-0.450	-0.560
الخدمة المصرفية	-0.200	0.604

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V20

المبحث الثالث : عرض النتائج و تحليلها

المطلب الأول : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث ، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 5-1) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث و المتمثلين في التسويق الداخلي والخدمة المصرفية ، و قد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولان (07) و (08) تلك النتائج.

## ❖ تحليل المحور الأول للاستبيان :

جدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التسويق الداخلي

رقم العبارة	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولاً. اختيار الموظفين</b>					
		<b>3.650</b>	<b>0.663</b>	<b>1</b>	متوسط
1	يقوم المصرف باختيار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية .	3.83	0.961	1	مرتفع
2	تلمي وظيفتي حاجاتي و رغباتي .	3.31	0.934	4	متوسط
3	تم اعتبار خياراتي كأساس مهم في اختيار الوظيفة .	3.67	0.729	2	مرتفع
4	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول الى الوظيفة .	3.43	0.844	3	متوسط
<b>ثانياً. التدريب</b>					
		<b>3.005</b>	<b>0.745</b>	<b>4</b>	متوسط
5	يقوم المصرف باعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين .	2.44	0.852	4	متوسط
6	يحرص المصرف على تطوير مهاراتي لانجاز المشاريع المستقبلية .	3.24	0.833	2	متوسط
7	يخصص المصرف الموارد الكافية من أجل تدريبي .	3.33	0.936	1	متوسط
8	يعمل المصرف على إشراكي في الندوات و المؤتمرات و التدريب خارج الوطن .	2.83	1.015	3	متوسط
<b>ثالثاً. التحفيز</b>					
		<b>2.985</b>	<b>0.775</b>	<b>5</b>	متوسط
9	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به .	3.13	1.061	2	متوسط
10	أحصل دوماً على الحوافز و المكافآت المناسبة مع مستوى أدائي .	2.24	1.036	4	منخفض

متوسط	1	1.025	3.14	أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت .	11
متوسط	3	0.969	2.93	يقوم المصرف بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير .	12
متوسط	2	0.831	3.404	رابعاً- الاتصال الداخلي	
متوسط	4	1.179	3.23	يوفر المصرف المعلومات الكافية للإبلاغ عن أي تغيير في أسلوب العمل و للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم .	13
متوسط	3	1.013	3.38	يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين .	14
مرتفع	2	1.009	3.44	ينظر المصرف للموظفين على أنهم وسيلة لنقل المعلومات .	15
متوسط	1	0.864	3.57	المسؤولون يهتمون بأحوال عملنا , و المشاكل التي نواجهها	16
متوسط	3	0.876	3.442	خامساً- التمكين	
متوسط	3	1.247	3.34	تقوم الإدارة بإشراكي في تقديم أفكار و اقتراحات جديدة	17
متوسط	4	1.087	3.17	لدي الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	18
مرتفع	1	0.988	3.71	أقوم بتأدية مهامي دون عراقيل إدارية	19
متوسط	2	1.030	3.50	يتق المصرف في مهاراتي لممارسة عملي بفعالية	20
متوسط	-	0.596	3.653	التسويق الداخلي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول :

**1-اختيار الموظفين :** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.650) بانحراف معياري (0.663). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد اختيار الموظفين أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.31-3.83) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين



( 0.729-0.961 ) مما يدل على أن المصرف يقوم باختيار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية و يقوم بتوظيفها وأخذ بعين الاعتبار خياراتهم كأساس مهم في اختيار الوظيفة .

**2-الاتصال الداخلي :** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.404) بانحراف معياري (0.831). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الداخلي أنها تشكل قبولا متوسط و مرتفعا أحيانا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.23-3.57) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (-0.864-1.179). و بالتالي يتضح أن المصرف يوفر وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين مما يؤدي إلى إمكانية توفر المعلومات الكافية للإبلاغ عن أي تغيير في أسلوب العمل و للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم .

**3-التمكين :** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.442) بانحراف معياري (0.876). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التمكين أنها تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين ( -3.71-3.17) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.988-1.247). و هذا ما يدل أن الإدارة تقوم بإشراك الموظفين في تقديم أفكار و اقتراحات جديدة و لديهم الصلاحيات اللازمة التي تمنحهم الحرية في تأدية المهام دون عراقيل إدارية .

**4-التدريب :** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.005) بانحراف معياري (0.745). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب تشكل قبولا متوسط، تراوحت المتوسطات بين ( 2.44-3.33) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.833-1.015). وهذا يشير إلى أن المصرف يقوم بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين ويخصص الموارد الكافية لذلك ، و لكن لا يعمل المصرف على إشراك الموظفين في الندوات و المؤتمرات و التدريب خارج الوطن .

**5- التحفيز :** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.985) بانحراف معياري (0.775). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز تشكل قبولا متوسط ، تراوحت المتوسطات بين (-3.14-

2.24) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.969-1.061). وهذا يشير إلى أن المصرف لا يقوم بتقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير مما يعني أنه ليس هناك نظام مرضي للمكافآت . وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن تطبيق التسويق الداخلي في مصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة (3.653) بانحراف معياري (0.596).  
❖ تحليل المحور الثاني للاستبيان :

جدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الخدمة المصرفية

رقم العبار ة	الخدمة المصرفية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يساهم الموظفون في المصرف في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن .	3.31	0.976	6	متوسط
2	يطبق المصرف أفضل الممارسات في مجالي الإقراض و الاستثمار في القطاع المصرفي .	3.85	1.016	2	مرتفع
3	هل تؤدي الخصائص التسويقية للخدمة المصرفية إلى جذب الزبائن ( العملاء) .	3.64	1.090	4	متوسط
4	إجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجية أو أساليب الخدمة المصرفية يؤدي إلى جذب زبائن جدد .	3.11	1.048	7	متوسط
5	يسعى المصرف جاهدا إلى تقديم خدمات مصرفية لزيائنه عالية الجودة .	3.00	1.065	9	متوسط
6	يقدم المصرف خدمات مصرفية متنوعة تتناسب مع حاجات و أذواق زبائنه .	3.91	1.150	1	مرتفع
7	يلجأ المصرف إلى تحديث و تطوير خدماته المصرفية باستمرار لمواجهة البنوك المنافسة .	3.49	1.062	5	متوسط
8	يعتمد المصرف على الخدمة المقدمة للمساهمة في تعزيز الخدمة المصرفية .	3.71	1.047	3	مرتفع
9	تتميز الخدمة المقدمة بالتنوع و السرعة في الانجاز .	3.01	0.988	8	متوسط
	الخدمة المصرفية بشكل عام	3.557	0.783	-	متوسط

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج

SPSS V20

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن: مستوى الخدمة المصرفية بمصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة جاء متوسط وفقاً لمقاييس الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في هذا المتغير (3.557) بانحراف معياري (0.783).

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الخدمة المصرفية أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات بين ( 3.00-3.91 ) بينما الانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.976-1.150). و منه نستنتج أن المصرف يطبق أفضل الممارسات في مجالي الإقراض و الاستثمار في القطاع المصرفي و انه يقدم خدمات مصرفية متنوعة تتناسب مع حاجات و أدواق زبائنه حيث يلجأ المصرف إلى تحديث و تطوير خدماته المصرفية باستمرار لمواجهة البنوك المنافسة , و بالمقابل يعتمد على الخدمة المقدمة للمساهمة في تعزيز الخدمة المصرفية .

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

(H<sub>0</sub>) هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تعزيز الخدمة المصرفية بمصرف التنمية المحلية عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار هذه الفرضية و الجدول (09) يبين ذلك.

جدول (09): 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	21.289	1	21.289	57.105	*0.000
الخطأ	12.636	29	0.215		
المجموع الكلي	31.925	30			

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V20

معامل الارتباط R = 0.845

معامل التحديد  $R^2 = 0.712$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.105) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 71.20% من التغيرات الحاصلة في الخدمة المصرفية ، و هي قوة تفسيرية جيدة ، مما يدل على هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في الخدمة المصرفية لدى الموظفين في مصرف التنمية المحلية . وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان مساهمة التسويق الداخلي محل الدراسة في تعزيز الخدمة المصرفية لدى الموظفين .

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.492	0.305	-	1.614	0.110
اختيار الموظفين	0.464	0.086	0.478	5.393	*0.000
التدريب	0.127	0.090	0.116	1.410	0.162
التحفيز	0.023	0.083	0.024	0.281	0.780
الاتصال الداخلي	0.210	0.059	0.278	3.529	0.001
التمكين	0.195	0.064	0.288	3.612	0.001
التسويق الداخلي بشكل عام	0.856	0.092	0.677	9.344	* 0.000

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V20

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (10) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي كمجموعة على مستوى الخدمة المصرفية لدى أفراد عينة البحث ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (9.344) بمستوى معنوية (0.000) و تشير قيمة معامل الارتباط إلى أن هناك ارتباط موجب قوي بين المتغيرين السابقين (0.845) ، إضافة إلى ذلك نجد أن متغير التسويق الداخلي فسر (71.2%) من التباين في مستوى الخدمة المصرفية و ذلك بالاعتماد على قيمة R . و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الخدمة المصرفية لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاختيار الموظفين في مستوى الخدمة المصرفية بمصرف التنمية المحلية وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة t (5.393) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نقبل بديلتها .
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب في مستوى الخدمة المصرفية ببنك التنمية المحلية وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.162) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وكذلك بلغت قيمة t (1.410) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نرفض بديلتها .
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخفيض في مستوى الخدمة المصرفية ببنك التنمية المحلية وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.780) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة t (0.281) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نرفض بديلتها .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى الخدمة المصرفية ببنك التنمية المحلية و هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.01) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة t (3.529) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نقبل بديلتها .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين في مستوى الخدمة المصرفية ببنك التنمية المحلية و هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.01) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أيضا بلغت قيمة t (3.612) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نقبل بديلتها .

**خلاصة الفصل :**

هدف هذا الفصل للإجابة عن إشكالية الدراسة من الجانب التطبيقي من خلال اسقاط النموذج المعتمد على مصرف التنمية المحلية من خلال توزيع الاستبانة على الموظفين و على ضوء ذلك تم تحليل و اختبار فرضيات الدراسة بحيث تم قبول الفرضية الأولى و الرابعة و الخامسة و المتمثلة في مساهمة اختيار الموظفين و الاتصال الداخلي و , التمكين في تعزيز الخدمة المصرفية في حين تم رفض الفرضيات الأخرى و المتمثلة في مساهمة كل من التدريب و التحفيز في تعزيز الخدمة المصرفية و بناء على تلك النتائج تم قبول جزئي لإشكالية الدراسة .

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية بموضوع " مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية " و على وجه الخصوص في مصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة تم التوصل إلى أن التسويق الداخلي المصرفي يساهم في الرفع من قدرات ومهارات موظفي المصرف وإشباع حاجاتهم للرفع من مستوى رضاهم وولائهم للمصرف وهذا يؤدي بالطبع إلى تحسين وتميز الخدمات المقدمة للعملاء من أجل تحقيق رضاهم وبالتالي تحقيق ربحية ونمو المصرف .

❖ كما تمت الإجابة على إشكالية الدراسة المتعلقة ب " كيف يساهم التسويق الداخلي في تعزيز

### الخدمة المصرفية ؟

من خلال الدراسة التي قمنا بها و عملنا على الإحاطة بجميع جوانبها توصلنا إلى مختلف النتائج على المستويين النظري و التطبيقي على النحو التالي :

### أولاً: نتائج النظرية للدراسة :

من خلال عرضنا للإطار النظري توصلنا إلى النتائج المهمة التالية :

- أن التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة، ويعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة المصرفية ، و يعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح .

- يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى الموظفين بالمنظمة ( العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين .

- للتسويق الداخلي منافع كبيرة تتجلى في الحصول على موظفين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال إلى المستفيدين فضلاً عن أن التسويق الداخلي وسيلة لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي .

- غياب أحد عناصر التسويق الداخلي يؤدي إلى عدم تطبيقه بالشكل الصحيح و الاختلال في المستوى المطلوب للخدمة .

- يؤدي تنفيذ التسويق الداخلي إلى تحسين رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحسن النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء .



- من القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي المصرفي ضرورة إعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين وكذا إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية كما على إدارة المصرف توفير المعلومات الكافية واللازمة بالوسائل الحديثة للقيام بالأعمال المنوطة بهم بالإضافة إلى السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

### ثانيا : النتائج التطبيقية للدراسة

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مصرف التنمية المحلية توصلنا إلى النتائج التالية :

- هناك تأثير نسبي لأبعاد التسويق الداخلي على الخدمة المصرفية
- بينت النتائج أن الوكالة المصرفية محل الدراسة تطبق إستراتيجية توظيفية سليمة حيث يبقى هذا العنصر المهم ضمن أبعاد التسويق الداخلي انطلاقا من توظيف الأفراد الكفأ في المكان المناسب لهم و وفق معايير محددة مسبقا و الابتعاد عن الطرق الغير سليمة للتوظيف .
- بيت النتائج أن هناك نظام سلبي للتدريب هو نتيجة لعدم الاهتمام بهذا الجانب و عدم تخصيص موارد كافية له و كذلك توجيه البرامج التدريبية التي تتعلق بالترقيات و المكافآت لأشخاص معينين حتى وان كانوا بعيدين عن الخدمة أو المصلحة أو العملية التي يجري التدريب عليها .
- بينت النتائج ان الوكالة المصرفية محل الدراسة لا تطبق استراتيجية تحفيزية في المستوى أي أن هناك نظام غير مرضي عن الحوافز التي تنتهجها الوكالة محل الدراسة مما أدى إلى ظهور أثر سلبي لهذا العنصر على الخدمة المصرفية في المصرف .
- أثبتت النتائج أن الوكالة تطبق نظام اتصال داخلي مرضي و في المستوى المطلوب مما أدى إلى ظهور أثر ايجابي و علاقات داخلية قوية بين الموظفين و رؤوسهم .
- بينت الدراسة أن الوكالة لها نظام تمكين مقبول يعود بالإيجاب على المصرف و يحقق الأهداف المرجوة مما انعكس على الخدمة المصرفية .

### ثالثا : توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات :

- ✓ العمل على زيادة اهتمام المصارف بالتسويق الداخلي لأنه يمكنها من تعزيز مكانتها في السوق الخارجي.
- ✓ تحسين المنتج الداخلي كمتطلب أساسي لتحسين المنتج الخارجي .
- ✓ نقترح على المصرف الاهتمام أكثر بمجالات تطبيق التسويق الداخلي و أبعاده .
- ✓ يجب على المصرف التواصل مع الموظفين و تلبية احتياجاتهم لضمان تحقيق رضا العملاء .
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتدريب و التحفيز نظرا لمساهمتها في تعزيز الخدمة المصرفية .
- ✓ إقامة دورات تدريبية متخصصة حسب الوظيفة و الخدمة و المصلحة .
- ✓ العمل على تنظيم ملتقيات و أيام دراسية و تكوينات للموظفين حول ابرز التوجهات و التقنيات و البرامج الحديثة الخاصة بالمصارف و تبادل الآراء حول ما استجد على الصعيد الاداري في العالم و تبادل الأفكار و الخبرات و الممارسات الناجحة .
- ✓ تنمية نظام الحوافز من خلال تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبون سواء كانت معنوية أو مادية و تحفيزهم .

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

	صفحة الواجهة
	البسمة
	شكر و عرفان
	الملخص باللغة العربية و باللغة الانجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
ت	أولاً: إشكالية الدراسة
ت	ثانياً: دراسات سابقة
ج	ثالثاً : نموذج و فرضيات الدراسة
خ	رابعاً : التوضع الابستمولوجي و منهجية الدراسة
د	خامساً : أهمية الدراسة
د	سادساً : أهداف الدراسة
د	سابعاً : محددات الدراسة
ذ	ثامناً : خطة مختصرة للدراسة
	الفصل الأول : الإطار النظري للتسويق الداخلي و الخدمة المصرفية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للخدمة المصرفية
03	المطلب الأول : نشأة و تطور الخدمة المصرفية
05	المطلب الثاني : مفهوم الخدمة المصرفية
06	المطلب الثالث : أهمية تسويق الخدمات المصرفية
06	المطلب الرابع : خصائص الخدمة المصرفية
08	المطلب الخامس : تصنيفات الخدمة المصرفية
10	المطلب السادس : عوامل تقدم الخدمات المصرفية
11	المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

11	المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي
13	المطلب الثالث : أهمية التسويق الداخلي
15	المطلب الرابع : أهداف التسويق الداخلي
16	المطلب الخامس : أبعاد التسويق الداخلي
17	• الفرع الأول : اختيار الموظفين
18	• الفرع الثاني : التدريب
21	• الفرع الثالث : التحفيز
25	• الفرع الرابع : الاتصال الداخلي
26	• الفرع الخامس : التمكين
30	المطلب السادس : مزيج التسويق الداخلي
32	المبحث الثالث : علاقة التسويق الداخلي بتعزيز الخدمة المصرفية

## فهرس المحتويات

34	المطلب الأول : مساهمة اختيار الموظفين بتعزيز الخدمة المصرفية
34	المطلب الثاني : مساهمة التدريب بتعزيز الخدمة المصرفية
35	المطلب الثالث : مساهمة التحفيز بتعزيز الخدمة المصرفية
35	المطلب الرابع : مساهمة الاتصال الداخلي بتعزيز الخدمة المصرفية
37	المطلب الخامس : مساهمة التمكين بتعزيز الخدمة المصرفية
38	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية " مصرف التنمية المحلية "</b>
40	تمهيد
41	المبحث الأول : تقديم عام لبنك التنمية المحلية
41	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مصرف التنمية المحلية
42	المطلب الثاني : مراحل تطور مصرف التنمية المحلية
44	المطلب الثالث : نشأة مصرف التنمية المحلية وكالة بسكرة 307
45	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمصرف التنمية المحلية
47	المطلب الخامس : مهام مصرف التنمية المحلية لوكالة بسكرة
48	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

48	المطلب الأول : منهج البحث
49	المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الصفات والخصائص الشخصية
51	المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات
53	المطلب الرابع : صدق وثبات أداة البحث
53	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها
54	المطلب الأول : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
59	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
67	فهرس المحتويات
72	قائمة المراجع
79	الملاحق

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### 1- المقالات

- 1/ أبي سعيد أحمد الديوه جي ، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2006 ( مقال )
- 2/ أديب برهوم و بسام زاهر ووائل السليمان ، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي ، دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 29 ، العدد 02 ، سوريا ، 2007
- 3/ الخرابشة عمر ، الحوافز و تطبيقاتها ، متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين و لماذا ؟ مجلة الانماء و الادارة ، عمان ، العدد 17 ، 1995
- 4/ الفارس سليمان ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد 27 ، 2011
- 5/ النجار ، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 1998
- 6/ باية بوزة، دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة يحيى فارس، المدينة ، العدد 34 ، 2013
- 7/ بتول عبد علي غالي ، دور تطوير الخدمات المصرفية و خصائصها التسويقية في المصارف التجارية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية ، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد السابع ، العدد الرابع ، 2017 (مقال)
- 8/ بن نيلي جميلة ، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المؤسسات الصحية ، المجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، مجلد 11 ، العدد 04 ، جامعة الجلفة ، 2019
- 9/ رجاء جاسم محمد و فؤاد حسن جاسم و سندس سعيد رشيد ، اجراءات التسويق الداخلي و دوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/ فرع البياع ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد الأربعين العراق ، 2014 ( مقال )

## قائمة المراجع

- 10/ عالية جواد محمد علي و سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، العدد 36 ، 2013
- 11/ شاكر تركي اسماعيل ، التسويق الداخلي كمفهوم لادارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية ، دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الادارية في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد 23 ، 2011
- 12/ قحموش ايمان ، أثر أبعاد التسويق الداخلي على ادارة المعرفة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الادارية ، العدد 22 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017

## 2- الكتب

### أ/ باللغة العربية

- 13/ السلمي علي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، الطبعة الثانية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001
- 14/ السالم و صلاح ، ادارة الموارد البشرية ، عالم الكتاب الحديث ، 2002
- 15/ الصيرفي محمد عبد الفتاح ، ادارة النفس البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003
- 16/ الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2002 كتاب
- 17/ اللوزي موسى ، التطور التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003
- 18/ اللوزي موسى سلامة و حمود خضير كاضم ، مبادئ ادارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، اسراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008
- 19/ الكعبي نعمة و السمراي مؤيد ، ادارة الأفراد مدخل تطبيقي ، مطبعة العمال المركزية للنشر ، بغداد ، 1990 ،
- 20/ أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجمعية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 1999
- 21/ أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة نسياب الجامعية، الإسكندرية، 2000



## قائمة المراجع

- 22/ اياد عبد الفتاح النسور و عبد الرحمان عبد الله الصغير ، قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014
- 23/ اياد عبد الفتاح النسور ، استراتيجيات التسويق مدخل نظري و كمي ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014
- 24/ بربير كامل ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، بيروت ، 1997
- 25/ بيرقيز أحمد و محمد رفيق ، التسويق الداخلي ، الطبعة العربية الأولى ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الجيزة ، مصر ، 2013
- 26/ تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2005 كتاب
- 27/ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000
- 28/ زويلف مهدي ، ادارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية ، دار مجالوي للنشر ، عمان 2000
- 29/ علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار حامد، عمان، 2007
- 30/ عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين ، مدخل للتحسين و التطور المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2003
- 31/ عقيلي عمر وصفي ، ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران للنشر ، عمان ، 2006
- 32/ شاويش مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية ، ادارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000
- 33/ طائي و يوسف حميم الأصل و مؤيد عبد الحسين و هاشم فوزي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ن 2006
- 34/ محمد جاسم الصميدي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي ، درا المناهج ، عمان ، الأردن ، 2005

## قائمة المراجع

35/ محمد محمود مصطفى ،التسويق الاستراتيجي للخدمات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر ،عمان ،الأردن ،2003

36/ مرعي محمد ، أسس ادارة الموارد البشرية ، النظرية و التطبيق ، دار الرضا للنشر ، 1999

ب/ باللغة الانجليزية

37/ Ahmed p . k . rafik . M , internal marketing , tools , and concepts for customer –focused management , butterworth , heinemann ( N4)

38/ Gomez , Mejia , L , R , Balkin , D , B , Cadry , R , L , Managing human resources , 3 ed , New Jersey , 2001

3- الأطروحات و الرسائل

أ/ أطروحات الدكتوراه

39/ حلوز وفاء ، تدعيم جودة الخدمة البنكية و تقييمها من خلال رضا العميل دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية لولاية تلمسان ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2013-2014

40/ قحموش ايمان ، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و ادارة المعرف و المعارف ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018-2019

ب/ رسائل الماجستير

41/ أبو شرح و نادر حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2010

42/ الملوك جلال سعد ، دور التمكين في تعزيز الابداع ، مذكرة ماجستير ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2002

43/ النوري عبد السلام علي حسين ، أثر استراتيجيية التمكين في تنشيط رأسمال الفكري ، مذكرة ماجستير ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2005

## قائمة المراجع

44/ بدر عيسى النوفل ، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة ، الشرق الأوسط ، 2010

45/ بلباي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن ، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية ، ( BDL , BNA , BADAR ) بأدرار ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، فرع علوم التسيير ، ورقلة ، 2009-2008

46/ جنادي كريم ، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي ، كلية الاقتصاد ، جامعة الجزائر 3 ، 2017

47/ ساطع صعيدي شلمخ ، العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف العاملة قطاع غزة " دراسة ميدانية " ، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008

48/ سليمة عبد الله ، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر – باتنة ، الجزائر ، 2009-2008

49/ محجوبي محمد الأخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، 2009-2010 ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان

### ج/ رسائل الماجستير

50/ ايمان شرقي ، تطور وسائل الدفع و أثرها على تمويل التجارة الخارجية دراسة حالة مصرف التنمية المحلية وكالة بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2015-2016

51/ عليوش عبد المالك ، أهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفية ، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في مسار العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و مالية ، 2014-2015

## قائمة المراجع

---

52/ رحمانى احمد و جلالى حاج بوجلال ، أثر تطبيق التسويق الداخلى على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة الوكالة البنكية بدر بسعيدة ، مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة ماستر فى العلوم التجارية ، تخصص بنوك و أعمال ، 2014-2015

53/ سارة شايب ، دور التسويق الداخلى فى الارتقاء بجودة الخدمة الصحية ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمى فى العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمات ، جامعة أم البواقي ، 2014-2015

4- المواقع الالكترونية

54/ موقع [www.bdl.dz/bdl-org](http://www.bdl.dz/bdl-org)

الملاحق

قسم علوم التجارية  
السنة الثانية ماستر تسويق مصرفي

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التجارية – تخصص تسويق مصرفي ، بعنوان  
" مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الخدمة المصرفية " دراسة حالة بنك التنمية المحلية  
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية: 2020/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مصرف التنمية المحلية ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر:

اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: مستوى ثانوي  تقني سامي  ليسانس  مهندس

ماجستير  دكتور  ماستر

شهادة دراسات عليا  
متخصصة (PSG)

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

من 10 إلى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## ملاحق

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً. اختيار الموظفين</b>						
1	يقوم المصرف باختيار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية					
2	تُلبي وظيفتي حاجاتي و رغباتي					
3	تم اعتبار خياراتي كأساس مهم في اختيار الوظيفة					
4	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة					
<b>ثانياً. التدريب</b>						
5	يقوم المصرف بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين					
6	يحرص المصرف على تطوير مهاراتي لانجاز المشاريع المستقبلية					
7	يخصص المصرف الموارد الكافية من أجل تدريبي					
8	يعمل المصرف على إشراكي في الندوات و المؤتمرات و التدريب خارج الوطن					
<b>ثالثاً. التحفيز</b>						
9	المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به					
10	أحصل دوماً على الحوافز و المكافآت المناسبة مع مستوى أدائي					
11	أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت					
12	يقوم المصرف بتقدير من خلال تقديم الحوافز المعنوية كشهادات التقدير					
<b>رابعاً. الاتصال الداخلي</b>						
13	يوفر المصرف المعلومات الكافية للإبلاغ عن أي تغيير في أسلوب العمل وللموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم					
14	يوفر المصرف وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين					
15	ينظر المصرف للموظفين على أنهم وسيلة لنقل معلومات					
16	المسؤولون يهتمون بأحوال عملنا , و المشاكل التي نواجهها					
<b>خامساً. التمكين</b>						



## ملاحق

17	تقوم الإدارة بإشراكي في تقديم أفكار و اقتراحات جديدة				
18	لدي الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة				
19	أقوم بتأدية مهامى دون عراقيل إدارية				
20	يتق المصرف في مهاراتي لممارسة عملي بفعالية				

### القسم الثاني: محاور الإستبانة

#### المحور الأول: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مساهمة التسويق الداخلي بالمصرف محل الدراسة،

الرقم	متغيرات الخدمة المصرفية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يساهم العاملون في المصرف في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن					
2	يطبق المصرف أفضل الممارسات في مجالي الإقراض و الاستثمار في القطاع المصرفي					
3	هل تؤدي الخصائص التسويقية للخدمة المصرفية إلى جذب الزبائن ( العملاء)					
4	إجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجية أو أساليب الخدمة المصرفية يؤدي إلى جذب زبائن جدد					
5	يسعى المصرف جاهدا إلى تقديم خدمات مصرفية لزيائنه عالية الجودة					
6	يقدم المصرف خدمات مصرفية متنوعة تتناسب مع حاجات و أنواع زبائنه					
7	يلجأ المصرف إلى تحديث و تطوير خدماته المصرفية باستمرار لمواجهة البنوك المنافسة					
8	تعتمد المصارف على الخدمة المقدمة للمساهمة في تعزيز الخدمة المصرفية					
9	تتميز الخدمة المقدمة بالتنوع و السرعة في الانجاز					

والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

#### المحور الثاني: الخدمة المصرفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الخدمة المصرفية في المصرف محل الدراسة ، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

## ملاحق

### قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان المستخدم في الدراسة

اسم الأستاذ المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
قحموش ايمان	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة
عزيز أمينة	أستاذ مساعد أ	جامعة بسكرة
خان أحلام	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة