

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم العوم التجارية



الموضوع:

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR- وكالة سيدي عقبة

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف(ة)

صيفي وليد

اعداد الطالب(ة):

مبروكي هشام

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	دريدي أحلام
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر (ب)	صيفي وليد
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	حوحو سعاد

الموسم الجامعي: 2021-2022

سورة التوبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم العوم التجارية

الموضوع:

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR- وكالة سيدي عقبة

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف(ة)

صيفي وليد

اعداد الطالب(ة):

مبروكي هشام

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	دردي أحلام
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر (ب)	صيفي وليد
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	حوحو سعاد

الموسم الجامعي: 2021-2022

الاهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجعلنا بالعافية

والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي عملي هذا إلى:

من أحمل اسمه بكل فخر إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي حفظه الله ورعاه.

إلى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات ، لك أجمل حواء ،

أنت أُمِّي الغالية أطال الله عمرك

إلى إخوتي الأعزاء كل باسمه

إلى سندي وقوتي في الحياة "نائلة"

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملائي، رضا، عبد العزيز، عمار، ربيع، بلال

إلى كل من أعانني في إتمام هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجازه، وعلى قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " صيفي وليد" على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معي ، كما أتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتي الذين رافقوني طيلة المشوار الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، وأدين بالشكر أيضا إلى كل عمال البنك محل الدراسة الذين ساعدوني من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لا نجاز هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتكبد عناء تصحيحها وإثرائها بأرائهم.

وفي الختام أشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادنا الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة لإجراء الدراسة الميدانية فيه، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات عن طريق أداة الاستبيان حيث تشكلت عينة الدراسة من 40 موظف وتحليل نتائج الاستبيان تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS V26 تبين من الدراسة إلى أن لاستخدام التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما لخصت الدراسة بعد تحليل نتائج اختبار الفرضيات إلى أن يوجد دور للتسويق الداخلي في تحسين أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الملموسية، الاعتمادية، أبعاد التسويق الداخلي، جودة الخدمات المصرفية.

Summary

The aim of the study is to know the role of internal marketing in improving the quality of banking services in its five dimensions, organisational dimensions, dependence, responsiveness, security, empathy. The Bank of Agriculture and Rural Development was selected by Sidi Okba Agency to conduct the field study in it. This study was based on the descriptive approach of analysis. Information was collected on the method of the questionnaire tool, where it was formed. Where the sample of the study consisted of 40 employees, analysing the results of the questionnaire was used in the statistical program SPSS V26, it was found from the study that the use of internal marketing in the Bank of Agriculture and Rural Development Sidi Okba Agency played a role in improving the quality of banking service, as well as the study summarised after analyzing the test results, the hypothesis that there is the role of internal marketing in improving the dimensions of the quality of banking service.

Keywords: Internal marketing, concrete, reliability, dimensions of internal marketing, quality of banking services.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	أهداف التسويق الداخلي	01
17	أبعاد التسويق الداخلي	02
19	عملية اختيار العاملين بالمؤسسة	03
39	أبعاد جودة الخدمة حسب Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988	04
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
56	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
58	درجات سلم ليكارت الخماسي	09
58	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	10
60	معامل الثبات ألفا كرونباخ	11
61	اختبار التوزيع الطبيعي	12
63-62	تحليل آراء عينة الدراسة حول محور التسويق الداخلي	13
66-65	تحليل آراء عينة الدراسة حول محور جودة الخدمات المصرفية	14
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	15
69	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	16
71-70	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	17
72	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	18
73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	19
74	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
10	نموذج Berry للتسويق الداخلي	02
11	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	03
12	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	04
18	أبعاد التسويق الداخلي	05
31	دورة حياة الخدمة المصرفية	06
33	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	07
35	نموذج فجوة جودة الخدمة	08
51	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	09
52	الهيكل التنظيمي لوكالة (BADR) سيدي عقبة	10
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
57	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	14

مقدمة

قد أصبح تسويق الخدمات المصرفية من المواضيع الهامة التي تفرض وجودها على المسؤولين في المصارف، ذلك أن التطورات التي يشهدها العمل المصرفي الدولي الراهن أوجبت تعميق النظرة إلى المصرف ككيان عضوي يرتبط بالمجتمع الذي يعمل فيه ويتفاعل معه ويقوم على خدمته، و ذلك من خلال دراسة وتحسين جودة هذه الخدمات بشكل دائم والعمل على استنباط أنماط جديدة من الخدمات التي تتلاءم مع احتياجات المجتمع والوقوف على ظروف العملاء وتوسع وتطوير الخدمات المقدمة لهم مما يزيد من مستوى جودة الخدمات المصرفية وتسويقها، كون العمل المصرفي لا يتواجد في بيئة ساكنة، فهي مركبة ومتداخلة بحيث يصعب الفصل بين أجزاء المكونة لها نتيجة التغير الدائم والمستمر لمكوناتها.

ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في التطرق الى مفاهيم وأسس التسويق الداخلي التي تشكل أحد أهم الأدوات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، وإقناع العاملين بأهمية المصرف وما يقدمه من خدمات واسهام جهودهم في تحقيق أهداف المصرف ليس بالأمر السهل، هذا ما دفع المصارف في الوقت الحالي إلى تبني والعمل على تطبيق كل أبعاد التسويق الداخلي التي تعمل على رفع أداء العاملين من خلال استقطاب الكفاءات والعمل على تنمية وتحفيز مهاراتهم وقدراتهم باتباع برنامج تدريبي فعال يخلق جو يمتاز بالثقة والاتصال والتواصل بين جميع العاملين، كما تعمل الإدارة على توفير كل المعلومات التسويقية التي يحتاجون إليها من أجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء .

إن تزايد الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية سواء بالنسبة للبنك أو العميل في نفس الوقت تعتبر الأداة الفعالة لتحقيق التحسن المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة ، حيث أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك يمكن تحسينها من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي لرفع مستوى جودة هذه الخدمات المصرفية و تمكينها من اتخاذ كل ما هو ضروري لتدارك النقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات للاحتفاظ بالعملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد لتحسين أداء هذه البنوك.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الآتي:

■ ما هو دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة

والتنمية الريفية **BADR** وكالة - سيدي عقبة - ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع التساؤلات التالية:

■ هل يوجد دور للاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المصرفية ؟

■ هل يوجد دور للتدريب الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟

مقدمة

- هل يوجد دور للمتكمين في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟
- هل يوجد دور للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟
- هل يوجد دور لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟

الدراسات السابقة:

حظي موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة

دراسة (مطاحن ، 2010) تطبيق التسوق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، 2010، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009 . والتي كانت مشكلة الدراسة فيها كمايلي :

*هل تلتزم الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في الأردن بتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة من وجهة نظر العاملين بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي؟ وعلى ضوءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يرى العاملون أن الإدارة في المنظمات محل الدراسة تطبق إجراءات توظيف مناسبة للعاملين بمستوى متوسط، وتقوم الإدارة بتقديم إجراءات توظيف موضوعية وقائمة على معايير عادلة للجميع.

- تقوم الإدارة في المنظمات محل الدراسة بتقديم التدريب الكافي والمناسب للعاملين مما يزيد من كفاءتهم.

- اتاحة المنظمات فرص التطور الوظيفي للعاملين بمستوى متوسط من خلال توفير الوسائل الكافية لتحقيق هذا التطور.

- تحمل الإدارة التوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الذي ينعكس سلبيا على معنويات العاملين.

دراسة (بوبكر الصديق، 2012)، قياس أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، والتي كانت مشكلة الدراسة فيها كما يلي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وعلى ضوءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك تطبيق بمستوى متوسط للتسويق الداخلي من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

- هناك مستوى متوسط من الرضا للزبون الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات في حسب تطلعات مشتركيها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا الزبون الداخلي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية على اتجاهات أفراد عينة الموظفين نحو التسويق الداخلي.

دراسة (نصر الدين، 2015-2016): الموسومة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية الاتصالات الجزائر ومكاتب بريد الجزائر لمدينة قالمة من خلال تقييم عينة من مقدمي الخدمات الأنشطة التسويق الداخلي في الوكالات والمكاتب محل الدراسة بالاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، التحفيز) وكذلك أثر التكامل بين أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات على رضا الزبون في المؤسسة وتوصل الباحث إلى أن الوكالات التجارية تولي أهمية البرامج التدريب والاتصال الداخلي أما باقي الأبعاد فكان تقييمها متوسطا، أما المكاتب البريدية فاهتمامها كان بالاتصال الداخلي وثقافة الخدمة بشكل إيجابي وباقي الأبعاد كان تقييمها متوسطا، بالإضافة إلى أن الباحث توصل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية الإجراءات التسويق الداخلي على رضا مقدم الخدمة ووجود أثر ذو دلالة معنوية الأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون.

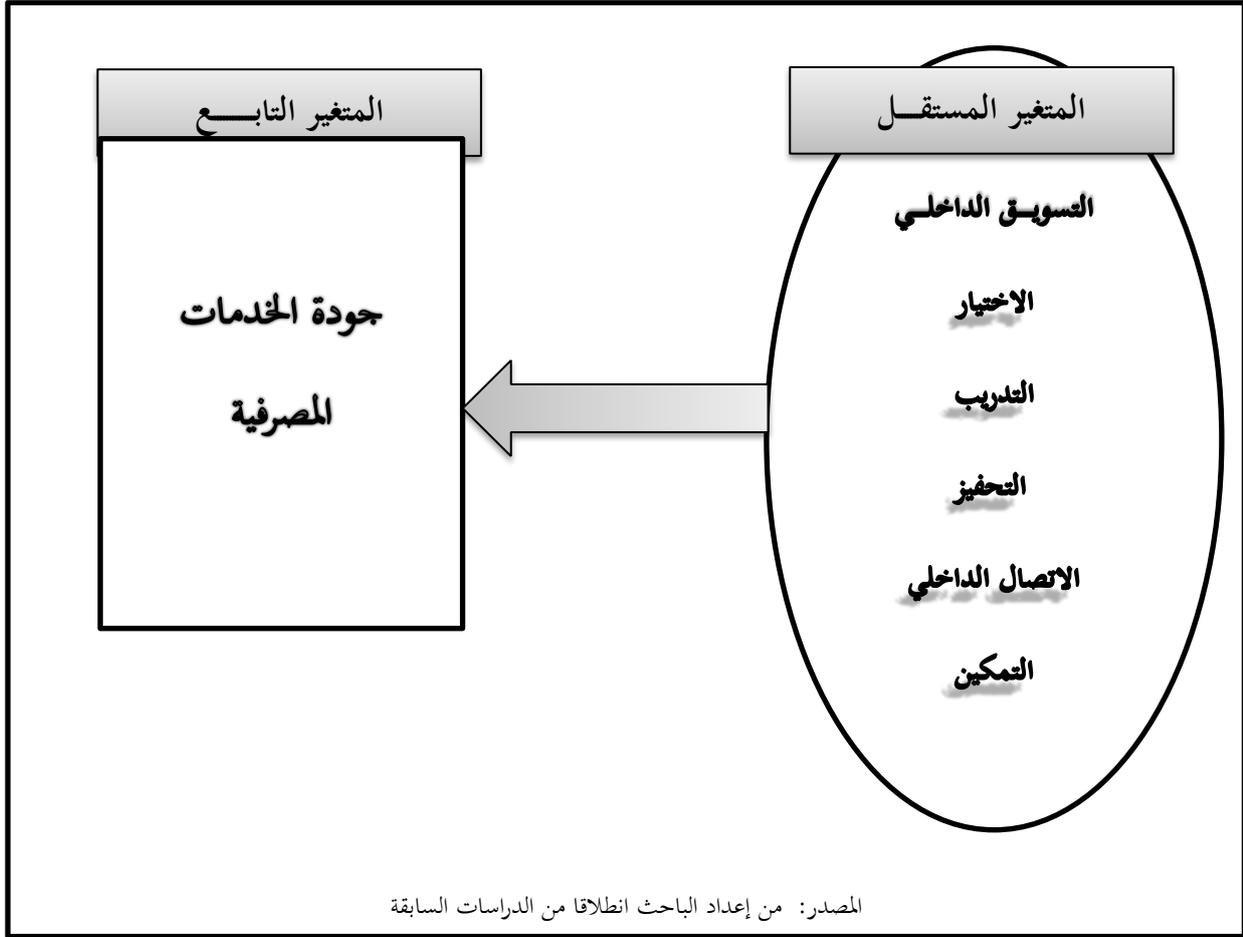
دراسة: (بوسنة و بوشريية، 2020) بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة ماسينيسا الخروب - ولاية قسنطينة تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة ماسينيسا الاستشفائية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان الذي وزع على عينة من 63 عامل في المؤسسة،. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي، كما أكدت وجود أثر لأبعاد التمكين والتدريب والتحفيز على تحسين الأداء، و كشفت عدم وجود أثر للاتصال الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى:

- المؤسسة تعتمد بشكل جيد على التسويق الداخلي نتيجة إيمان المؤسسة بأهمية المورد البشري.
- أكدت النتائج الاعتماد على تمكين العاملين كونه أسلوب جد فعال يسمح بتقديم الخدمة للعميل بصورة سريعة ومستمرة.
- ضعف في الاتصال الداخلي مرده إلى ضعف استخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات بين الإدارة والعاملين.
- المؤسسة تقوم بتدريب العاملين لديها بشكل متوسط وإذا استدعت الحاجة لذلك.

نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم تصميم نموذج محل الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة :

بناء على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

و من الفرضية الرئيسية تبرز الفرضيات الفرعية

✓ يوجد دور للاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المصرفية.

✓ يوجد دور للتدريب الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

✓ يوجد دور للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

✓ يوجد دور للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

✓ يوجد دور لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

التعريفات الإجرائية:

انطلاقا من أهمية تحديد المفاهيم سنحاول في هذا العنصر الوقوف على أهم المفاهيم المحورية في دراستنا:

التسويق الداخلي: هو العملية التي تدعو لمعاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين وذلك من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم. (بن عاشور، 2017، ص 05)

-اختيار العاملين: هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة (عبد الفتاح، 2003، ص 205)

-التدريب: اجراء منظم يتزود الافراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة او مهام محددة. (عبد المطلب عامر، 2011، ص 152)

-التحفيز: قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة وينقسم الى حوافز مادية واخرى معنوية. (عميان، 2005، ص 205)

-التمكين: الممارسات التي تهدف الى تحسين أداء الموظفين وتوسيع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار والتي تهتم أساسا بتنمية الثقة وإثارة الدوافع والحوافز وإزالة أي حدود بين الادارة والموظف (Hanaysha, 2016, p. 03)

-الاتصال الداخلي: هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة في مختلف الاتجاهات سواء كانت رسمية أو غير رسمية بهدف التأثير في السلوك والمواقف والاتجاهات. (فلاح الزعي، 2010، ص 62)

-جودة الخدمات المصرفية: أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) ، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس. (Kotler & Armstrong , 2000)

التموضع الاستراتيجي :

من بين المناهج التي استخدمت في دراسة هذه الظاهرة هو المنهج الوصفي و التحليلي اللذان يجمعان بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية , بحيث المنهج الوصفي يقوم بدراسة ووصف الظاهرة محل الدراسة بصورها الحقيقية الموجودة في الواقع ووضع

مقدمة

تساؤلات و فرضيات من حدس عقلي أما المنهج التحليلي فيقوم بمعالجة الأسئلة و الفرضيات الموضوعة سابقا والقيام بعملية تحليل و تفكيك للظاهرة محل الدراسة فالدراسة الميدانية تهدف إلى اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي عقبة - بسكرة بالإضافة إلى الاستبيان والاطلاع على وثائق المؤسسة و جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و تفسيرها.

منهجية الدراسة

باعتبار أن البحث العلمي مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق الهدف من الدراسة ومن أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر الظاهرة وتماشيا مع أهداف وأهمية وطبيعة هذا الموضوع سوف نعتمد على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض كل من المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمات المصرفية وتحليل العلاقة والأثر بين المتغيرين، إضافة إلى منهج دراسة الحالة بتطبيق الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة سيدي عقبة.

تصميم البحث:

1. هدف الدراسة: بيان دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
2. نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.
3. مدى تدخل الباحث: حد أدنى، أي دراسة الباحثة للأحداث كما هي.
4. التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة).
5. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي البنك محل الدراسة.
6. المدى الزمني: كانت دراسة مقطعية، حيث انجزت الدراسة الميدانية في شهر ماي في سنة 2022.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الأهمية التي يقدمها التسويق الداخلي من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وتحقيق إضافة وميزة لتفوقها بين المصارف المنافسة ، ويعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما إن أهمية الدراسة جاءت من محاولة استقصاء اثر التسويق الداخلي بأبعاده في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على جودة الخدمات المصرفية لذا نتطلع إن تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية البالغة لتطبيق التسويق الداخلي ضمن الأساليب الناجعة ولفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة تبنيه داخل المصارف .

خطة مختصرة للدراسة:

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

أ. الإطار النظري: ويتشكل من فصلين:

- الفصل الأول: ويعالج المتغير المستقل ألا وهو التسويق الداخلي

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

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

الريفية وكالة سيدي عقبة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

- لمحة عن البنك محل الدراسة.

- الإطار المنهجي للدراسة.

- عرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول: ماهية التسويق

الداخلي

تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين على أنهم سوق داخلي، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، و تطبيق مختلف التقنيات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي و تجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة، وإن طبيعة العلاقة التي تربط المصارف بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تقديم خدمات مصرفية تحقق رضاهم و تلي حاجاتهم، و تتوقف درجة صدق أو مصداقية المصارف في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها و العمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، و هذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت البنوك مفهوم التسويق الداخلي و تعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم التسويق الداخلي سيتم تحليل أهم العناصر المرتبطة به في هذا الفصل الأول

عبر مبحثين هي: ماهية التسويق الداخلي كمبحث أول، وأبعاد التسويق الداخلي كمبحث ثاني.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

ركز مفهوم التسويق التقليدي على الزبائن الخارجيين، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ التأكيد على أهمية الاهتمام بالزبائن الداخليين (العمال)، وهذا المجال من التسويق الذي بحث في هذه الأمور وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي، الذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينات بواسطة مدري الجودة اليابانية، وهو نظر للأنشطة التي ودها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي ودها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي (العالم، 2016، ص.11)

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

لقد سيقت العديد من التعاريف حول مفهوم التسويق الداخلي، والملاحظ عليها أنها تستند إلى منطق تطبيق التسويق داخل المؤسسة والنظر إلى المستخدمين كزبائن داخليين، واعتبار الوظائف التي يُؤدونها بمثابة منتجات سيطلبها الزبائن الخارجيين . وبذلك يُعرف التسويق الداخلي على أنه "جذب وتطوير وتوفير المستخدمين الأكفاء والاحتفاظ بهم من خلال (الوظائف - المنتجات) التي تشبع حاجاتهم". (Sabrina , 2017, p. 102)

عرف **berry** التسويق الداخلي بأنه: " النظر إلى العاملين كزبائن داخليين و الأعمال كمنتجات داخلية، وتقديم المنتجات الداخلية التي تعمل على إشباع الحاجات و الرغبات للزبائن الداخليين عند توجيهه أو صياغة أهداف المنظمة". (ISIL & AYSE, 2008, p. 150)

حيث أشار (**Cahill**) إلى أحد أهم التعريفات الأساسية للتسويق الداخلي " هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم". (Cahill, 1996, p. 15)

إن هذا التعريف يؤكد على أهمية تلبية إشباع احتياجات العاملين والعمل على تطوير وتحسين مستويات أدائهم.

وأشار (**Palmer**) إلى تعريف التسويق الداخلي بأنه " التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية حاجات العاملين والزبائن معاً". (Palmer, 2001, p. 15)

ويعرف (**Johnson**) التسويق الداخلي على أنه: "جهود خدمات المؤسسات لتزويد جميع أعضاء المؤسسة بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة" (حداد وعلي، 2008، ص.399)

"ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالعميل بين الأفراد و العاملين"

أما (**prid and Ferrell**) فيعتبران التسويق الداخلي على أنه " التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق النجاح في التبادل الخارجي ما بين المؤسسة وزبائنها" (Pride & O. Ferrell, 2003, p.578).

كما عرف الضمور(2002) التسويق الداخلي بأنه" هو الذي يتطلب مكافأة أفراد المنظمة، وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي، ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الانجاز من خلال العمل " (ص8).

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.

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

توجد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي: مرحلة دافعية العامل، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك وأخيرا مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها. وسوف نقوم باستعراض هذه المراحل فيما يلي:

أولا: مرحلة دافعية العامل.

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد كتابات ييري وزملاؤه على قضية دافعية العامل عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخلها. ويمكن أن يكون السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود. ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية العاملين للعمل، إذن فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع للعامل، ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى العاملين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين. والجدير بالذكر أن قبول فكرة التعامل مع العاملين كمستهلكين قد أثار الكثير من الجدل حول مدى منطقية الفلسفة التي تقوم عليها هذه المرحلة، ولذلك ظهرت الكتابات التي بدأت تشير إلى عدد من المشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي ويمكن تلخيص تلك المشاكل في الآتي (أبو نجا، 2008، ص 154-156):

- على عكس موقف التسويق الخارجي، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه إلى العاملين هو في الحقيقة منتج قد لا يكونون بحاجة إليه بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي لمنتج يقوم بشرائه فعلا لسد حاجة غير مشبعة لديه
- بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع المستهلكين، فإننا قد نلاحظ في كثير من الأحيان بأن العاملين لا يملكون حرية الاختيار بين المنتجات الوظائف التي يمكنهم اختيارها أو المفاضلة بينها
- بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف، فقد يصل العاملون في نهاية تحليلهم وتقييمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم أجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة لها أو أنهم اضطروا إلى قبول منتجات لا يرغبونها من أساسه.

ثانيا: مرحلة التوجه بالمستهلك

المرحلة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي جاءت من طرف جرونروز (Gronroos) لتعزيز السلوك الموجه لصالح الزبائن، بحيث تحول التركيز فيها من العاملين إلى الزبائن، وذلك بهدف توجيه اهتمام العاملين نحو الزبائن والوعي أكثر نحوهم من خلال التنسيق والتفاعل بينهم، لاستجابة السريعة على احتياجات ومتطلبات الزبائن. وذلك نظرا للدور الذي يلعبه العاملون في تحسين العلاقة مع الزبائن الخارجيين، وبذلك تطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة، ليستخدم كأداة تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو الزبائن لتحقيق رضاهم وتجاوز توقعاتهم، وأصبح يساهم بشكل في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة. (عبود، 2017، ص 135-136)

كما أن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يشير إلى أن العاملين في المؤسسة لن يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كالفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، وما ميز هذه المرحلة كذلك هو نشر الوعي بضرورة الاهتمام بالزبون والسعي نحو تحقيق أهداف التسويق في كل الأقسام، كما أن التوجه

بالمستهلك يستلزم تطبيق التقنيات التسويقية في جميع أنحاء المؤسسة، وأهم خاصية اكتسبها المفهوم هي أن التسويق الداخلي يعد مفتاح تعظيم الخدمات ونجاح التسويق الخارجي. (عمرون، 2015، ص 84)

وفقاً لما سبق فإن الاختلاف الجوهرى بين مدخل جرو نوروز ومدخل بيرى وزملاؤه في كيفية التعامل مع العاملين كمستهلكين، حيث يركز جرو نوروز على توجيه اهتمام العاملين نحو الزبائن الخارجيين لتحقيق رضاهم، أين اكتفى بيرى وزملاؤه بإشارة دافعية العاملين للعمل والاهتمام بتحقيق الاشباع لهم.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة. وقد كان وينتر (Winter) من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي على أنه تخطيط وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضاً معرفة دورهم في هذا البرنامج ويشير جلاسمان ومكافى (glassman et McAfee) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظائف التسويقية، ويمكن القول بصفة عامة أن هذا المدخل يرى التنفيذ الفعال الاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة وتحاول في نفس الوقت إلى إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف. إن مثل هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو موجهة إلى خارجها. وتبعاً لذلك، فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه من: (أبو نجما، 2008، ص 159-160)

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.

- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.

- التغلب على المقاومة للتغيير.

وفي هذه المرحلة اتسع نطاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز وإثارة دافعية العاملين والتوجه بالمستهلك نحو القيام بالسلوكيات، التي قد يكون من شأنها تحسين وتعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين، كما يشمل الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتقليل الصراعات بين مختلف الوظائف وتفعيل الاتصال الداخلي من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، من أجل التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية، تستطيع من خلالها إرضاء المستهلك النهائي، فتطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة قد ركز أكثر على المهام والأنشطة التي يتعين القيام بها من أجل التنفيذ الفعال للتسويق والبرامج الأخرى لتحقيق رضا الزبائن

وبصفة أقل على مفهوم التعامل مع العاملين كزبائن، مع الاعتراف بالدور الرئيسي للعاملين. (عمرون، 2015، ص ص 85-86)

المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي

تشير جل الأدبيات التسويقية إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي في المصارف تتسم بعدد من الخصائص المميزة لها عن بقية الأنشطة الأخرى نوجزها فيما يلي:

أولاً- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: إذ يطبق التسويق الداخلي داخل المصرف لإعادة عملية التبادل والتفاعل بينه وبين مختلف موظفيه، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال تبني ممارسات التسويق الداخلي في المصرف. (ديب و بركات، 2015، ص 286)

ثانياً - التسويق الداخلي عملية إدارية: حيث يعد نشاط التسويق الداخلي في المصرف عملية إدارية تنظيمية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المصرف، وذلك من خلال (Gillemo & Rijkssen , 2000, p. 28):

- التأكد من أن جميع موظفي المصرف لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين
- التأكد من أن كل الموظفين لدى المصرف قد تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة. كما يتميز تطبيق التسويق الداخلي في المصارف بأنه يركز على جانبين:

01- الجانب الأول: الذي يرى بأن كل موظف من موظفي المصرف هو عميل داخلي، وبالتالي سوف تسعى إدارة المصرف قدر الإمكان إلى جعل العمليات التشغيلية بأفضل ما يمكن، وذلك من خلال التأكد من أن كل موظف يقدم ويستلم خدمات مميزة ومتفوقة.

02- الجانب الثاني: التأكد من أن كل موظف من موظفي المصرف يعمل مع بقية الموظفين بطريقة تخدم أهداف المصرف، وتساعد على تجسيد رسالته واستراتيجياته بالتوازي مع ذلك أن نشاط التسويق الداخلي في المصارف يتميز بمجموعة الخصائص التالية: (العراجمه ، 2005، ص 312):

- إن ممارسات التسويق الداخلي في المصرف ليست أنشطة منفصلة، وإنما مضمنة بالجودة لبرامج خدمة العملاء والاستراتيجيات والأعمال المصرفية الكلية.
- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة (أنشطة الدعم) في المصرف ويعد هيكلًا تمهيدياً لنشاط التسويق الخارجي
- الاتصالات الناجحة داخل المصرف هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي فيه.

- يعد التسويق الداخلي في المصرف عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على نتائج جيدة.
- التسويق الداخلي في المصرف هو نشاط تطوري، أي أنه يقوم على الإلغاء البطيء للحواجز بين مختلف أقسام ووظائف المصرف، وله دور مهم في المساعدة على إيجاد التوازن بين أنشطة التسويق والعمليات.
- يلعب تبني التسويق الداخلي في المصارف دورا حاسما في تقليص الصراع الوظيفي، وتيسير روح الإبداع، واكتساب المصارف لميزة تنافسية.
- يكون التسويق الداخلي في المصرف أكثر نجاحا عندما يكون هناك التزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة مع ضرورة التزام كافة الموظفين، وبذلك يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب الأمثل. (العراجه ، ص 313)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

أولا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

- يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن، (الجريري، 2006، ص 55). وما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور وهي: (الضمور، 2002)
 - أ- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.
 - ب- بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان (R.Norman) تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد (...).
 - ت- استراتيجية المنظمة: تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.
- ثانيا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين:

إن تطبيق برامج وسياسيات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع: (بخديجة ،

2013، ص 06)

- تحقيق الرضا لدى العاملين : أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين والتي تساهم في ارضائهم.
- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين : يعتبر العامل اول المستفيدين من برنامج التسويق الداخلي لا نأها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الانشطة التي تدخل ضمن برامج تسويق داخل والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تغير نظرة العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو اقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر ايجابيا بالنسبة للعامل.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين وبالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجيات المادية فقط.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات من الأهداف هي: الهدف على المستوى الكلي، الهدف على المستوى الاستراتيجي وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي.

" فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن". (Anna & christine , 2000, p. 03)

أما الهدف على المستوى الاستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي. (Gronroos, 1990, p. 93)

أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة وكذلك مثولهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وان الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وان تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال (Gronroos, 1990, p. 95) حيث لخص في الجدول التالي:

<p>خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات التالية: _ترسيخ ثقافة الخدمة. _التدريب الداخلي للعاملين. _ بث المعلومات التسويقية إلى العاملين.</p>	<p>الهدف على المستوى الاستراتيجي</p>
<p>بيع الخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائل للتنافس من خلال الحملات و الإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادا إلى المبادئ الآتية: - يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة. - امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة. - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة. - وجود قنوات اتصال فاعلة.</p>	<p>الهدف على المستوى التكتيكي</p>
<p>الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.</p>	<p>الهدف الكلي</p>

ولا بد من الإشارة إلى " أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمؤسسة بل هي تجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين " (Cahill , 1996 , p. 25)

المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة (03) نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق تنفيذ التسويق الداخلي وهي:

- نموذج بيرى والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.

- نموذج كرو نراوس والذي يركز على التسويق التفاعلي.

- نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين وفيما يلي أثر تفصيل لهذه النماذج.

أولاً- نموذج Berry للتسويق الداخلي 1981 (محموي، 2010، ص 45) :

طرح نموذجاً بيرى للتسويق الداخلي على يقوم اعتبار العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين والوظائف هي

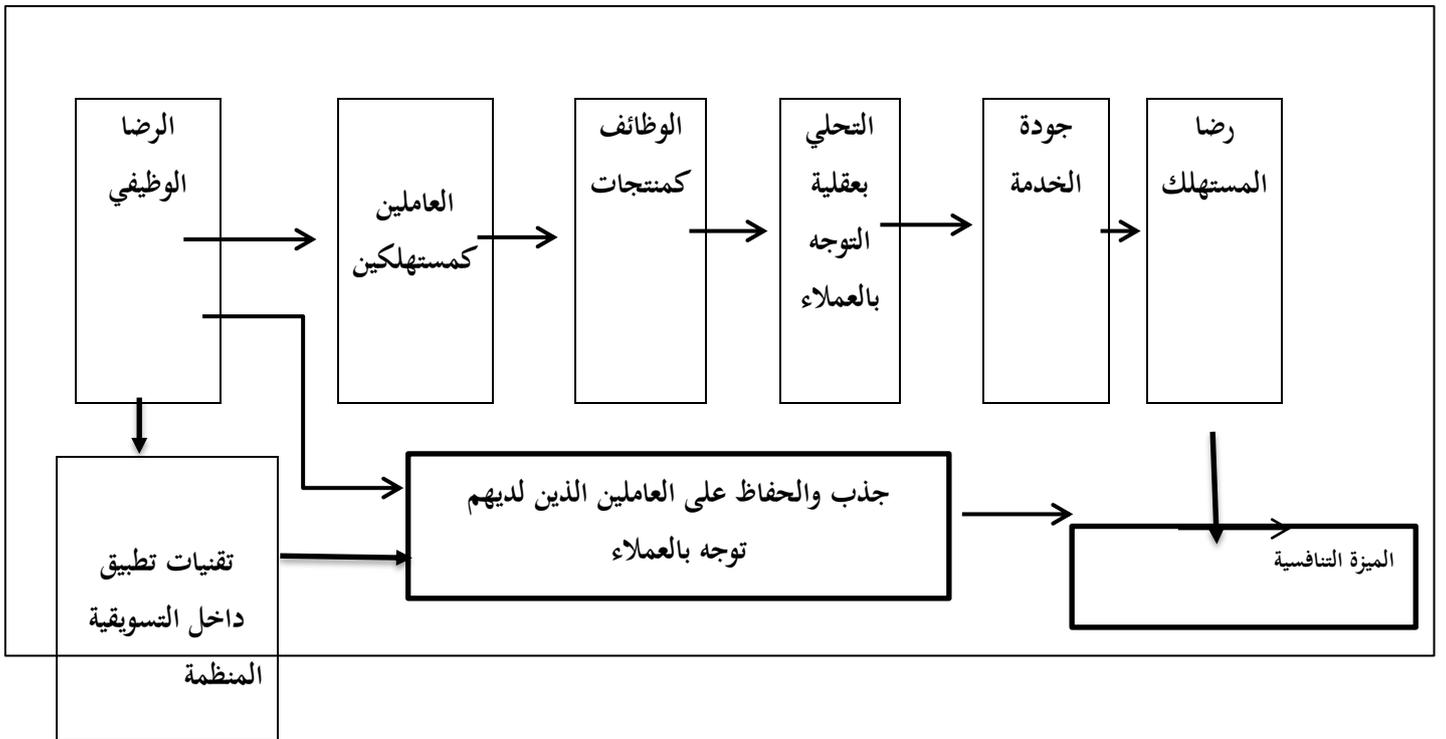
هي منتجات تقدمها المنظمة لهم ، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم و العمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات و الرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج و المشاركة في خطط و

سياسات المنظمة ، ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم ، و وفقا لذلك فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عالي يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق . كما يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين :

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
 - تبني التقنيات التسويقية داخليا.
- ويمكن تصور نموذج بيرى بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (02) نموذج Berry للتسويق الداخلي



المصدر: (الجاروشة، 2016 ، ص 25)

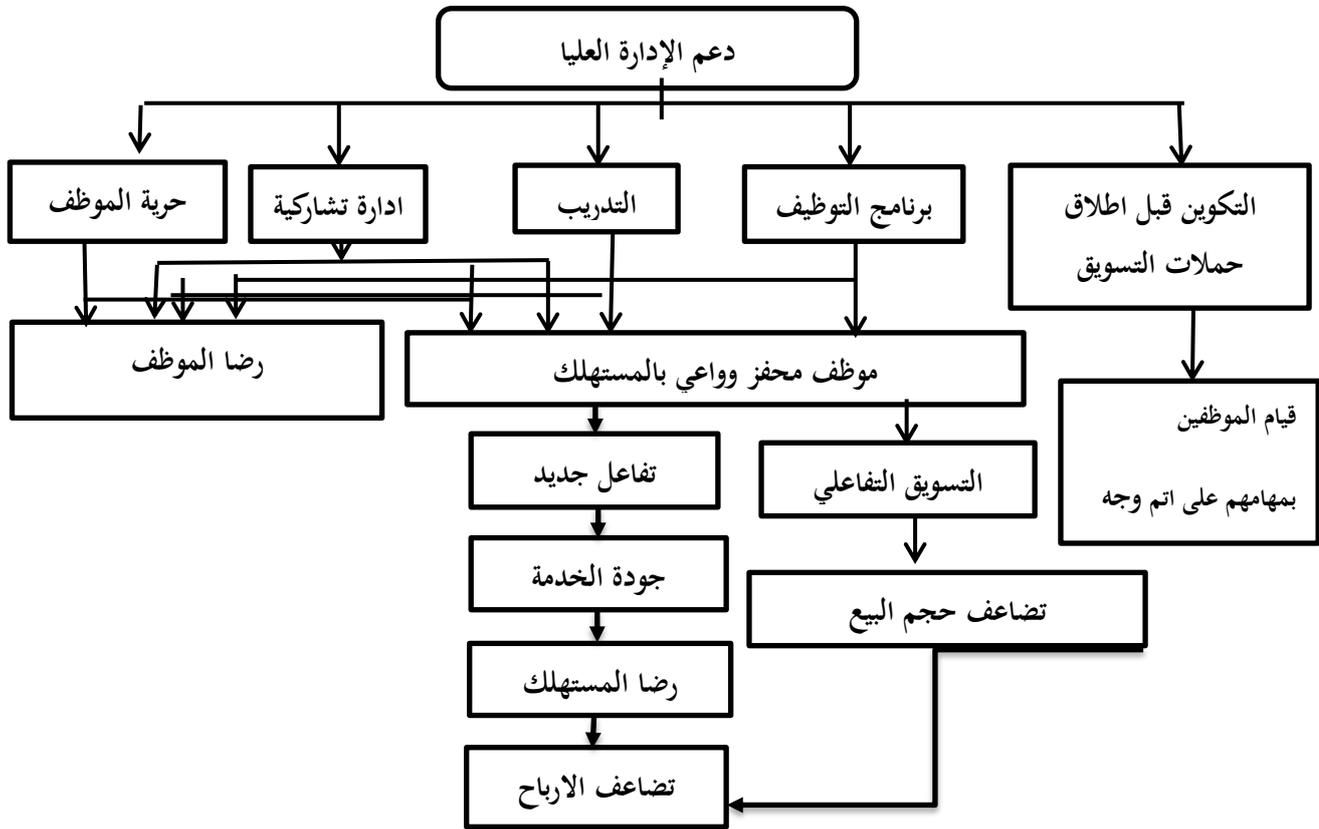
ثانيا- نموذج Coronos للتسويق الداخلي (1990): يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة ولا يمكن الاستفادة من هذه الفرص إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلية بيعيه ومناجل تنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا من خلال:

- برامج التدريب و بالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات و برامج التوظيف ، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد ،أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.

- الإدارة التشاركية، أي نجاح برنامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم المشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية اتخاذ القرارات، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة ، بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة ، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي ، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم ، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن ، وتقديم خدمات بجودة عالية ، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو الأرباح وحصص المنظمة في السوق ، والشكل الموالي يوضح نموذج كرونوس للتسويق الداخلي

الشكل رقم(03) نموذج كرونوس للتسويق الداخلي



Reference: (Rafiq & Ahmed, 2002, p. 226)

ثالثاً - نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي:

قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والخارجي والشكل رقم (04) يوضح هذا النموذج ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي ويكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخلية.

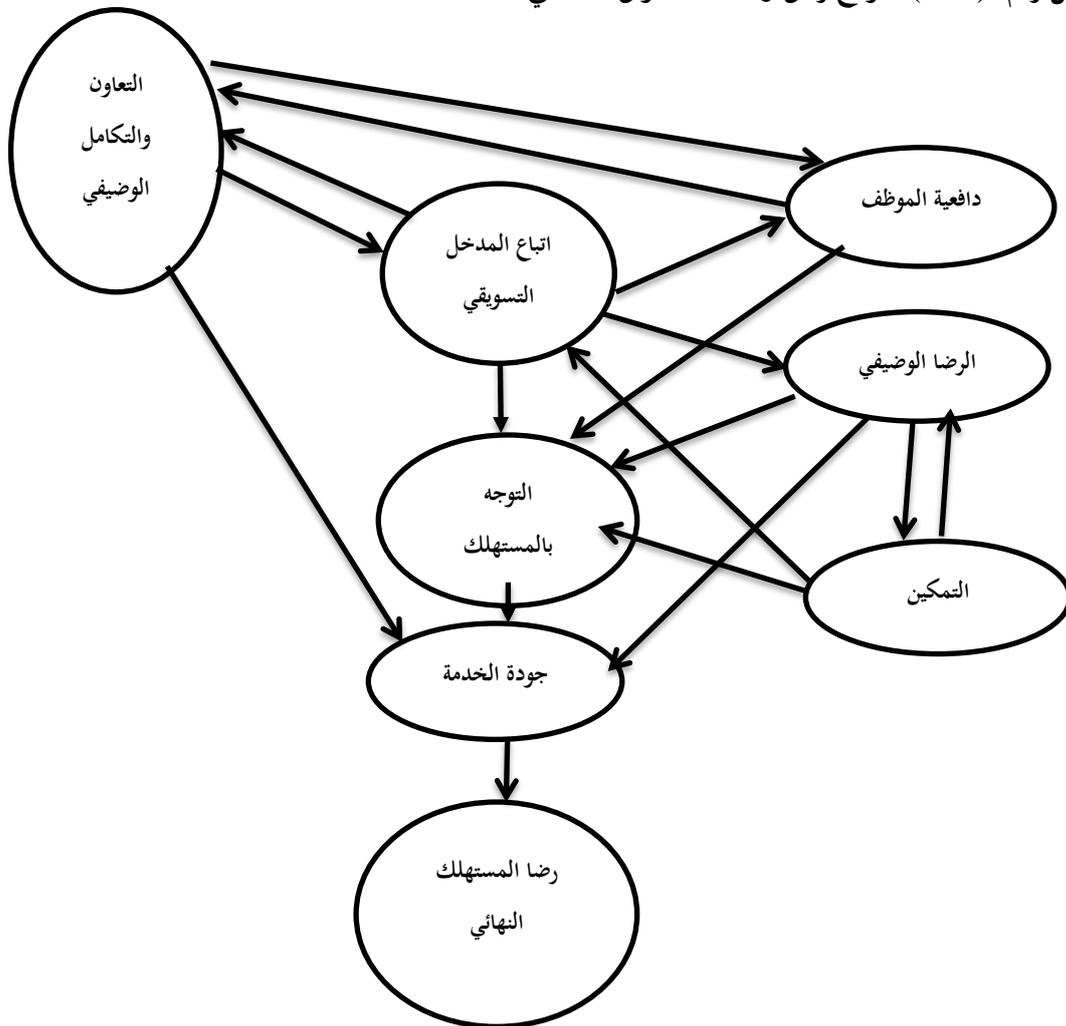
- التحفيز.

- التنسيق والتكامل بين الوظائف.

- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق (محموي، 2010، ص43).

الشكل رقم (04) نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية: (محموي،

2010، ص ص 47-48):

- تبني تقنيات تسويقية داخلية.

- التحفيز.

- التنسيق والتكامل بين الوظائف .
- التمكين .

ومنه يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم الخدمات بجودة عالية تسهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق .

المطلب الخامس: المزيج التسويقي الداخلي

يعرف المزيج التسويقي على " أنه مجموعة من الأدوات المتوفرة لمدراء التسويق لتحديد شكل الخدمة المقدمة للزبائن وطبيعتها والتي من الممكن أن تساعد على تطوير الاستراتيجية البعيدة المدى والبرامج قصيرة المدى، فهي العناصر التي تمثل البيئة التسويقية التي تجري تكيفها باستمرار في ضوء حاجات السوق المتغير" (بلبالي، 2009، ص. 09)

ويتكون المزيج التسويقي الداخلي من أربعة عناصر وهي: (مطاحن ، 2010 ، ص.21)

• **المنتج:** وتمثل الوظيفة التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح.

• **السعر:** هو التكاليف التي يتحملها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المنظمة.

• **الترويج:** يتعلق بالاتصالات داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء ولتصميم أنظمة اتصال تربط بين الإدارة والعاملين وكذا بين العميل الداخلي والخارجي.

• **التوزيع:** يقصد به توزيع منتجات العملاء الداخليين أي قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية بغية تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

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

الفرع الأول: المنتج الداخلي

يشير مفهوم المنتج في المزيج التسويقي الداخلي إلى كون الأفراد العاملين في المؤسسة هم زبائن داخليين يطالبون بمنتجات لإشباع حاجاتهم ومن ثم تنشأ لديهم الدافعية والتحفيز لتقدم مستوى نوعية أعلى، فالزبائن الداخليين الذين يشترطون وظائف المؤسسة هم لا يختلفون في الحقيقة عن الزبائن الخارجيين فبإمكان المؤسسة استقطابهم والاحتفاظ بهم، فالنظر إلى الوظائف التي تعرضها المؤسسة كمنتجات يعكس مدى أهمية الوظائف ليس فقط كونها مجموعة من المهام الواجب تأديتها لكن كذلك من خلال إدراكات الموظفين لهذه الوظائف من حيث مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا لديهم فيجدر بالمؤسسة عند عرض الوظيفة أن تركز على متطلبات الموظفين المستقبليين والمتعلقة بالمهام، التحفيز، مستويات

الرضا الوظيفي والتي يمكن لمنتج الوظيفة تقديمها للموظف فهذا المنتج يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع الزبائن إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين فالمؤسسات تبني الوظيفة لعملائها قبل أن تبني منتجاتها إلى زبائنها. (نصر الدين، 2015، ص. 28)

الفرع الثاني: التسعير الداخلي

يعد التسعير الداخلي من المتغيرات الحرجة للمزيج التسويقي الداخلي ومن الصعب تعريفه نظرا لصعوبة وتحديد تكلفة ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة فيما بينها، ويرى (grayson end herman dey) أن التسعير الداخلي هو نتيجة الموازنة بين الثمن الذي دفعته الموارد البشرية والقيمة التي يكتسبونها.

ومن جهة نظر مختلفة يمثل التسعير الداخلي الثمن الذي يدفعه المورد البشري في سبيل أداءه الوظيفة (و كل ما يقوم به من مهام بالمنظمة للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف هذه القيمة بحسب مستوى واحتياجات ورغبات كل مورد بشري وعموما يمكن تحديدها كما يلي:

- الثمن: يتمثل في كل ما يمكن أن يقوم به المورد البشري في المنظمة من مهام وواجبات إبداعات نشاطات، قرارات ابتكارات، أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية.

- القيمة: هي كل ما يحصل عليه المورد البشري في المنظمة من جراء أدائه لوظيفته ومهامه بما سواء قيمة مادية أو معنوية، وقد تتمثل في زيادة الراتب أو الحصول على مكافأة مزايا معينة، توفير إمكانية لتعزيز فرص العمل للمورد البشري في

المنظمة، الحصول على الترقية. (عبود، 2015، ص. 77)

الفرع الثالث: الترويج الداخلي

تسعى سياسات الترويج الداخلي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة، ويعرف الترويج بأنه "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع، أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المنظمة". (مبروك و محمدي، 2004، ص. 03)

معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري. وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها الاجتماعات ودورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات، وأيضا يمكن استخدام الرموز والاحتفالات والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء ومشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم. (جوهره، 2014، ص. 96)

يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفون المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، وهذا يعني أن تصميم مكان العمل يؤثر على التبادل الداخلي، وبالتالي فهو يؤثر على جودة الخدمة التي يتسلمها العميل الخارجي، فإذا لم يكن العامل مرتاحاً وراضياً في مكان وظيفته فإن ذلك يؤثر سلباً على تقديم الخدمات للعملاء النهائيين للمؤسسة، وكمثال على ذلك مكان العمل المريح الذي يتيح للموظف الاتصال ورؤية زملائه في العمل بشكل يسهل العملية الإنتاجية. (ناصر، 2013، ص 17)

" إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة في اللقاءات والاجتماعات والندوات... الخ " (الصحن، 2002، ص ص 28-29)

"إن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين العاملين والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات، لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح " (مطاحن ، 2010، ص 21.)

الفرع الخامس: العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الداخلي

إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي يمكن إضافة ثلاثة عناصر ليصبح لدينا ما يسمى بعناصر المزيج التسويقي الموسع وهي: الأفراد، العمليات، الدليل المادي.

أولاً: الأفراد (المشاركون)

يشير إلى العناصر البشرية المشاركة في تقديم المنتج، وكل ما يتعلق بها، والتي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة، لذلك تتخذ عدة خطوات لتقوية مواردها البشرية، مثل: التخطيط المناسب، عملية الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتحفيز المناسب، تخطيط المسار الوظيفي كما أنها تتعلق بكمية ونوعية الموارد البشرية لأداء مهامهم ووظائفهم. (عبود، 2015، ص 162)

كما يعتبر المورد البشري في المنظمة، لذلك حتى تقوي المنظمة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي ، لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل: التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائم، وإدارة المسار الوظيفي للموظفين وهذا العنصر يتعلق بكمية الموظفين ونوعيتهم الذين يؤدون الوظيفة. (جوهره، 2014، ص 96.)

ثانياً: العمليات

" تشير إلى كيفية تلقي العميل المنتج، كما يمكن أن تشير إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ السياسات الجديدة، مثل إدخال دوائر الجودة واستحداث طرق جديدة لاستقصاء آراء الموظفين " (قحموش، 2017، ص 83.)

كما جاء عن الجاروشة، (2016) أن المقصود بالعملية هو كيفية حصول العميل على المنتج، وفي سياق التسويق الداخلي، فإنه يمكن غرس ثقافة الاهتمام بالعملاء لدى العاملين من خلال التدريب (أو إعادة التدريب) وإدخال بعض التغيرات الهيكلية في المنظمة مثل إدخال دوائر الجودة واستحداث طرق جديدة لاستقصاء آراء العملاء، ومن الممكن أن يشير مصطلح العملية إلى إمكانية استحداث سياسات جديدة.

ثالثاً: الدليل المادي

يرى (Rafiq and Ahmed) أن مفهوم الدليل المادي يشير إلى البيئة التي يتم فيها إنتاج المنتج وتسليمه إلى العملاء، ويشير أيضاً إلى التفاعل بين العاملين (مقدمي المنتج) والعملاء أثناء تقديم وتسليم المنتج، أو أي أدوات أو منتجات أخرى يتم استخدامها لإتمام عملية تسليم المنتج، وبالنسبة للتسويق الداخلي فإن مفهوم البيئة التي يتم فيها إنتاج وتسليم المنتج للعملاء لا يختلف كثيراً عن المفهوم التسويقي للبيئة، حيث أن الإجراءات والمعايير كثيراً عن المفهوم التسويقي للبيئة، حيث أن توثيق الإجراءات والمعايير المختلفة جدا للتسويق الداخلي لكي يكون هناك التزام من الجميع يمثل هذه السياسات والمعايير، وهناك أيضاً عدد من الأدلة المادية الأخرى مثل الدورات التدريبية للعاملين التي تعتبر من الأدلة المادية التوضيحية لسياسة معينة أو هدف استراتيجي معين. (الجاروشة، 2016، ص. 21.)

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

أكد Berry بأن المؤسسات الناجحة تتمتع بميزة تنافسية مع العملاء، ويرجع ذلك بأنها تتمتع بميزة تنافسية مع الموظفين. بحيث تستثمر هذه المؤسسات في نجاح، موظفيها أثناء العمل بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية الرئيسية والتي تشكل التسويق الداخلي (Papazolomou I, Vrontis D, 2006, p41). حيث تتمثل هذه الأنشطة والممارسات بمختلف الأبعاد التي تركز على الموظفين، وتنمية مهاراتهم وقد راعى لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، وخلق علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو رضا العملاء. (الشوابكة، 2010، ص. 20.)

من خلال ما تناولته الأبحاث والدراسات السابقة تبين انه يوجد اختلاف وتنوع حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، ولا يمكن أن نقول أن هناك نموذج أفضل من غيره وفيما يلي يتم استعراض لأهم أبعاد التسويق الداخلي التي طرحها الباحثين ، إذ سيتم توضيحها في الجدول التالي:

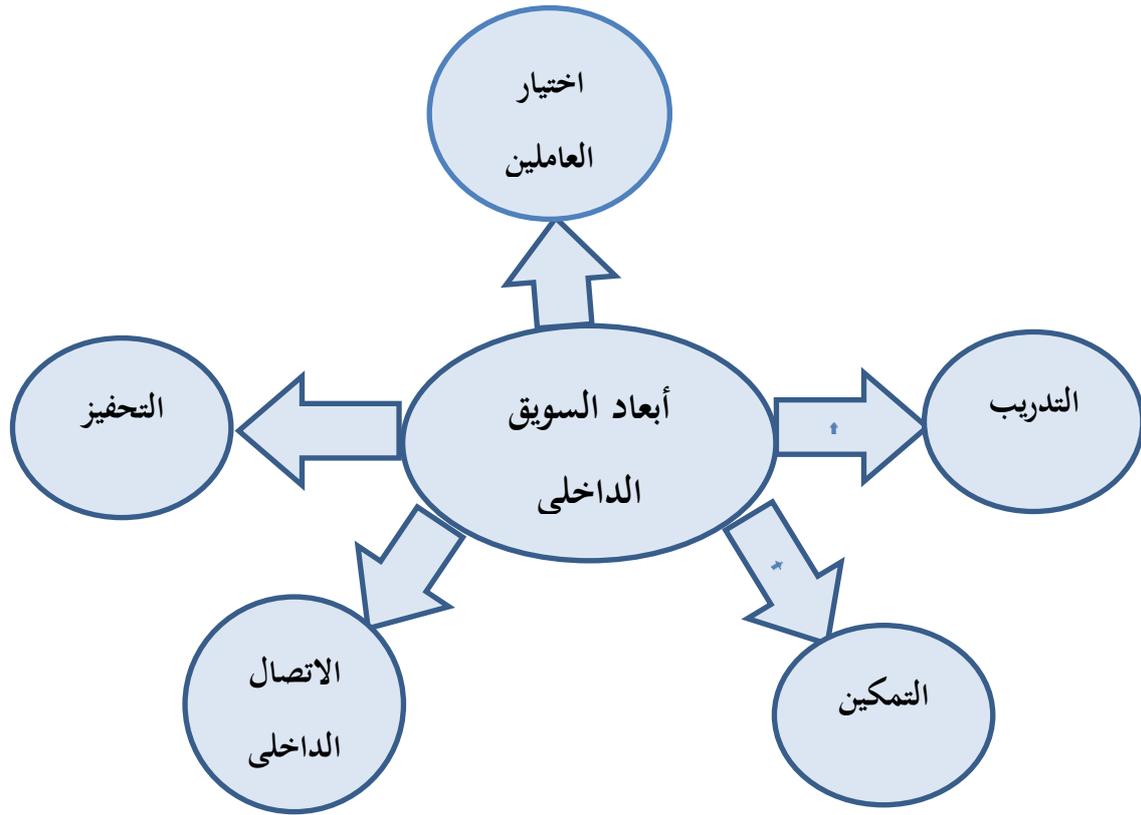
الجدول رقم (02) أبعاد التسويق الداخلي

أبعاد التسويق الداخلي	الباحث
وضوح الأدوار، الاتصال الداخلي، تدريب الموظفين الدافعية ، الحوافز ، العلاقات بين الموظفين	Gronross (1990)
استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، التوظيف، الاختيار والادماج، التكامل الوظيفي، نظم التحفيز، التمكين.	Saad et al (2002)
ترسيخ ثقافة الخدمة، تحفيز و مكافأة العاملين، بث المعلومات التسويقية لكل الموظفين.	Kotler (2003)
رؤية المنظمة، مكافآت الموظفين، تنمية والتطوير.	حداد وعلي (2008)
التوظيف، التطوير، الاتصال الداخلي، التحفيز.	الحاج وضمور، (2010)
سياسة الاختيار والتعيين، الدعم الإداري والتنظيمي، الاحتفاظ بالموظفين، نوعية الحوافز، التدريب والتطوير	أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد 2012

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع السابقة.

بعد هذا العرض لمختلف أبعاد التسويق الداخلي، واعتماداً عليه يقترح الباحث نموذجاً للدراسة يتكون من خمسة عناصر للتسويق الداخلي طورت بناء على ذكر أهم العناصر التي لها دوراً مهماً في تطبيق التسويق الداخلي في المصارف. وعلى هذا الأساس سيستخدم هذا النموذج المقترح في دراسة تأثير هذه العناصر أو الأبعاد أو الممارسات على تحسين جودة الخدمة المصرفية وتمثل أبعاد هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على معطيات الجدول السابق،

المطلب الأول: اختيار العاملين:

يرى بلبالي، (2009) أن عملية الاختيار العاملين نقصد بيها المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية اختيار العاملين إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، ونظرا لوجود فروقات في مهارات واستعدادات الافراد وجب تحقيق التوافق بين متطلبات الخدمة ومؤهلات وخصائص الاشخاص الراغبين في الشغل (ص20).

كما تم تعريف اختيار العاملين على انه " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة"، أو هو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر". (الصيرفي ، 2003، ص 205)

ويرى (berry) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، حيث أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى. (بودي و بن جيمة ، 2018، ص ص 195-196)

جدول رقم (03): عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
<p>- أداء واجبات معينة.</p> <p>- تحمل مسؤوليات سلطات معينة.</p> <p>- ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة.</p>	<p>- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى.</p> <p>- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها.</p> <p>- مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية.</p> <p>- مواصفات شخصية.</p>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن عملية اختيار العاملين بالمؤسسة تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة عملية ومهارات ومواصفات شخصية وبين متطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم بتقليل التكاليف بالمؤسسة. وبناء على ذلك فإن المؤسسة عند صياغة الإعلان للبحث عن عاملين لا بد لها من التركيز على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلي طموحاته ورغباته. (بلبالي، 2009، ص ص 20-22)

المطلب الثاني: تدريب العاملين

إن نوعية المنتجات والخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات العملاء هي الهدف الذي يتعين على جميع المؤسسات أن تسعى لبلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيسي لهذه العملية يتمثل في توفير برامج التطوير والتدريب الضرورية لجميع الموظفين، ويعد التطوير والتدريب من الأدوات الرئيسية التي تساهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه. (فحموش، 2017، ص 86)

يعرف التدريب بأنه "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير" (بلبالي، 2009، ص 22)

كما عرف فيليبو التدريب على أنه "العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين" (الصيرفي، 2007، ص 159). ويضيف الشوابكة، (2010) إن الخاصية المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على إتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة والعمل على أسس سليمة وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية.

ويتضح من التعاريف المقدمة أن التدريب يركز على: (الشبلي و النصور، 2009، ص 185)

• المعلومات والمعارف.

- المهارات اللازمة.
- الاتجاهات والسلوكيات الايجابية.
- الاعتماد على معايير واضحة دقيقة.

أولاً: أهمية التدريب

يتحقق من وراء التدريب العديد من الفوائد والمزايا لكلا من الأفراد العاملين والمؤسسة على النحو التالي:

1. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمؤسسة: (عباس و علي ، 2007، ص. 109)

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل، و التعريف بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

2. أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي: (حسن ، 2009، ص 141)

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
- تحسين مستويات اداء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية و بالتالي رفع الروح المعنوية.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين.

ثانياً: أنواع التدريب

للتدريب بعض الأنواع نذكر منها: (مصطفى ، 2014، ص32)

- التدريب حسب نوع الوظائف :نجد التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري.
- التدريب حسب المكان :وينقسم إلى تدريب داخل المنظمة وتدريب خارج المنظمة.
- التدريب في ضوء احتياجات الافراد: توجيه الموظفين الجدد، التدريب لتجديد المعرفة والمهارة، التدريب بغرض الترقية والنقل.

إن تنوع الحوافز وتعددتها ترتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد. (بلقايد و البوري، 2017، ص256)

حيث عرف الكاتب العميان، (2005) التحفيز بأنه مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن الأخطاء في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته، ويعرف الحافز بأنه قوة وشعور داخلي يحرك سلوك الفرد للإشباع حاجات أو رغبات معينة.

كما عرفت الحوافز كذلك على أنها "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، وخلق حاجات جديدة لهم ،والسعي نحو إشباع تلك الحاجات ، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد" (قحموش، 2017، ص91)

أولاً: أنواع الحوافز:

ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين الحوافز المادية والحوافز المعنوية .وتتمثل في: (الظاهر، 2009، ص224)

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك بقدرتها على اشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ، كالمشاركة في الأرباح، المكافآت و الزيادات الدورية ، ربط الأجر بالإنتاج.

ب - الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم.

تعتبر الحوافز المعنوية مكملية و مرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، كضمان العمل و استقرارها وخلق العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

ثانياً: أهداف التحفيز :

يحقق التحفيز مجموعة من الاهداف نذكرها: (العاني ، 2008، ص 16)

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج أو جودة إنتاج.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها،
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

المطلب الرابع: التمكين

إن سر نجاح العديد من المؤسسات، مرده التبادل الداخلي بين العامل والمؤسسة، والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة، الأهداف والرؤية. وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء، ويولد ما يسميه البعض الملكية النفسية، حيث يشعر العامل بأنه يملك المؤسسة وبالتالي فإن نجاحه من نجاح المؤسسة وفشلها من فشلها.

وباعتبار العاملين وبالأخص موظفي الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل والتفاعل الذي يحدث بينهم أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم والمعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج عملهم، هذا هو جوهر التمكين. (محموي، 2010، ص 43)

يعرف تمكين العاملين منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق بالشكل المناسب فان هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم. (جمال الدين، 2003، ص 77)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين هو عملية تشجيع الإدارة للعاملين ومنحهم فرصة اتخاذ القرارات بكل استقلالية.

المطلب الخامس: الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

الاتصال الداخلي هو "جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية". (الضمور، 2002، ص 38)

ويعرف الاتصال الداخلي هو "من بين كافة الاتصالات في المؤسسة الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم و بنشر المعلومات لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت "وهو أيضا : "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع ونقل المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار". (مارك أونال، 2008، ص ص 153-154)

وعليه نستنتج من هذه التعاريف بأن: الاتصال الداخلي له أهمية كبيرة في المنظمة، بحيث يمثل حلقة وصل بين العاملين في المؤسسة فيما بينهم والمدبرين، أي أنه ذلك الاتصال الموجه إلى أفراد المؤسسة والذي يجعلهم يعملون في إطار موحد ويوفر لهم جو ملائم للعمل وبالتالي رضاهم ومن ثم كسب ولائهم.

• أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصال الداخلي من المؤسسة في ما يلي (خنيفر، 2014، ص 04)

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

ب. التوجيه: حيث يستطيع المدير باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

ت. التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تزايد أهمية موضوع التسويق الداخلي من خلال الارتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي، فإرضاء الزبون 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 و التسويق الخارجي.

للتسويق الداخلي دورا هاما في تحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي لدى العاملين ورفع روح اعتزازهم بالمصرف وتمتين روابطهم وعلاقتهم به، وبالتالي ينشأ سلوك إيجابي لديهم ينتج عنه ولاء والتزام تجاه المصرف، الأمر الذي يجعلهم لا يدخرون أي جهد في تحسين وكذا تقديم خدمات ذات مستوى عالي للزبائن الخارجيين تضمن التميز والاستمرارية للمصرف .

الفصل الثاني : الإطار

النظري لجودة الخدمات

المصرفية

تمهيد

في السنوات الاخيرة تم تناول مفهوم الجودة نظرا لأهميتها الكبيرة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، وأصبحت العديد من المؤسسات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيق مفهوم الجودة في الكثير من المجالات وفي مختلف التخصصات . ولهذا فقد أصبح التنافس في تقديم أجود الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه العديد من المؤسسات الخدمية منها البنوك، وذلك بعد أن أصبحت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها، مما دفع معظم البنوك لتحسين وتطوير خدماتها المقدمة للعملاء، وذلك من خلال تقييم جودة هذه الخدمات اعتمادا على آراء هؤلاء العملاء إزاء ما يقدم لهم من الخدمات.

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية

تعد البنوك أحد المؤسسات التي تقدم منتجات غير ملموسة، وتحاول التركيز على الخدمات التي تقدمها كمدخل لزيادة قدراتها التنافسية وخدمة عملائها بأكثر كفاءة، وإن مفهوم الخدمة المصرفية يختلف في حقيقته كثيرا عن باقي الخدمات، حيث جاء في تعريفها بأنها: "منتج غير ملموس يقدم للمستهفيدين نتيجة جهد بشري أو آلي" (يجي، 2010، ص21).

المطلب الأول: تعريف الخدمات المصرفية وتطورها

يزخر الأدب الأكاديمي بتعاريف متعددة للخدمة، تختلف من حيث التوصيف ويعود ذلك في الحقيقة إلى العديد من الأسباب، أحد أبرز هذه الأسباب هو اختلاف التخصصات العلمية للباحثين.

الفرع الأول: تعريف الخدمات المصرفية

أولاً: تعريف الخدمة

لعل أسهل تعريفات الخدمات وأكثرها شيوعا هو محاولة التمييز بين السلع والخدمات على أساس الخصائص المادية والمعنوية لكل منهما. ففي حالة السلع فإنه يمكن وصفها وتحديد سماتها المادية وصفا دقيقا، في حين أن الأمر يختلف في حالة الخدمات، فالعمليات المؤدية إلى تحسين الصحة، أو إصلاح السيارات، أو إجراء مدفوعات، أو استثمارات مالية تصنف على أنها خدمات. (الصحن، 1996، ص 341)

فقد عرف (Kotler) الخدمة بأنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقدم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبط بمنتج مادي، كما عرفها (Kotler et Armstrong): فقد

عرفا الخدمة بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير مادية ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون. (عزام وحسونة، 2008، ص ص 259-260)

أما الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) فقد عرفت الخدمة بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة، وعرف رمضان (2000) جودة الخدمات بأنها "أوجه نشاط غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون مقابل دفع مبلغ معين من المال على ألا يقترن تقديم الخدمة ببيع سلعة أخرى" (ص. 307)

في حين يقصد الصيرفي (2005) بالخدمة "ذلك المنتج غير الملموس ماديا وهي إما تكون مستقلة مثل خدمة النقل وإما تكون مرتبطة بمنتج ما مثل خدمات ما بعد البيع" (ص. 45)

كما عرفها الوادي والنازل (2012) هي العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة العناصر الملموسة وغير الملموسة، والمدركة من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية، التي تشكل مصدر إشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدر الربحية للمصرف من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين (ص. 15).

ثانيا: تعريف الخدمات المصرفية

حيث عرفها كافي (2017) عبارة عن مجموعة الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها المصرف لعميله بغية إشباع حاجاته ورغباته، قد يكون إنتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية (ص. 98)

كذلك تعرف الخدمة استنادا إلى الدور الذي تلعبه في إنجاز الأعمال أو التسهيلات الذي يحصل عليها المستفيد، "حيث تعتبر الخدمات المصرفية منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة، تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقديم لهم منفعة" (العراجمة، 2005، ص. 32).

الفرع الثاني: تطور الخدمات المصرفية

سنحاول التعرض إلى أهم المراحل تطور الخدمات المصرفية وذلك على النحو التالي: (الصميدعي، 2005، ص. 45)

أولاً: الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع

1. الاكتفاء الذاتي:

حيث إن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصرف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي .

2. تبادل الفائض من الإنتاج:

بعد توجه الأسر إلى التخصص بالإنتاج، حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسعة أخرى، وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، طوعية، أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإن معالمها لم تظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت به هذه الفترة هو ظهور عملية التبادل .

3. ظهور النقود:

نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلع وسيطة تمكن الأفراد من التواصل إلى عملية تبادل مرضية، مما أدى إلى ظهور النقود والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

4. الإيداع:

بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود، وبعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع، قاموا بإيداعها في المعابد وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط ألا وهو الإيداع .

5. الإيداع والقروض:

لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة، ويكون القرض لفترة قصيرة. إن هذه المرحلة تميزت بظهور خدمة القروض إضافة إلى خدمة الإيداع وكذلك حصول الصياغ على فائدة مقابل منح القروض.

6. بداية عمل المصارف:

تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة، إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة.

إن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع، القروض، الفائدة وإصدار أوراق البنكنوت.

ثانياً: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع

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

ثالثاً: الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية ولقد أصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الزبائن لان عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار، أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطالبون بالخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجرور إلى المصارف، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.

رابعاً: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية

إن أهم ما يميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة، هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء (هوارى، 2005، ص. 27).

وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية: (الصميدعي، ص. 47)

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.
 - زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة.
 - زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف.
 - اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها.
 - استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.
 - الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.
- ويمكن القول باختصار أن الخدمات المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات قد مرت بالعديد من مراحل التطور، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات القرض والإيداع في داخل حدود الدولة المعنية إلى قيام المصارف في مجال الاستثمار، وتملكها الكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية وكذلك قيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة، وانتشار فروع الكثير من المصارف في معظم دول العالم، وظهور المصارف متعددة الجنسيات... الخ. ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في صناعة المصارف بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة (بطرس، 2009، ص. 149).

المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي المصرف في خط المواجهة (المتصلين مباشرة بالعملاء في المصرف) للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة و خصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة، ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي: (النعسة، 2011، ص ص. 129-131)

- لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها.
 - لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة .
 - التأكد من تقديم ما يطلبه العميل .
 - الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت.
 - الخدمات غير قابلة لاستدعاء مرة أخرى.
 - جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء.
- كما يرى بعض الأخصائيين والكتاب في مجال تسويق الخدمات المصرفية أنه نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية، ومن ناحية أخرى نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة استمدت الخدمات المصرفية الخصائص التالية (بريش، 2005، ص. 254):
- الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة لتلف ولا يمكن تخزينها.
 - الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع، و كل خدمة جديدة يوجد لها مصرف ما يمكن لمصرف آخر تقديمها .
 - تعتمد الخدمة المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة و العميل.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية

صنف العديد من الباحثين الخدمة المصرفية بالاعتماد على طبيعتها وخصوصياتها، ومن جهة أخرى تم تصنيفها حسب مستويات الاتصال بالعميل.

أولا- الخدمة المصرفية حسب طبيعتها

1- الخدمة المصرفية كعملية: نظرا لخصوصيات الخدمة المصرفية التي تعتبر عملية معنوية غير مادية بالنسبة للعميل في ظل نظام يتشكل من ثلاث أطراف هي العملاء كمدخلات والبنك كنظام والعملاء المستفيدون من الخدمة المصرفية كمخرجات (DeTienne et al.2008)

لتوضيح فكرة أن الخدمة المصرفية تعتبر عملية لا بد من توظيف أربع فئات تساهم في الحصول على العميل على الخدمة المصرفية (معالجة العملاء، معالجة ممتلكات العملاء، المشاركة الذهنية للعملاء، معالجة المعلومات).

2- الخدمة المصرفية كنظام: إن البنك نظام تنشأ فيه العمليات الخدمية، بحيث أن كل عملية تجمع عناصر تشكل خدمة معينة قد تكون مرئية لعملاء أو غير معروفة بالنسبة لهم (معلا، 2015، ص. 126). إذن العملاء يقيمون الخدمة المصرفية ويتفاعلون معها خلال عملية تقديم الخدمة وهذا ما يصطلح عليه بنظام عمليات الخدمة المصرفية (Murdick & Russel, 1990, p.30)

يعتبر الفهم الجيد لمتطلبات العملاء شيئا مهما للمسؤولين عن تقديم الخدمة بالشكل الفاعل والكفاء في النظام ككل، هذا النظام هو البنك الذي لا يتضمن فقط العناصر المرئية لنظام تشغيل الخدمة المصرفية وإنما يستوجب البحث عن عملاء آخرين من خلال ثلاث تساؤلات أساسية هي (أين، متى، كيف) تقدم الخدمة المصرفية (Stremerehsh, 2008)

ثانيا- الخدمة المصرفية حسب مستويات الاتصال بالعميل

قسمت الخدمة المصرفية حسب مستويات العميل الى: (البكري & الرحومي، 2008، ص. 93)

-الخدمة المصرفية ذات مستوى عالي: هي الخدمات التي يتطلب الحصول عليها أن يقوم العميل بنفسه بزيارة محل مقدمي الخدمة والتفاعل مع مقدمي الخدمة .

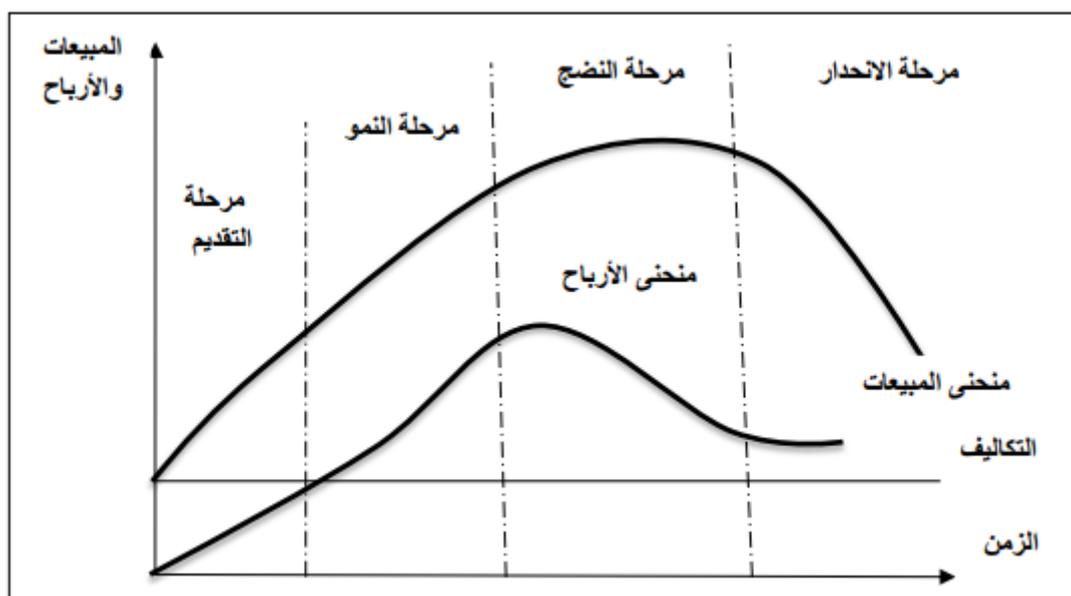
- الخدمة المصرفية ذات المستوى المتوسط: في هذا النوع من الخدمة يقوم العميل بالقدوم إلى محل الخدمة لكن لا يبقى إلى حين إنجاز الخدمة وتقديمها النهائي .

- الخدمة المصرفية ذات المستوى المنخفض: أي أن المشاركة والتفاعل بين محل تقديم الخدمة والمستفيد منها (العميل) تكون عن بعد عن طريق وسائل التواصل التكنولوجية الحديثة.

المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضج، الانحدار كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة. ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة المنحى يوضح دورة حياة الخدمة

الشكل رقم (06): منحني دورة حياة الخدمة المصرفية



ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي (الصميدعي، ص.245):

أولاً- التقديم: في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة المصرفية ضعيف لعدم معرفة الأفراد لكونها جديدة، وتطرح إلى السوق لأول مرة لذلك يركز عن الأنشطة الإعلانية بهدف تعريف الأفراد بالخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها.

ثانياً- مرحلة النمو: يتعرف الأفراد على الخدمة المصرفية المقدمة وعلى مدى تميزها عن الخدمات المصرفية الموجودة وتمتاز هذه المرحلة بزيادة الطلب ونموه على هذه الخدمة.

ثالثاً- مرحلة النضوج: من هذه المرحلة تحقق الخدمة أعلى كمية من الطلب عند الازدهار وتكون المنافسة شديدة.

رابعاً- مرحلة التدهور (الانحدار): في هذه المرحلة يقل الطلب عن الخدمة وذلك لعدة أسباب فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلي حاجات ورغبات الأفراد أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر وأكثر انسجاماً مع حاجات ورغبات الأفراد، وجود خلل في الأساليب التوزيعية، عدم كفاءة مقدمي الخدمة ... الخ.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات المصرفية

تبدأ جودة الخدمات المصرفية بالبحث عن احتياجات عملاء المصرف ورغبتهم من مصادر المعلومات ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات ضمن موارد البنك وقد راته ومتابعة تطور هذه الاحتياجات وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل عند الوفاء بهذه الاحتياجات، فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم جودة الخدمات المصرفية بالإضافة إلى أهميتها ونماذج قياسها وأخيراً نعرض على أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات المصرفية وأهميتها

الفرع الأول: تعريف جودة الخدمة المصرفية

الخدمة المصرفية ذو أبعاد متعددة، وبالتالي فهو مفهوم مركب يخضع للتفاوت الإدراكي، لذلك تظهر صعوبات في تقييم جودة الخدمة المصرفية ذلك أن تقييم العملاء لها لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمونها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به. ومن المفاهيم التي طرق لها الباحثون حول مفهومها نذكر:

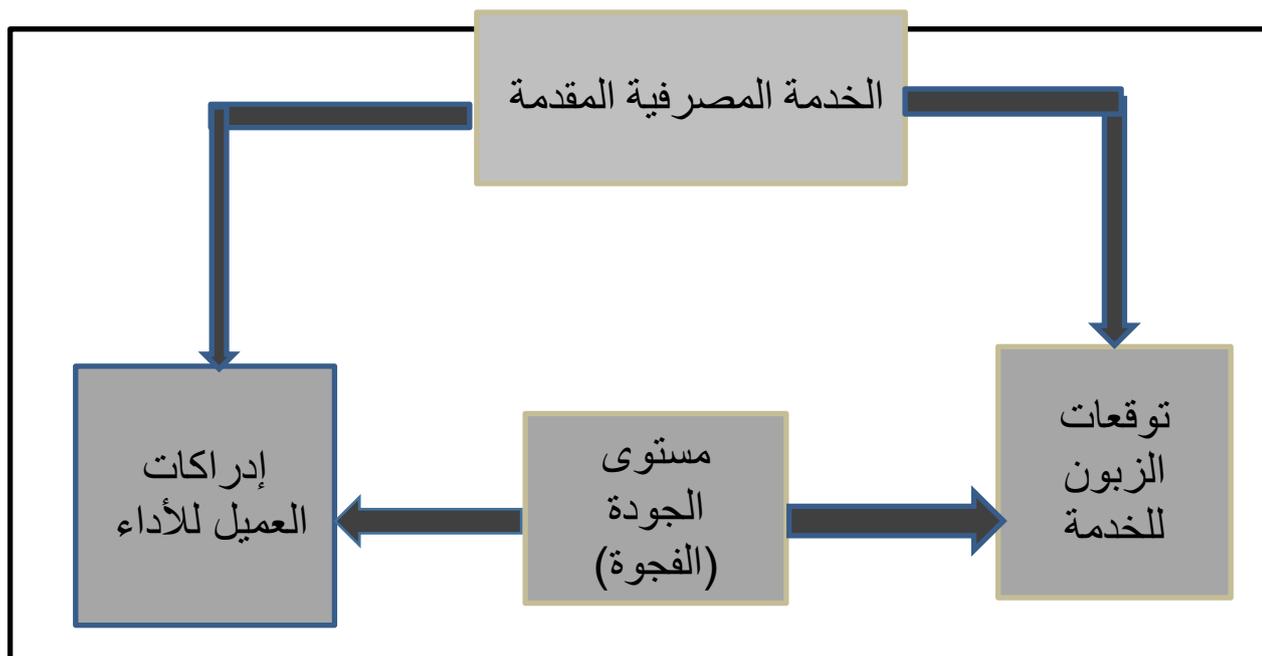
يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها: إرضاء لمتطلبات العملاء ودارسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على إيفائها، وتبنى المصرف لعملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يسعى من خلالها إلى التفوق على متطلبات الزبائن. ويمكن النظر إلى جودة الخدمة المصرفية بوصفها محصلة التفاعل بين العميل وبين عناصر تتعلق بالمصرف نفسه، وأنها سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين في المصرف لذا يجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل. (جود، 2017، ص. 21)

" إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة، ومنه فهي تهدف إلى تقديم خدمات للزبائن ذات جودة عالية لإرضائهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بصفة مستمرة، فهي تكمن في ادراكات العملاء والتعبير عنها". (معلا، 2001، ص 80)

" تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن...". (الصرن، 2005، ص 32)

والشكل الموالي يوضح مفهوم الجودة الخدمة المصرفية

الشكل رقم (07): مفهوم جودة الخدمة المصرفية



والشكل أعلاه يوضح أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للأداء للنتائج مع توقعاتهم له، فإنهم سيكونون راضين عن هذه الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة، أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة. وبناء على التعريفين السابقين فإن جودة الخدمة المصرفية هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي توافقت إدراكات العملاء مع توقعاتهم أي أنها تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة. (المياحوي، 2006، ص.90)

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة المصرفية

نظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة استراتيجية، وأن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بعملائه وموظفيه وجعلهم راضين، فضال عن زيادة فرص تقديم الخدمات المصرفية، وجذب عملاء جدد وتطوير العلاقات بين العميل والمصرف وتعزيز السمعة وتحسين الأداء وفقاً لتوقعات العميل، وبناء عليه نالت جودة الخدمة اهتماماً بالغاً من الإدارة والأكاديميين وبشكل خاص المسوقين المصرفيين الذين ركزوا على فهم ما تعنيه جودة الخدمة وما هي أبعادها وفوائدها وكيفية قياسها تبني استراتيجيات محددة لتحقيق الجودة في الخدمات المصرفية يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا أو تجنب مجموعة من المشاكل للمصرف. (جود، 2017، ص. 51)

وتتمثل المزايا التي تحققها جودة الخدمة للمصرف في تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة الضغوط التنافسية من المصارف الأخرى، وتخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات المصرفية، وإتاحة الفرصة للحصول على أسعار وعمولات أكبر، وزيادة قدرة المصرف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، وبه خدمات مصرفية

إضافية وجديدة إضافة جعل الزبائن بمثابة مندوب مبيعات للمصرف من خلال توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء. (الحداد، 1999، ص. 338)

وتظهر الفوائد الداخلية للجودة الخدمة المصرفية من خلال علاقاتها بموظفي المصرف في تعابير زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية، والالتزام بالأعمال المصرفية التي ينفذونها. كما ان العلاقات الوظيفية الجيدة والولاء المتزايد للموظفين يساعد في تخفيض معدل دوران العمال، والتكاليف المترافقة مع نشاطات الاستقطاب، والاختيار والتدريب، وهذا من شأنه أن يحقق النجاح المصرفي أي إيجاد البيئة الملائمة للعمل المصرفي من خلال البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات. وبذلك يكون موظفو المصرف جزءا من ثقافة الخدمة المصرفية الموجهة بالزبون كونهم يشاركون ويشتركون في التحسينات التي يطلبها العمل المصرفي.

إن جودة الخدمة الجيدة تعزز سمعة المصرف وصورته أمام جمهور المتعاملين معه، مما يعزز بدوره وضع المصرف في مواجهة المنافسة فقد يحصل موظفو المصرف على جوائز إيماننا منهم بأهمية جودة الخدمة الموثقة حيث تقود جودة الخدمة الناجحة إلى تخفيض التكاليف سواء تكاليف الأخطاء أو تكاليف التشغيل، أو حتى تكاليف الإعلان والترويج. إضافة الى زيادة الإنتاجية والحصة التسويقية وربحية المصرف وتحسين أداء الأعمال المصرفية. (الصرن، 2007، ص. 202)

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

تسعى المؤسسات من أجل كسب رضا وولاء الزبائن بصفة دائمة، إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها. ويكون ذلك، من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها، حين تقرر ما يجب القيام به من تحسين. ولتشخيص وتقييم الوضع الحالي لجودة الخدمة المقدمة، تشير الدراسات إلى أن هناك نموذجين رئيسيين لقياسها، يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية، هما:

- نموذج الفجوات

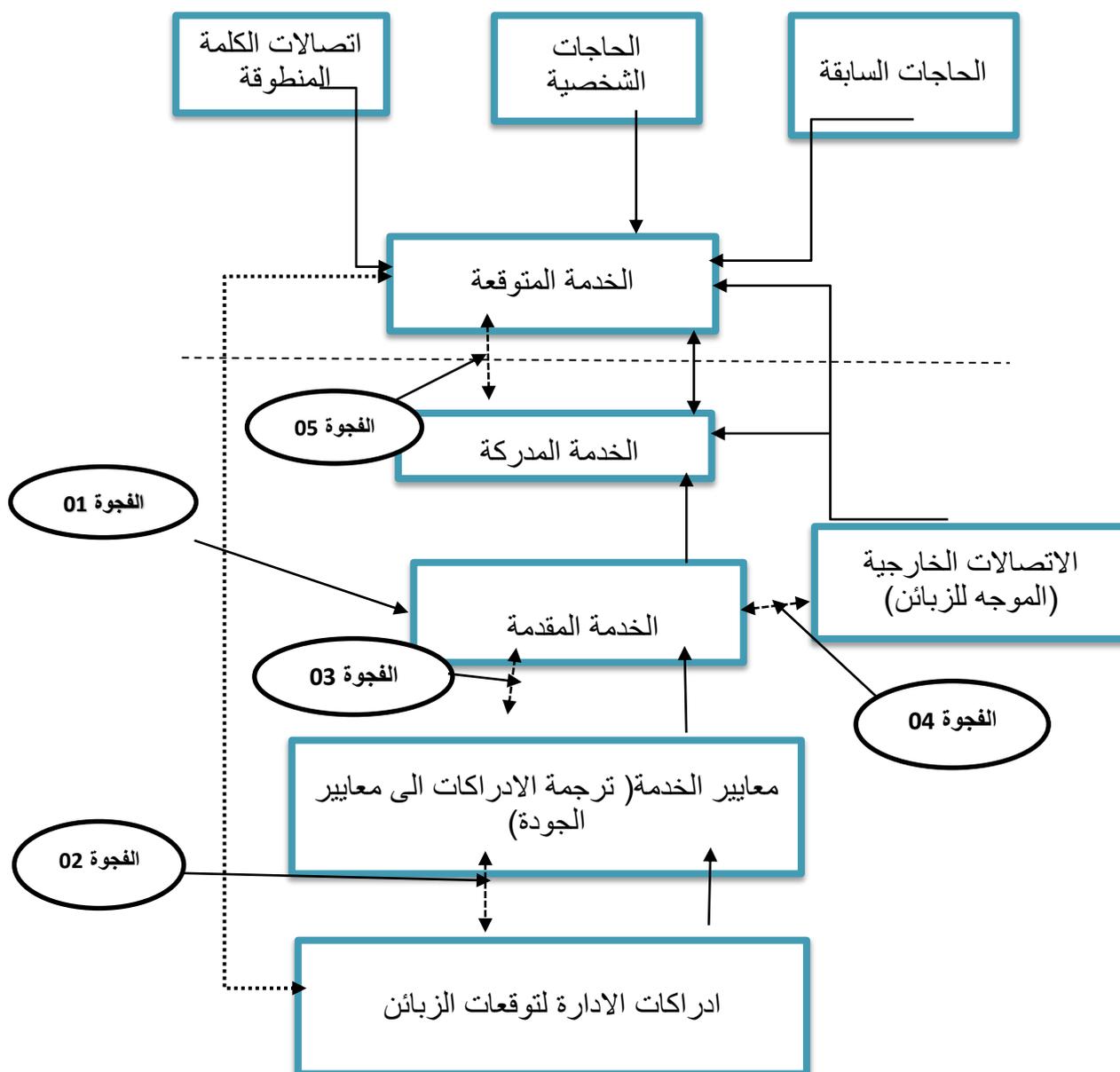
- و نموذج الأداء الفعلي.

أولاً- نموذج الفجوات: The Gaps Model

يرى إدريس (2006) تنسب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة إلى الباحثين Parauraman, Berry et (Zeithaml) إذ تمكنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVQUAL). ويستند هذا النموذج، على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وعلى إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم. ومن هذا منطلق، أن الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلا، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات. وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أن المحور الأساسي في تقييم

جودة الخدمة هو: الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة. وبالإضافة إلى هذه الفجوة، هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، تلتخص في الشكل رقم 08:

الشكل رقم 08: نموذج فجوة جودة الخدمة.



ويشير نموذج الفجوة إلى إمكانية وجود 7 أنواع من الفجوات وهي: (معلا، 2001، ص ص 61-62)

أ. الفجوة المصرفية: وتمثل في الفرق بين ما تعتقد إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات العملاء وحاجاتهم الفعلية.

ب. الجودة المعيارية: وتمثل في الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العملاء والمواصفات (المعايير) القياسية المحددة للجودة والواجب توصيلها للعملاء.

ج. فجوة التوصيل: وتمثل في الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخدمة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قبل المؤسسة الخدمية المقدمة لها.

د. الفجوة الاتصالية الداخلية: وتشير إلى الفرق بين ما تدعيه إدارة المؤسسة الخدمية حول الجودة في رسالتها الإعلانية و جهودها المبذولة وبين مستوى الجودة الفعلية المقدم من قبل المؤسسة.

هـ. الفجوة الإدراكية: وتشير إلى الفرق بين مستوى جودة الخدمة كما تصل إلى العملاء وما يدركونه بشأنها.

و. الفجوة التفسيرية: وتمثل في الفرق بين تنقل الجهود الترويجية من ادعاءات حول جودة الخدمة وما يعتقده العملاء بشأن الوعود المرتبطة بهذه الادعاءات.

ز. فجوة الخدمة: وتشير إلى الفرق بين ما يتوقعه العملاء حول جودة الخدمة وبين ما يحصلون عليه فعليًا و يدركونه فيما يقدم لهم جودة.

من الناحية العملية، فإن هذا النموذج يساعد إدارة المنظمة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة، والتي تتلخص في الآتي: (إدريس، 2006، ص ص 301-302):

- مدى قدرة إدارة المنظمة أو عجزها على تفهم احتياجات ورغبات العملاء، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك الإدارة التوقعات العملاء نحو الخدمة المعنية بالتقديم (-) توقعات العملاء نحو نفس الخدمة.

- مدى فاعلية التنظيم وكفاية الموارد التنظيمية من حيث القدرة على ترجمة توقعات العملاء إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك إدارة المنظمة التوقعات العملاء للخدمة (-) إدراك إدارة المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء

- مستوى أداء مقدمي الخدمات في تقديم الخدمة للعملاء بمستوى جودة يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك مقدمي الخدمات للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة للعملاء (-) إدراك العملاء المستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل.

- مدى المصداقية و الثقة في المنظمة، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

إدراك العملاء المستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل (-) إدراك العملاء لمستوى الخدمة وفقا للوعد المقدمة والإعلانات الخاصة في وسائل الإعلام.

- مستوى (رضا/ عدم رضا العملاء) عن الخدمة المقدمة لهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات العملاء لمستوى الخدمة المقدمة (-) إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة

ثانيا- نموذج الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF:

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس Servqual لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي Servperf، والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن التحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن... ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية

جودة الخدمة = الأداء

وتعتبر الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك المستفيد للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويقوم على طريقة بسيطة في قياس جودة الخدمة، من خلال استبعاد التوقعات في القياس التركيز فقط على إدراكات المستفيد (الأداء الفعلي)

ظهر هذا النموذج عام 1992 نتيجة الدراسات التي قام بها (Cronin & Tayler) ويعد مصطلح Servperf أداء الخدمة، وهو اختصار لكلمتي; خدمة Service ، والأداء Performance ، حيث يقوم هذا النموذج على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل، أي الأداء الفعلي للخدمة (الباهي، 2016، ص.42)

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد كثرت الدراسات حول جودة الخدمة وأبعادها، وانتهى الباحثون إلى أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع أنواع منظمات الخدمة، بل إن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، شرط أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من

التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، ولكن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة. (رؤى، 2012، ص. 41)

وبشكل عام لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد التي تحدد مستوى جودة الخدمة، فقد عُدت أبعاد جودة الخدمة التي توصلت إليها الدراسات القديمة خاصة الممتدة ما بين 1980 و1990 بمثابة حجر الأساس التي انطلقت منه واستندت إليه معظم الدراسات اللاحقة والنماذج الناتجة منها، إذ تميزت أبعاد جودة الخدمة في هذه الفترة بالتنوع والتباين من باحث إلى آخر وشهدت تعديلات كثيرة لتتماشى مع معطيات كل دراسة. (حلوز، 2014، ص. 25)

ونستعرض فيما يلي أهم أبعاد جودة الخدمة: (Parasuramane et al, 1985, p.43)

حسب (Lehtinen and Lehtinen's: 1982) تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد لقياس جودة الخدمة وتمثل في ما يلي:

- الجودة المادية: والتي تتضمن الجوانب المادية للخدمة مثل التجهيزات والمباني.
- الجودة المنظمة: ويرتبط هذا البعد بالصورة الذهنية للمنظمة لدى الزبائن.
- الجودة التفاعلية: ويشمل الجودة الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأساسية والزبائن إضافة إلى التفاعل ما بين الزبائن في حد ذاتهم.

- حسب (Gronroces) اعتمد الباحث في دراسة له (1982) أن لجودة الخدمة بعدين أساسيين هما:

1- الجودة الفنية: والتي تقاس بناء على ما يحصل عليه الزبون فعلي من الخدمة.

2- الجودة الوظيفية: ويقصد بها الكيفية التي يتم تقديمها إلى الزبون.

وفي دراسة أجراها Gronroces عام (1984) أضاف بعداً آخر لجودة الخدمة وهي الصورة الذهنية للمنظمة والذي يعكس انطباع الزبائن عن المنظمة استناداً إلى الجودة الفنية والوظيفية وعوامل أخرى كالكلية المنقولة و الأنشطة التسويقية للمنظمة

وغيرها (Gronroces, pp.36-44)

- حسب (Parasuraman, Zeithaml & Berry) 1985 فقد وصلوا إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية للجودة وهي

التي تحدد جودة الخدمة وفقاً لإدراك العميل والتي تم تحديدها على النحو الآتي: (توفيق، 2014، ص. 46)

- الاعتمادية: تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
- الاستجابة: تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء.
- الكفاءة: تعني امتلاك أفراد مقدمي الخدمة للقدرة التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
- إمكانية الوصول: تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.

- المجاملة: وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة.
- الاتصال: تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء بشكل مبسط وسهل.
- المصداقية: تعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.
- الأمان: وتعني إمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أي نوع من المخاطر.
- فهم \ معرفة العميل: عن طريق بذل الجهود كافة لإشعار العميل بذلك.
- الجوانب المادية الملموسة: وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال.

وفي دراسة أجروها (Parasuraman, Zeithaml & Berry) عام 1988 قاموا بضم كل من أبعاد : الاتصال، والمصداقية، والأمن ، والكفاءة، والمجاملة في بعد واحد أطلقوا عليه اسم التعاطف، ودمجوا بعدي فهم/معرفة العميل وإمكانية الوصول إلى الخدمة في بعد الأمان، فيما بقيت أبعاد الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، والاستجابة، وبالتالي تم تلخيص الأبعاد العشرة السابقة الذكر في خمسة أبعاد فقط للحكم على جودة الخدمة وقد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وهي (الجوانب المادية الملموسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف)، وفي هذا المجال فقد أثبتت العديد من الدراسات المتلاحقة أنه على الرغم من النظر إلى هذه الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية لكن الأهمية النسبية لها تختلف من زبون إلى آخر ومن منظمة خدمية إلى أخرى (المحياوي، 2006، ص95).

الجدول (04) :أبعاد جودة الخدمة حسب Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988

أبعاد الجودة الخدمة حسب سنة 1985	أبعاد الجودة الخدمة حسب سنة 1988
الجوانب المادية الملموسة	الجوانب المادية الملموسة
الاعتمادية	الاعتمادية
الاستجابة	الاستجابة
الاتصال	التعاطف
المصداقية	
الأمن	
الكفاءة	
المجاملة	الأمان
فهم \ معرفة العميل	
إمكانية الوصول إلى الخدمة	

نلاحظ من خلال الجدول ان أبعاد الجودة الخدمة حسب دراسة أجراها(Parasuraman & Berry) سنة 1985

إلى أن هناك عشرة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل فيما يأتي: (سامر، 2016، ص 18)

1. الاعتمادية: (Reliability) و تتمثل في ثبات الأداء، وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها بطريقة صحيحة من المرة الأولى، و يضم هذا البعد الدقة في الحسابات، والحفاظ على سجلات صحيحة ، وتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.
2. الاستجابة: (Responsiveness) و تتعلق بمدى رغبة مقدمي الخدمة و استعدادهم لتقديم خدمة فورية للعملاء و تشمل: الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، والرد الفوري على استفسارات العملاء ، أو شكاويهم ، وتقديم خدمة فورية مثل: تحديد المواعيد بسرعة.
3. الكفاءة: (Competence) و تعني امتلاك المهارات و المعارف المطلوبة لتقديم الخدمة و تتضمن معارف موظفي المكاتب الأمامية و مهاراتهم، معارف موظفي الجهاز التنظيمي قدرة المنظمة على إنجاز بحوث من أجل تقديم خدمات أفضل.
4. الوصول إلى الخدمة: (Access) و يتعلق الأمر بالقرب ، و سهولة الاتصال بمقدم الخدمة ، و يضم سهولة الوصول إلى الخدمة عن طريق الهاتف (الخطوط غير مشغولة، أو ترك العميل ينتظر) ، مدة الانتظار من أجل الحصول على الخدمة (في البنك مثلا)، ليست طويلة ، ملاءمة أوقات العمل، ملاءمة مكان تقديم الخدمة.
5. المجاملة: (Courtesy) و تشمل أدب موظفي المكاتب الأمامية للعملاء و احترامهم لهم و صداقتهم معهم ويشمل مراعاة ظروف العملاء و التعاطف معهم، و حسن مظهر موظفي المكاتب الأمامية .
6. الاتصال: (Communication) و يقصد بهذا البعد أن يعمل موظفو المنظمة على جعل العملاء على علم دوماً بخصائص الخدمة ، و كيفية الحصول عليها عن طريق مخاطبتهم باللغة التي يستطيعون فهمها، و تعديل هذه اللغة حسب مستوى كل عميل ، و ذلك بزيادة مستوى التعقيد مع الزبون المثقف ، و التحدث ببساطة و وضوح مع الأقل تثقيفاً، بالإضافة إلى الإنصات لهم من أجل الحصول على المعلومات المرتدة، و يتضمن هذا البعد، شرح الخدمة نفسها للعملاء، و توضيح تكلفة الخدمة، و توضيح المفاضلة بين الخدمة و التكلفة، وطمأنة العميل على إمكانية حل مشكلة ما.
7. المصداقية: (Credibility) و تعبر عن الثقة و الصدق و الأمانة فهي تعني جعل خدمة العميل من أهم أولويات المنظمة، و يتضمن بعد المصداقية الثقة في اسم المنظمة والثقة في سمعة المنظمة و الثقة في الخصائص الشخصية لموظفي المكاتب الأمامية و درجة الصعوبة في البيع أثناء التفاعل مع العملاء.
8. الأمان: (Security) و يعني الخلو من الخطر و المخاطرة و الشك و يتضمن هذا البعد الأمن المالي، و المحافظة على سرية تعاملات العميل مع المنظمة.

9. فهم معرفة العميل: (Understanding/Knowing the Customer) و يتعلق هذا البعد ببذل جهد من أجل فهم حاجات العميل، و ذلك عن طريق معرفة حاجات العملاء بدقة، و تقديم اهتمام فردي لكل عميل، و معرفة العملاء الدائمين للمنظمة.
10. الجوانب المادية الملموسة: (Tangibles) و تشير إلى الدلائل المادية التابعة لمنظمة الخدمة، و يشمل هذا البعد التسهيلات المادية، و مظهر الموظفين في منظمة الخدمة، و الأدوات و التجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة، والصورة المادية للخدمة مثال: البطاقة البلاستيكية أو كشوفات البنك، و العملاء الآخرون في منظمة الخدمة.
- فلقد قام (Parasuraman & Berry, 1988) بدمج الأبعاد العشرة السابقة الذكر في خمسة أبعاد:
 1. الجوانب المادية الملموسة: (Tangibles) و تشمل التسهيلات المادية، والتجهيزات و مظهر الموظفين.
 2. الاعتمادية: (Reliability) و تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق، و يمكن الاعتماد عليها.
 3. الاستجابة: (Responsiveness) و تعني الرغبة في مساعدة العملاء، و تقديم خدمة فورية.
 4. الأمان: (Security) و يعني معرفة العاملين و مجاملتهم وقدرتهم على جعل العميل يحس بالثقة و الأمان.
 5. التعاطف (Empathy): و يعني مستوى العناية و الاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنظمة لعملائها.

المطلب الرابع: قدرة التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة المصرفية

الفرع الأول: دور اختيار العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية

يمثل العاملون مجموعة المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى تقبل الزبون للخدمة، وهنا يقصد بمقدمي الخدمة كافة العاملين في البنك وهم يلعبون دور حاسم في الجهود التسويقية كعنصر أساسي في المزيج التسويقي الذي يتبناه البنك، فهم الأساس في نجاح أو فشل أي برنامج تتبناه إدارة البنك، وعليه فاختيار العاملين أو الأفراد مقدمي الخدمة له أثر كبير على الخدمات التي قدمها البنك لأن نوعية العلاقة التي بين مقدم الخدمة وملتقيها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين في المستقبل، أي أن الاستمرار في هذه العلاقة يعتمد على الثقة وتحقيق الأبعاد التي يقيس بها الزبون مستوى

الخدمة والتي تعكس من خلال مقدمي الخدمة (العراجمة، 2005، ص. 307).

حيث أن النجاح في تسويق الخدمة المصرفية يعود بشكل مباشر إلى اختيار وتدريب العاملين، وهذا يقود للإهتمام الأكثر بالتسويق الداخلي الذي يهدف إلى تشجيع السلوك الفعال للأفراد الذين يقومون بجذب الزبائن للبنك، حيث أن الأفراد

الأكثر موهبة سوف يجذبون للعمل في هذه البنوك والذين ينظر إليهم بأنهم سيكونون عاملين مميزين (العراجمة، ص.308).

إذن فالتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وامكانياتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية وعليه فالمؤسسة تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى أن يتحلى بها الموظفون (الضمور، 2002، ص.438):

- القدرة على فهم و تحديد احتياجات الزبائن و الاستجابة لرغباتهم.

- الاتصال الجيد وطرق التقديم والإقناع.

- المصداقية والقدرة على كسب ثقة الزبائن.

و هذه العناصر تدخل ضمن الأبعاد التي يعتمدها الزبائن في تقدير مدى جودة وجدارة المؤسسة ثقتهم وولائهم، ومعنى ذلك أن نجاح برامج التسويق الداخلي يمكن أن يؤدي إلى نجاح برامج التسويق الخارجي، أي جذب الزبائن من خلال الوعود لن يكون مجديا إلا بنجاح تجسيد هذه الدعوة عن طريق برامج التسويق الداخلي.

الفرع الثاني: دور التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية

يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المؤسسات البنكية كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والهادفة. ولا شك أن العاملين يشعرون بالرضا عندما توفر المؤسسة البنكية لهم فرص النمو المهني وحتى الشخصي والثقافي، ويعد التدريب حافزا لهم يدفعهم للحرص على نجاح المؤسسة وتفوقها لهذا فهم لا يدخرون وسعا في سبيل الارتقاء بالمؤسسة وفي تحقيق أهدافها، ومنذ وقت مبكر غدا التدريب أثناء الخدمة بندا رئيسيا في خطط المؤسسات حيث توفر له الإمكانيات التي تنهض به على أفضل وجه. وترى فلسفة الجودة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة لذلك فإنه ليس بطريق الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديرا حريصا يتولى شؤون التدريب ويسعى على تطبيقه بأحسن ما يكون، ذلك لأن هناك قناعة تامة بأن تغيير مواقف العاملين هي جزء من عملية التطوير في إدارة الجودة، وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المنظمة لعل من أبرزها هو تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء والغائها (السمراي، 2006، ص.271).

فالالتزام بتدريب العاملين أثناء الخدمة يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة إذ يمكن أن تساعد برامج التدريب العاملين على تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما يمكن أن تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة أو توجه إلى تدريب الموظفين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة الخدمة المصرفية، وتدريب بعض

الشركات العمال على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.

يسعى تدريب الجودة أساسا إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي (جودة، 2006، ص145):

- زيادة معلومات الموظف المدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر.

- تحسين مهارات الموظف المدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.

- تغيير اتجاهات الموظف المدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.

نستنتج أن التدريب هو حلقة إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة.

وعليه فتدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على استغلال قدراتهم الفكرية والعلمية لحل المشكلات التي تظهر في ميدان العمل والقدرة على حلها بما يضمن صالح الفرد والصالح العام، كما يعزز الثقة بالنفس ويحسن الأداء والمهارات لدى العاملين من شأنه أن يحسن الجودة في الأداء وخدمة العملاء. فنشاط التدريب من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء. (الهييتي، 2003، ص. 221)

الفرغ الثالث: دور التحفيز في تحقيق جودة الخدمة المصرفية

يختلف العمل من فرد لآخر تبعا للسلوك الذي يسلكه وهذا السلوك هو الذي يوجهه إلى تحقيق أهداف المشروع ويثير دوافع فيه، لذا من المفيد جدا اكتشاف الطاقات الكامنة في الأشخاص عن طريق دراسة سلوكهم أثناء العمل ليس بوصفهم أفرادا مجردين وإنما بوصفهم جماعات تعمل معا، إن الطاقات الكامنة لا يمكن الكشف عنها إلا بتنشيط الفرد والجماعة كي تعطي خير ما عندها مقابل إشباع أصحابها والحوافز توفر الإشباع. فتقدم الحوافز والمكافآت من المبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في جسم المؤسسة، كأعضاء نافعين متفتحين لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد العامل فيها زونا داخليا يصعب التفريط به كونه جزءا من كينونة المؤسسة (السمراي، 2006، ص. 278).

يذكر البعض أن هناك سببين رئيسيين لنجاح الجودة في اليابان الأول تحفيز العاملين والثاني كسب ولائهم للمؤسسة وتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل، وتحدث رجال الأعمال اليابانيين عن دور التحفيز في نجاح إدارة الجودة في مؤسستهم

فحصلت قناعة لدى المهنيين بأن تقديم الحوافز أمر يؤدي إلى تحسين الجودة لكن أهمية حافز معين يختلف من شخص لأخر كل حسب حاجاته سواء كانت أساسية أو ثانوية لأن في حالة وجود حافز غير مشبع فإن هذا لا يؤدي إلى النتائج المرغوبة (السمرائي، ص. 279).

ويمكن القول أن المؤسسة التي تطبق التسويق الداخلي سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين بها مع الزبائن وأن الخطوة الأولى موجهة لتنمية وتطوير المؤسسة من خلال رضا زبائنها الدائمين والتأثير على مستقبلها على الزبائن المرتقبين في السوق علماً بأن النظام الموجه إلى رضا الزبائن يعتمد على التغييرات الواجب حصولها في نظام الرواتب والأجور ونظام التدريب وأنظمة المكافأة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوي الزبائن بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة (الطائي، 2000، ص. 377).

الفرع الرابع: دور التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية

يعتمد إعداد وتنفيذ ونجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف ، تحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضاء الوظيفي وجودة الخدمات ، ومن هنا تأتي أهمية التمكين حيث يلعب كل بعد من أبعاد التمكين دوراً هاماً في تحسين جودة الخدمة المقدمة ، وفي ما يلي دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمات :

- تفويض السلطة : حيث أن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياتهم يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه وبذلك يكسب القائد من خلال تفويض السلطة ثقة وولاء العاملين ، مما يؤدي بالعاملين إلى القيام بمهامهم الموكلة إليهم على أحسن وجه ومنه ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة المطلوبة
- المشاركة في اتخاذ القرار : إن مفهوم تمكين العاملين مستمد أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة والتي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين لتحسين أداء المنظمة وزيادة الرضاء الوظيفي للعاملين ، لذلك فإن نجاح تطبيق تمكين العاملين يعتمد بصفة أساسية على تبني قيادة المصارف مفهوم المشاركة بين الإدارة والعاملين في شتى المجالات وعلى كافة المستويات ومنها مشاركة المعلومات بين جميع أطراف المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوفير الاستقلالية الذاتية للعاملين ، مما يرفع الروح المعنوية لديهم وأداء مهامهم بصورة صحيحة وهذا ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة المطلوبة . (عقبة ، 2016)

- التدريب : يعد التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات فتحسين الجودة في العملية التدريبية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء التدريبي لإدارة التدريب ، مما يؤدي إلى نوع من التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعليه في تطوير

أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فعالية التعليم والتدريب وعملية التدريب يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء ، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمراً هاماً في مجال الخدمات .

- فرق العمل : يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في الفريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية ، كما يتيح لفريق العمل فرص لتبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى من الأعضاء إلى الإدارة ، ومن أعلى إلى أسفل ، لأن الأفراد يدركون أن عند العمل بفريق فإن ذلك يؤدي إلى تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة ومنه تحقيق الجودة المطلوبة.
- الاتصال الفعال : يتطلب التطبيق الناجح لمدخل تمكين العاملين حرية الاتصال مع كل المستويات الإدارية والعاملين ، فعند مشاركة جميع العاملين في تبادل المعلومات وعقد اللقاءات مع الإدارة والزملاء والعملاء ، والموردين ، يُحقق لهم الفهم لما تحاول المنظمة تحقيقه ، وكيفية إتمام ذلك ، وبذلك يستطيع العاملون تقديم حلول للمشكلات ، بدلاً من مجرد الشكوى ثم الانتظار لحلها مما يرفع من كفاءة الأداء لديهم وجودة الخدمة المقدمة. (عابدين، 2013، ص. 66)

الفرع الخامس: دور الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية

للاتصال الداخلي دور في تحسين جودة الخدمة المصرفية وهو ما أكده Berry & Parasuraman

بأن جذب وتحفيز الموظفين لا يجدي نفعاً إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة. ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون فعالاً إلا بالاتصال الداخلي (محموي ، 2010، ص. 41)

كما اعتبر حميد(2007) الاتصال التسويقي الداخلي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين، من خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المصرف، وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه أن تصحح الأعمال مكتملة لبعضها البعض وليست متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وجودة الخدمات التي يقدمونها لزيائتهم، وعلى مخرجات المصرف (ص.20).

كخلاصة يمكن القول بأن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر على ثلاثة عناصر أساسية:

- المعرفة: يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل والخدمات وكذلك مفاهيم التسويق وفهما لاستراتيجيات.
- مواقف الأفراد: من خلال الاتصال الداخلي يمكن تطوير مواقف الموظفين لتصبح ذات توجه نحو خدمة العملاء، وكذلك تقوية ثقافة المؤسسة.
- سلوكيات الأفراد: فهو متعلق بالعنصرين السابقين ويظهر أثره عندما يصبح الأفراد يتصرفون على نحو مستقل في التعامل مع العملاء وفي إدارة التفاعل الداخلي.

وفي الإطار نفسه، حاول كل من Ahmed & Rafiq شرح أكثر شمولاً للتسويق الداخلي من خلال استخدام الاتصال الداخلي كإطار ثقافي وأداة لتحقيق الموائمة الاستراتيجية مع بناء كفاءة خدمة العملاء، ويعكس ذلك أهمية الاتصال الداخلي في تفعيل مفاهيم أنشطة التسويق الداخلي وتحقيق النجاح التنظيمي الفعال. (p225 , 2008 , FerdousA.S, إذن فهو عامل خلق الوعي والفهم بين الموظفين. (جوهرة، 2014، ص 91)

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن السمة الأساسية المميزة للمؤسسات الخدمية خاصة المصارف تتمثل في اهتمامها بجودة تقديم الخدمات المصرفية وأساليب تحسينها، لأنها أصبحت ضرورة حتمية لتحقيق نموها وتطويرها وتعظيم أرباحها خاصة مع ازدياد وعي العملاء بعامل الجودة لتتمكن من تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم

و إجمالاً لما سبق تفصيله يمكننا القول أن جودة الخدمات المصرفية تؤثر على إدراك العملاء وقرارتهم فلا بد للمصارف من اتباع نماذج وطرق قياس جودة الخدمة التي بدورها تساعد إدارة المؤسسة المصرفية في التعرف على مدى قدرة الخدمة المقدمة للعملاء للوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR

وكالة سيدي عقبة

تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى التسويق الداخلي و جودة الخدمات المصرفية من جانبها النظري، وسنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على البنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة حيث سنحاول تحديد دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة سيدي عقبة، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية وهي كالآتي:

المبحث الأول: عرض عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- BADR -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

المطلب الأول: تعريف و نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية- BADR -

يعرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة، وهدفها تكوين رأس المال الثابت، وأوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، ومع مرور السنوات تعددت نشاطاته، بدءا بتدعيم فروعها على مستوى التراب الوطني حيث حقق ما كان يصبو إليه إذ بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 496 وكالة، منها 36 رئيسية و 01 فرع، أما في يومنا هذا فشبكته تضم أكثر من 300 وكالة موزعة على 23 فرع محلي في مختلف ولايات التراب الوطني ويضم أيضا 41 مديرية مركزية و 35 وكالات عدد العمال والإطارات التي تعمل على مستوى هيكله المركزي والإقليمية والمحلية لا تتجاوز 7000 فرد، ويبلغ رأس ماله حاليا 33 مليار دينار جزائري وهذا ما يفسر تطوره. ونظرا لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك لطبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و 688 عالميا من أصل 4100 بنك مصنف. الفرع الثاني: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ويتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، تأسس في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم: 82 - 106 المؤرخ في: 13 مارس 1982، بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية الريف، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هيكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري الصيد البحري، والحرف التقليدية في الريف. تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000.0000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري، والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عمليات الادخار، وحاليا يقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري، موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرت 1000 دج لكل سهم مكتتبه كليا من طرف الدولة.

حتى يقوم هذا البنك بمهامه على أحسن وجه فقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان لو 29 مديرية جهوية و 173 وكالة، وكذا حتى وصل الى حوالي 300 وكالة يؤطرها حوالي 7000 عامل، ما بين إطار وموظف.

ولاكتساب ميزة تنافسية مؤهلة لمنافسة البنوك الخاصة والاجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنوع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مهام واهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز بالتغير المستمر، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الاخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة لوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والعلماء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تماشيا مع القوانين والقواعد السارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.
- ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلف الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي :

- 1- تنوع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

2- تحسين العلاقات مع العملاء.

3- تحسين نوعية الخدمات.

4- الحصول على أكبر حصة من السوق.

5- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجونه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الاعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الاهداف بفضل قيامه بـ:

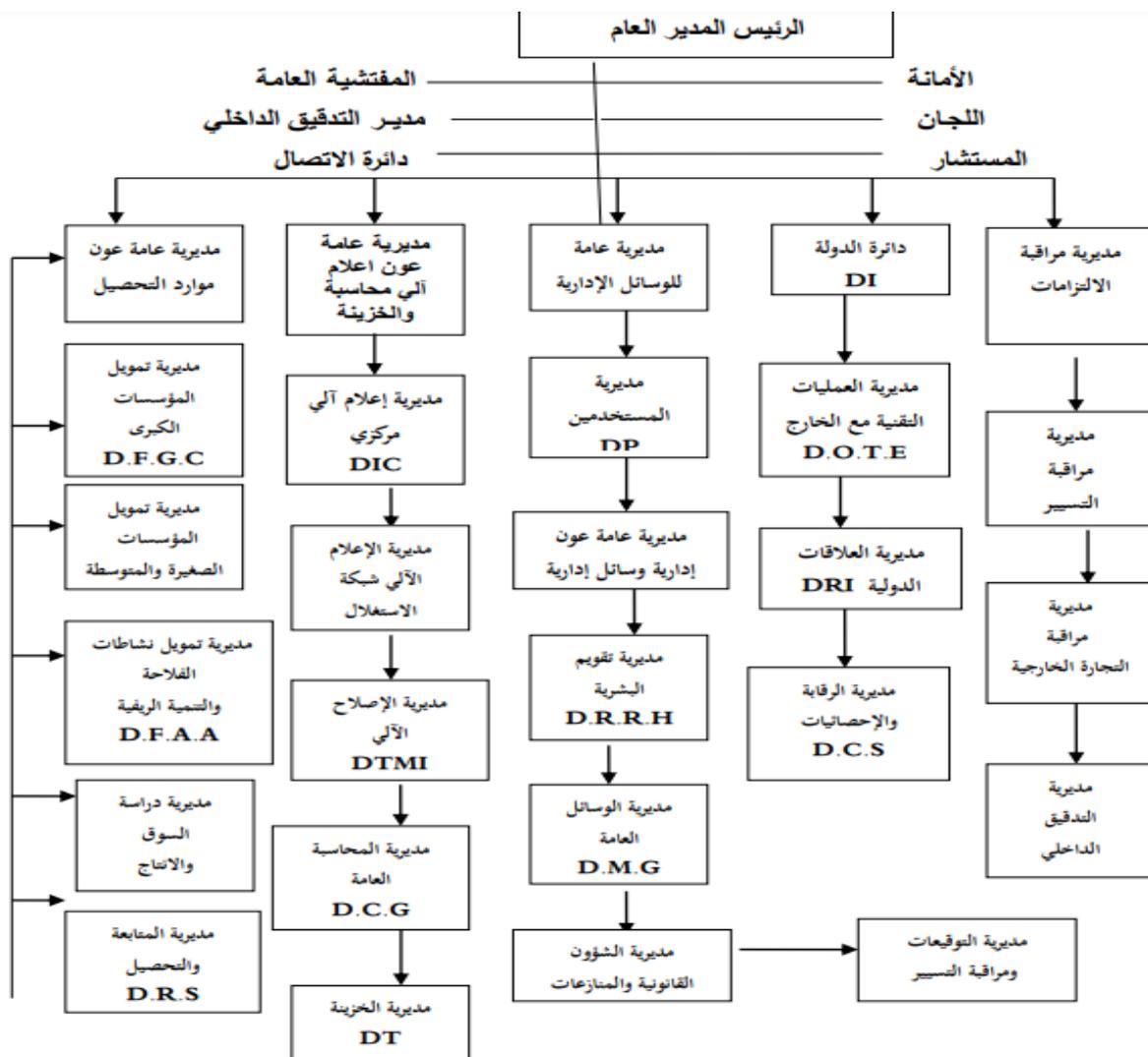
- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

الفرع الثالث: إدارة البنك

يدير البنك مدير مرفوق بنائيه و يقوم المدير بتسيير برامج عمل البنك وتطبيقها وتنفيذ القرارات المتخذة من طرف المجلس الاداري، فالمدير يكون معين من طرف وزارة المالية وهناك ثلاث خلايا تأتي بعد الادارة العامة وهي:

- 1- الخلية الإدارية ونجد فيها كل ما يخص الإدارة.
- 2- خلية المراقبة اين يتم مراقبة التلكس والامضاءات و swift.
- 3- خلية الاعلام الآلي وهذا للقيام او لتسهيل العمليات، وهناك أيضا السكرتارية ومديريات أخرى وهي:
 - مديرية العلاقات الدولية.
 - مديرية ضمانات التمويل الخارجي.
 - مديرية العمليات التقنية مع الخارج.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

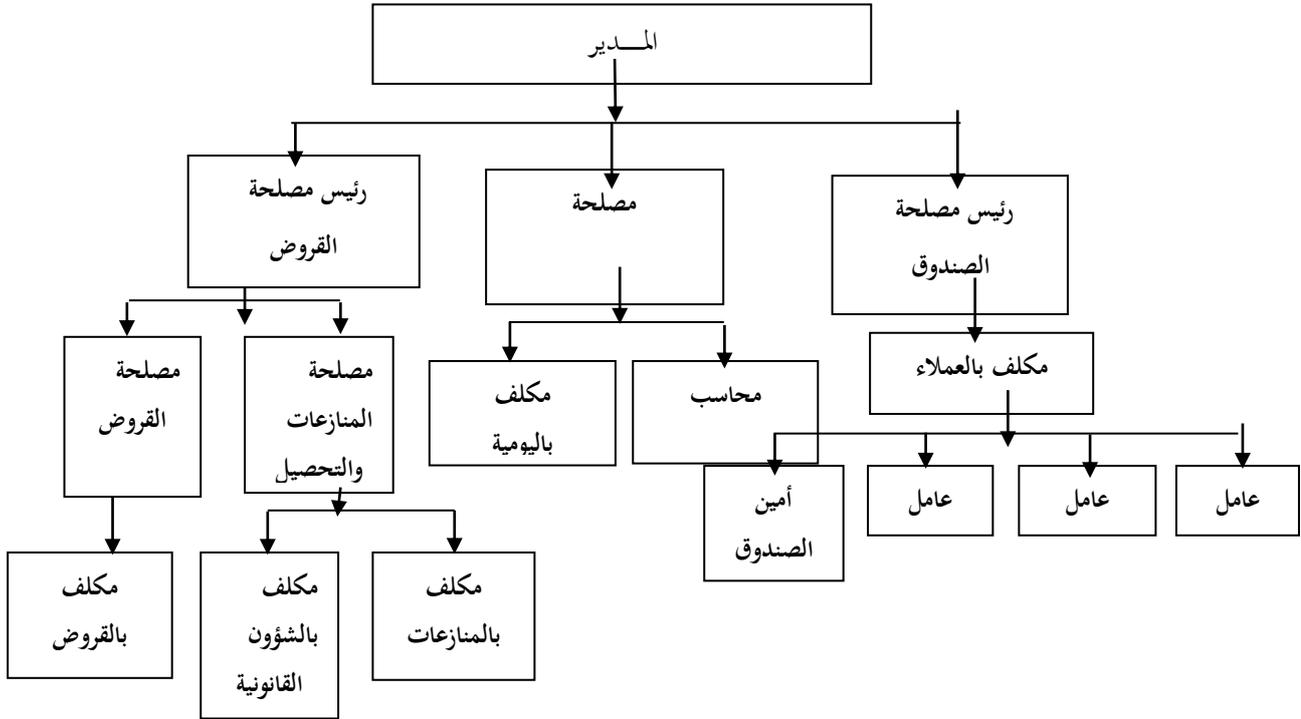
المطلب الثالث: نبذة عن وكالة سيدي عقبة وهيكلها التنظيمي

الفرغ الأول: تقديم الوكالة:

تأسست الوكالة المحلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي عقبة (390) في سنة 1982 تزامنا مع تأسيس البنك، تشغل الوكالة حاليا 16 عاملا وتعتمد على خبراتهم، كما تقوم الوكالة بتكوين وتدريب العمال من خلال بعض الدورات التكوينية وهذا لزيادة معارفهم وكفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في البنك.

الفرغ الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة (BADR) سيدي عقبة:

يوضح الشكل رقم (10) التالي مختلف اقسام الوكالة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف بنك بدر وكالة سيدي عقبة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

سنتعرف في هذا المبحث على حدود دراستنا، منهجيتها، وصدق ووثبات أداة الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يعرف منهج الدراسة بتعريفات متعددة لعل من أشملها التعريف الذي أورده العساف في كتابه بأن منهج البحث العلمي يعني الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

فالمنهج الوصفي يتم بواسطة استجواب جميع افراد مجتمع البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك الى دراسة العلاقة او استنتاج الاسباب.

ونظرا لان مشكلة الدراسة تتعلق بالحاضر، وأن دراستها ستتم عن طريق الاستجواب المباشر وكذلك فإن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف عند حد الوصف وبالتالي فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وبيان خصائصها وحجمها وكذلك جمع المعلومات وتفسيرها ولغرض التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات هما:

1- البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر او غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

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

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة سيدي عقبة، وتلبية لأغراض الدراسة تم توزيع 40 استبيان على عينة عشوائية تم استرجعها 35 منهم وتم اعتمادهم كلهم.

ثانياً: الوصف الاحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق الى خصائص افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية

1 - تحليل خصائص عينة الدراسة:

سنقوم هنا بتحليل القسم الأول للاستبيان الخاص بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالعينة المدروسة.

- الجنس: تم جمع الاستثمارات الموزعة وتصنيفها على أساس جنس أفراد العينة، فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

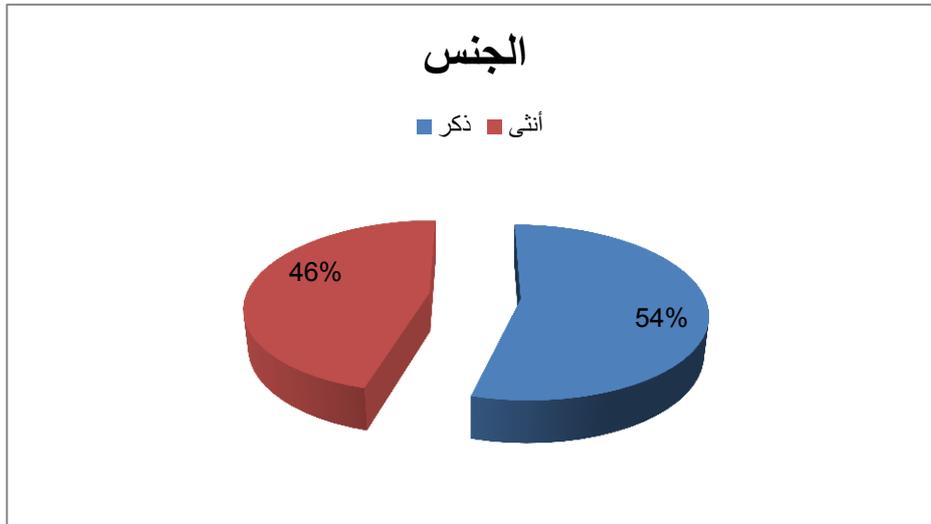
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
54.3	19	ذكر
45.7	16	أنثى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن فئة الذكور كانت لها النسبة الأكبر من حيث المشاركة، حيث بلغت 54.3% أي ما يعادل 19 ذكراً، في حين بلغت نسبة الإناث 45.7% أي ما يعادل 16 أنثى، وهذا ما يدل على أن جنس الذكور هي الفئة الطاغية في دراستنا، كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



● الفئة العمرية : قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس العمر، فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

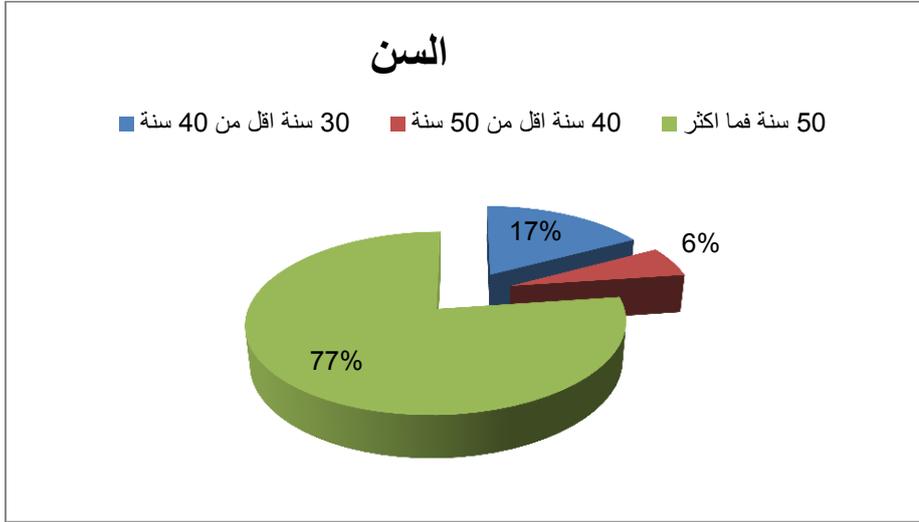
النسبة %	التكرار	السن
17.1	6	30 سنة اقل من 40 سنة
5.7	2	40 سنة اقل من 50 سنة
77.1	27	50 سنة فما أكثر
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن نسبة مشاركة الأفراد الذين أعمارهم 50 سنة فما أكثر بلغت 77.1% أي ما يعادل 27 فرداً، يليها بعد ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة فشاركوا بنسبة 35.0% أي بمشاركة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

28 فردا ، في حين نجد أن أفراد العينة الذين أعمارهم من 30 الى اقل من 40 سنة تساوي نسبتهم 17.1 % أي بمشاركة 6 افراد، أما الافراد الذين كانت أعمارهم اقل 40 سنة الى اقل من 50 سنة قدرت نسبتهم 5.7 % بمعدل فردين (2) ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن

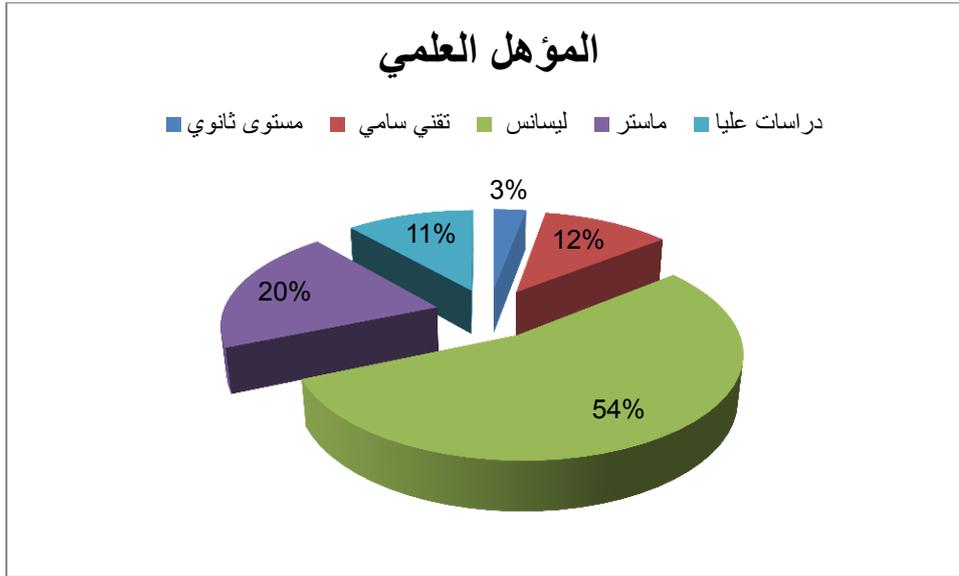
● **المؤهل العلمي:** قمنا بجمع الاستمارات وتصنيفها على أساس المؤهل العلمي، فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2.9	1	مستوى ثانوي
11.4	4	تقني سامي
54.3	19	ليسانس
20.0	7	ماستر
11.4	4	دراسات عليا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (12) ان افراد عينة الدراسة الذين يجوزون على مؤهل علمي ليسانس قد احتلت المرتبة الأولى وذلك بنسبة قدرت ب 54.3 %، اما افراد عينة الدراسة الذين لهم مؤهل علمي درجة ماستر قد بلغت نسبتهم 20.0 %، يليها بعد ذلك الافراد الذين لهم درجة علمية دراسات عليا وتقني سامي قد احتلوا نفس نسبة المشاركة حيث بلغت نسبتهم 11.4 % وأخيرا الافراد الذين لهم مؤهل علمي مستوى ثانوي وذلك بنسبة 2.9 % والشكل الموالي يوضح ذلك.



الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

- الخبرة المهنية: يمكن توضيح النسب المئوية لتصنيف أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
17.1	6	اقل من 5 سنوات
40.0	14	من 5 الى 10 سنوات
34.3	12	من 10 الى 15 سنة
8.6	3	15 سنة فأكثر
100	35	المجموع

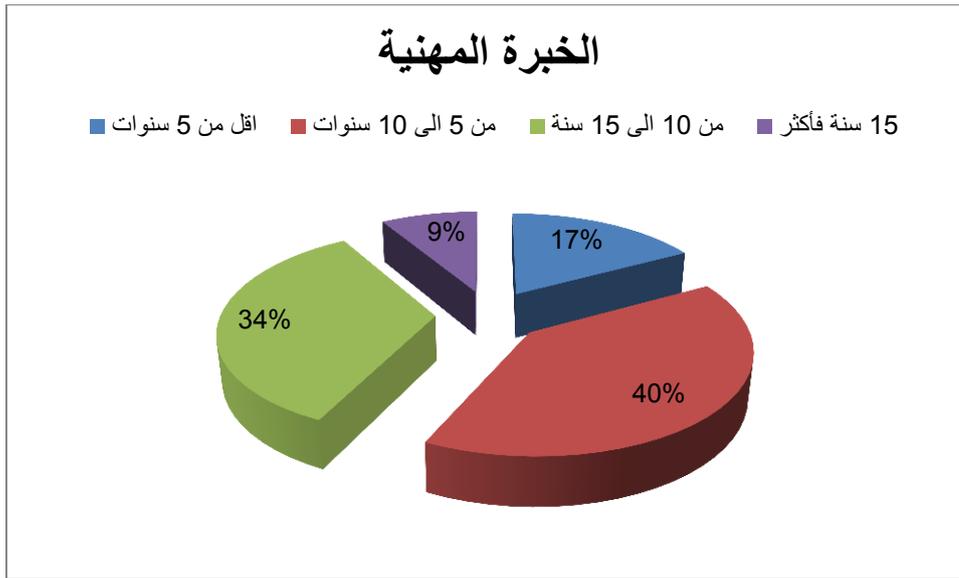
المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن ما نسبته 40.0% يجوزون على خبرة من 5 الى 10 سنوات وذلك بمعدل

14 فردا في حين نجد الموظفين الذين يشغلون نسبة 34.3% يجوزون على خبرة من 10 الى 15 سنة بمعدل 12 فردا، اما

افراد عينة الدراسة الذين يجوزون على خبرة مهنية اقل من 5 سنوات فقد قدرت نسبتهم 17.1% بمعدل 6 افراد، وأخيرا افراد العينة

الذين لهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة قدرت نسبتهم 8.6 بمعدل 3 افراد ، والشكل التالي يوضح ذلك



الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

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

* القسم الأول:

يتضمن بيانات عامة تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعملاء البنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة، التي شملتها الدراسة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

* القسم الثاني:

يتضمن محاور أسئلة الاستبيان، والتي تتعلق بالمتغير المستقل (التسويق الداخلي)، و المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) وكانت هذه المحاور موزعة كما يلي:

➤ **المحور الأول: التسويق الداخلي** وتضمن هذا المحور 25 سؤال ب 5 أبعاد وهي:

* اختيار العاملين: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (من العبارة 01 الى العبارة 05)

* التدريب : يتضمن هذا البعد 5 عبارات (من العبارة 06 الى العبارة 10)

* الاتصال الداخلي: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (من العبارة 11 الى العبارة 15)

* التحفيز: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (من العبارة 16 الى العبارة 20)

* التمكين/ يتضمن هذا البعد 5 عبارات (من العبارة 21 الى العبارة 25)

➤ **المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية** وتضمن هذا المحور 25 سؤال ب 5 أبعاد وهي

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

- * الملموسية: يتضمن هذا البعد 5 أسئلة (من العبارة 01 الى العبارة 05)
- * الاعتمادية: يتضمن هذا البعد 5 أسئلة (من العبارة 06 الى العبارة 10)
- * الاستجابة: يتضمن هذا البعد 5 أسئلة (من العبارة 11 الى العبارة 15)
- * الامان: يتضمن هذا البعد 5 أسئلة (من العبارة 16 الى العبارة 20)
- * التعاطف: يتضمن هذا البعد 5 أسئلة (من العبارة 21 الى العبارة 25)

وبالنسبة للمقياس المستخدمة فكان مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (09): درجات سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تم الاعتماد على الوسط الفرضي (3) والذي على ضوئه تقارن الاوساط الحسابية لكل سؤال .

وبعد جمع الاستبيانات تم القيام بتفريغ البيانات وجدولتها وتبويبها بالشكل الذي يناسب متغيرات الدراسة وفرضياتها، وتمت عملية تحليل ومعالجة البيانات الخاصة بالدراسة بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS V.26 (حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية).

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في الدراسة للتعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة السلم، فقد حددنا بخمس مستويات هي: ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا) بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الاعلى البديل} - \text{الحد الادنى البديل}) / \text{عدد المستويات}$$

الجدول رقم (10) : مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.49	1.5 - 2.49	2.5 - 3.49	3.5 - 4.49	4.5 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

لغرض تحليل بيانات أفراد العينة تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم أساليب المعالجة الإحصائية التي وظفت في هذه الدراسة ما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث، وتحديد إجابات أفرادها إزاء محاور البحث المختلفة.
- **المتوسط الحسابي:** يستخدم لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، فالمتوسط الحسابي يستعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.
- **الانحراف المعياري:** حيث استخدم بهدف التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة، وكذلك يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach):** تم استخدامه لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان، بحيث يأخذ قيم تتراوح من 0 إلى 1، فإن لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني زيادة مصداقية البيانات.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson):** يستخدم لقياس مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.
- **اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:** وهو يعتمد في دراسة متغيرين أحدهما مستقل والآخر متغير تابع، وذلك لإيجاد علاقة بين هذين المتغيرين، كما يساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للمتغير المستقل، ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov Smirnov Test):** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- **معامل التحديد:** استخدم لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة.
- **اختبار (ت) الاحصائي (T-Test):** يستخدم للمقارنات الثنائية وفي اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الاحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.
- **الانحدار البسيط (Simple Regession):** وتم استخدامه بغية اختبار فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

الفرع الأول: ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

- وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** وكانت النتائج لا يعاد أداة الدراسة والاستبيان ككل كما هي مبينة في الجدول التالي:

• الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التسويق الداخلي	25	0.745
اختيار العاملين	5	0.720
التدريب	5	0.749
الاتصال الداخلي	5	0.722
التحفيز	5	0.780
التمكين	5	0.715
جودة الخدمات المصرفية	25	0.757
الملموسية	5	0.772
الاعتمادية	5	0.792
الاستجابة	5	0.754
الأمان	5	0.796
التعاطف	5	0.746
الاستبيان الكلي	52	0.883

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل ابعاد الاستبيان، حيث تراوحت بين (0.715 – 0.769)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي تساوي 0.883 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهو أكبر من النسبة المقبولة والمقدرة بـ 60%، مما يعكس صفة الثبات والصلاحية لمجاور وأبعاد الاستبيان.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة:

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

يعنى صدق أداة الاستبيان أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراته من ناحية ثانية، حيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجذر التربيعي ألفا كرونباخ والذي بلغ **0.939** أي بنسبة **93.9%** وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات.

المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان

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

الفرضية الصفرية **H0**: تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة **H1**: لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة عن الحصول على القيمة الاحتمالية (**SIG**) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة

و الجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov Smirnov

• الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	قيمة Z	مستوى الدلالة
التسويق الداخلي	0.725	0.182
اختيار العاملين	0.655	0.455
التدريب	0.731	0.432
الاتصال الداخلي	0.509	0.244
التحفيز	0.623	0.547
التمكين	0.524	0.494
جودة الخدمات المصرفية	0.369	0.354
الملموسية	0.572	0.369
الاعتمادية	0.155	0.434
الاستجابة	0.457	0.329
الأمان	0.421	0.335
التعاطف	0.631	0.439
الاستبيان الكلي	0.702	0.347

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لجميع الابعاد اكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن اغلب متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فان هذا يسمح لنا بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل للاختبارات العلمية.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات من 1 الى 5) لإجابات افراد البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

المطلب الأول تحليل آراء عينة الدراسة حول محور التسويق الداخلي: يبين الجدول التالي تحليل عبارات محور التسويق

الداخلي والتي تم اعتمادها بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (13) تحليل آراء عينة الدراسة حول محور التسويق الداخلي

الترتيب	درجة القبول	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التسويق الداخلي	الرقم
اختيار العاملين						
3	جيد	0.84	0.58	4.20	اختيار العاملين وفقا لاختبارات ومسابقات	1
2	جيد	0.88	0.55	4.40	يركز البنك على اختيار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة	2
4	جيد	0.84	0.63	4.20	يستخدم البنك شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة	3
5	جيد	0.82	0.99	4.11	تبذل إدارة البنك الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	4
1	جيد	0.90	0.56	4.48	يتم توظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	5
		0.85	0.18	4.28		المجموع
التدريب						
3	جيد	0.91	0.56	4.54	تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد و القدامى	6
5	متوسط	0.51	1.50	2.57	توفر الإدارة كافة المستلزمات التدريبية	7
1	متوسط	0.61	1.42	3.02	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف محددة مسبقا	8
4	متوسط	0.67	1.49	3.34	يقوم البنك بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب	9
2	ضعيف	0.59	1.45	2.34	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة	10
	متوسط	0.65	0.40	3.28		المجموع
الاتصال الداخلي						
5	جيد	0.84	0.69	3.54	يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقا بأي تغيير يحدث في أسلوب العمل	11

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

3	جيد	0.83	0.90	3.88	يوجد اتصال فعال بين العاملين بالبنك	12
1	جيد	0.87	0.60	4.40	يوفر البنك المعلومات الكافية للعاملين عند الخدمة الجديدة	13
4	جيد	0.78	0.87	3.77	يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال أو في حالة حدوث أي مشكلة	14
2	جيد	0.76	0.79	4.20	يوفر البنك المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياته وأهدافه	15
المجموع						
التحفيز						
3	جيد	0.83	0.51	4.17	نظام الحوافز في البنك يشجع على العمل بشكل أفضل	16
1	جيد	0.85	0.48	4.34	يشعر العاملون في البنك بأن هناك نظام مرضي للمكافآت	17
4	جيد	0.78	0.85	3.91	تقوم ادارة البنك بتحفيز وتكريم العمال على أدائهم الجيد	18
5	جيد	0.76	0.90	3.80	يعتبر البنك تلبية مطالبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العملاء	19
2	جيد	0.83	0.55	4.14	يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلتي وأدائي	20
المجموع						
التمكين						
1	جيد	0.85	0.59	4.22	إدارة البنك تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسن أداء أعماله	21
3	جيد	0.78	0.83	3.88	يثق البنك في مهاراتي لممارسة عملي بفعالية	22
4	جيد	0.77	0.80	3.85	مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك	23
5	جيد	0.77	0.85	3.82	لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا	24
2	جيد	0.83	0.56	4.17	يأخذ البنك آرائتي ومقترحاتي بعين الاعتبار	25
المجموع						
المجموع الكلي						
	جيد	0.79	0.74	3.90		

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من خلال الجدول اعلاه :

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

1- بعد اختيار العاملين: يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت مرتفعة وقدرت ب 0.85 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.69) بانحراف معياري قدره (0.15)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.91 – 4.51) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.55 – 0.90)، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد فعلا في اختياره للعاملين على الخبرة وفق اختبارات ومسابقات ومعايير مناسبة لاختيار الاشخاص المناسبين.

2- بعد التدريب : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت متوسطة وقدرت ب 0.65 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.28) بانحراف معياري قدره (0.40)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول متوسط، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.57 – 3.02) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.42 – 1.52)، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يضع أحيانا برامج ودورات تدريبية يستفيد منها العمال الجدد وفق خطط مسبقة وذلك من خلال تسخير العديد من الموارد لإنجاح هذه العملية ولكن بصفة غير دائمة .

3- الاتصال الداخلي : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت مرتفعة وقدرت ب 0.79 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.99) بانحراف معياري قدره (0.13)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.54 – 4.40) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.60 – 0.90)، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يوفر المعلومات الجديدة للعاملين من خلال عمليات الاتصال الداخلي في حال حدوث اي مشكل او خلل او خدمة.

4- بعد التحفيز : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت مرتفعة وقدرت ب 0.81 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.27) بانحراف معياري قدره (0.12)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.80 – 4.34) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.48 – 0.90)، يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظام الحوافز والمكافآت من اجل تشجيع العاملين على ادائهم لتقاسم مجهود أكثر.

5- بعد التمكين : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت مرتفعة وقدرت ب 0.82 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.11) بانحراف معياري قدره (0.16)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.82 – 4.22) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

0.85 – 0.59)، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يدعم الافكار التي يقدمها العامل من خلاله

ادارته وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات من اجل تطوير اعمال البنك

المطلب الثاني: تحليل آراء عينة الدراسة حول محور جودة الخدمات المصرفية: يبين الجدول التالي تحليل عبارات

محور جودة الخدمات المصرفية والتي تم اعتمادها بناء على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (14) تحليل آراء عينة الدراسة حول محور جودة الخدمات المصرفية

الترتيب	درجة القبول	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التسويق الداخلي	الرقم
الملموسية						
5	جيد	0.81	0.74	4.02	يقوم عمال البنك بالاعتناء بمظهرهم الخارجي	1
1	جيد	0.87	0.59	4.34	يتوفر البنك على وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل	2
4	جيد	0.83	0.56	4.17	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	3
2	جيد	0.85	0.61	4.25	أماكن الانتظار بالبنك كافية	4
3	جيد	0.84	0.79	4.20	يوفر البنك مواقف لسيارات العمال	5
	جيد	0.84	0.79	4.20		المجموع
الاعتمادية						
4	ضعيف	0.53	1.64	2.62	يقوم البنك بتقديم الخدمة في أوقات محددة	6
5	ضعيف	0.45	1.28	2.22	يعتمد البنك على موظفين لهم معارف ومهارات كافية لأداء واجباتهم	7
1	جيد	0.90	0.50	4.51	يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم	8
2	متوسط	0.51	1.19	2.57	توفر البنك ظروف العمل المناسبة للموظفين	9
3	متوسط		1.63	2.51	يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم	1
		0.50				0
	متوسط	0.57	0.46	2.89		المجموع
الاستجابة						
2	جيد	0.87	0.59	4.37	يقوم عمال البنك بتقديم الخدمات بشكل سريع	
5	جيد		0.98	3.74	لدى موظفي البنك استعداد دائم لمساعدة العملاء	1
		0.75				2
4	جيد		0.92	3.82	يقوم البنك بالإعلان على المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	1
		0.77				3
1	جيد		0.54	4.37	يقوم المصرف بالرد السريع على جميع استفسارات وشكاوى عملائه	1
		0.87				4
3	جيد	0.79	0.83	3.94	يتوفر عدد كافي من العمال الذين يقدمون الخدمة للعملاء	1

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.02-4.34) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.74 - 0.59)، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتوفر على وسائل متطورة للعمل ومرافق متعددة تخدم العمال بالدرجة الاولى.

2- بعد الاعتمادية : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت متوسطة وقدرت ب 0.57 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.89) بانحراف معياري قدره (0.46)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.22- 4.51) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.28- 0.58)، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد بطريقة متوسطة فقط على عمال ذوي كفاءة

3- الاستجابة : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت مرتفعة وقدرت ب 0.81 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.05) بانحراف معياري قدره (0.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.74- 4.37) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.98- 0.54)، يعتمد البنك على عمال على اتم الاستعداد لتقديم المساعدة للعملاء من خلال تقديم مختلف الخدمات المناسبة لهم وبشكل سريع وذا جودة.

4- الامان : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت مرتفعة وقدرت ب 0.81 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.07) بانحراف معياري قدره (0.20)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.85- 4.25) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.00- 0.20)، وتدلل هذه الاجابات على ان البنك يوفر الامن والامان الداخلي والخارجي سواء للعمال او للعملاء، وسط جو تعم فيه مبادئ الثقة المتبادلة.

5- التعاطف : يتضح من اجابات افراد العينة حول هذا البعد ان الأهمية النسبية المعطاة له كانت مرتفعة وقدرت ب 0.80 اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.12) بانحراف معياري قدره (0.15)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبول مرتفع، ايضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.85- 4.31) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.87- 0.63)، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بمصالح العمال ويضع هذا الامر ضمن اولوياته وبالمقابل يجب ان يكونوا العمال لبقين يمتازون بحسن المعاملة مع العملاء.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

1 - اختبار صحة الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: تنص على

يلعب التسويق الداخلي دورا فعال في تحسين الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة - سيدي عقبة. لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين التسويق الداخلي وعلاقتها بتحسين الخدمات المصرفية ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

نتائج تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي و تحسين الخدمات المصرفية					
	0.658			معامل الارتباط بيرسون R	التسويق الداخلي
	0.000			قيمة احتمال المعنوية sig	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التسويق الداخلي و تحسين الخدمات المصرفية					
				معامل التحديد (R^2) 0.228	الخطأ المعياري للتقدير 3.36010
				قيمة (F) : 21.370	مستوى المعنوية 0.00
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	40.253	4.8447		14.558	0.000
التسويق الداخلي	0.165	1.327	0.358	12.715	0.000

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي و تحسين الخدمات المصرفية يلاحظ ان معامل الارتباط

$R=0.658$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التسويق الداخلي و تحسين الخدمات المصرفية، يظهر معامل التحديد (R^2) قدر ب 0.228 هو مقياس يشير الى ضعف جودة التوفيق، حيث ان 22.8 % من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل التسويق الداخلي وان الباقي 77.2% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 3.36010 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

21.370 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.358 مما يشير الى وجود تأثير ضئيل بين المتغيرين فإن اي زيادة في الاتصال الداخلي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تحسين الخدمات المصرفية بمقدار 0.358 كما ان معلمة الاتصال الداخلي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 12.715 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الاتصال الداخلي له اثر ذو دلالة احصائية في تحسين الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرض الذي ينص : يلعب التسويق الداخلي دورا فعال في تحسين الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة - سيدي عقبة.

الفرضيات الفرعية: تنص على

- الفرضية الأولى: تنص على

هناك دور فعال للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الاتصال الداخلي وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات المصرفية ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى

نتائج تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي و تحسين جودة الخدمات المصرفية					
الاتصال الداخلي		معامل الارتباط بيرسون R	0.651		
		قيمة احتمال المعنوية sig	0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الاتصال الداخلي و الخدمات المصرفية					
معامل التحديد (R^2)		0.424			
خطأ المعياري للتقدير		3.9735			
قيمة (F) :		57.470			
		مستوى المعنوية 0.00			
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	4.813	4.8447		7.700	0.000
الاتصال الداخلي	0.651	1.327	0.651	7.581	0.000

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الاتصال الداخلي و جودة الخدمات المصرفية يلاحظ ان معامل الارتباط

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

$R = 0.651$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الاتصال الداخلي و جودة الخدمات المصرفية، يظهر معامل التحديد (R^2) قدر ب 0.424 هو مقياس يشير الى حسن جودة التوفيق، حيث ان 42.4% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الاتصال الداخلي وان الباقي 57.6% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 3.9735 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 57.470 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.651 مما يشير الى وجود تأثير متوسط بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين الاتصال الداخلي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.651 كما ان معلمة الاتصال الداخلي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4.813 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الاتصال الداخلي له اثر ذو دلالة احصائية في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرض الذي ينص ان هناك دور فعال للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

• الفرضية الثانية: تنص على

هناك دور فعال للتدريب الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين التدريب الداخلي وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

نتائج تحليل العلاقة بين التدريب الداخلي و جودة الخدمات المصرفية		
التدريب الداخلي	معامل الارتباط بيرسون R	0.358
	قيمة احتمال المعنوية sig	0.000
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التدريب الداخلي و جودة الخدمات المصرفية		
معامل التحديد (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	0.128 2.02611

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

مستوى المعنوية 0.01				قيمة (F) : 11.449	
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	16.332	3.714		6.655	0.000
التدريب الداخلي	0.171	0.487	0.358	3.384	0.001

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التدريب الداخلي و جودة الخدمات المصرفية يلاحظ ان معامل الارتباط

وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط

طردى ضعيف بين المتغيرين

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التدريب الداخلي و جودة الخدمات المصرفية، يظهر معامل التحديد (R^2)

قدر بـ 0.128 هو مقياس يشير الى ضعف جودة التوفيق، حيث ان 12.8% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير

المستقل التدريب الداخلي وان الباقي 78.2% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 2.02611

تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة

11.449 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.358 مما يشير الى وجود تأثير ضعيف بين المتغيرين فإن اي

زيادة في تحسين التدريب الداخلي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.358 كما ان معلمة

التدريب الداخلي دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما

بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 16.332 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى

معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية

.SPSSV26

من خلال ما سبق يمكن القول ان التدريب الداخلي له اثر ذو دلالة احصائية في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرض الذي ينص على ان هناك دور فعال للتدريب الداخلي في تحسين جودة الخدمات

المصرفية

• الفرضية الثالثة: تنص على

هناك دور فعال للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع

العلاقة بين التمكين وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

نتائج تحليل العلاقة بين التمكين و جودة الخدمات المصرفية					
التمكين		معامل الارتباط بيرسون R	0.516		
		قيمة احتمال المعنوية sig	0.000		
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التمكين و جودة الخدمات المصرفية					
معامل التحديد (R^2)		0.266	الخطأ المعياري للتقدير 1.82687		
قيمة (F) :		28.335	مستوى المعنوية 0.000		
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	13.109	2.213		5.925	0.000
التمكين	0.242	0.046	0.516	5.323	0.000

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التمكين و جودة الخدمات المصرفية يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.516$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05. نلاحظ ان هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التمكين و جودة الخدمات المصرفية، يظهر معامل التحديد (R^2) قدر ب 0.266 هو مقياس يشير الى ضعف جودة التوفيق، حيث ان 26.6% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل التمكين وان الباقي 73.4% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 1.82687 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 28.335 حيث ان قيمة F الجدولية أصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.516 مما يشير الى وجود تأثير ضعيف بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين التمكين بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.516 كما ان معلمة التمكين دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 13.109 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

من خلال ما سبق يمكن القول ان التمكين له اثر ذو دلالة احصائية في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ وعليه نقبل الفرض الذي ينص على ان هناك دور فعال للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

• الفرضية الرابعة: تنص على

هناك دور فعال للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين التحفيز وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

نتائج تحليل العلاقة بين التحفيز و جودة الخدمات المصرفية					
التحفيز		معامل الارتباط بيرسون R		0.629	
		قيمة احتمال المعنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التحفيز و جودة الخدمات المصرفية					
معامل التحديد (R^2)		0.395			
الخطأ المعياري للتقدير		1.89596			
قيمة (F) :		51.025			
مستوى المعنوية		0.000			
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	7.617	2.296		3.317	0.001
التحفيز	0.337	0.047	0.629	7.143	0.000

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التحفيز و جودة الخدمات المصرفية يلاحظ ان معامل الارتباط $R = 0.629$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التحفيز وجودة الخدمات المصرفية يظهر معامل التحديد (R^2) قدره 0.395 هو مقياس يشير الى ضعف جودة التوفيق، حيث ان 39.5% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل التحفيز وان الباقي 60.5% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 1.89596 تشير الى صغر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 51.025 حيث ان قيمة F الجدولية اصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.629 مما يشير الى وجود تأثير ضعيف بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسین التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.629 كما ان معلمة التحفيز دالة احصائيا وقدرت بـ 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 7.617 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS V26.

من خلال ما سبق يمكن القول ان التحفيز له اثر ذو دلالة احصائية في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرض الذي ينص بان هناك دور فعال للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

• الفرضية الخامسة: تنص على

هناك دور فعال لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و المتمثلة في الارتباط كخطوة اولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين اختيار العاملين وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية ، ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

نتائج تحليل العلاقة بين اختيار العاملين و جودة الخدمات المصرفية					
اختيار العاملين		معامل الارتباط بيرسون R		0.491	
		قيمة احتمال المعنوية sig		0.000	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر اختيار العاملين و جودة الخدمات المصرفية					
معامل التحديد (R^2)		0.241			
الخطأ المعياري للتقدير		5.45373			
قيمة (F) :		20.682			
مستوى المعنوية		0.00			
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	6.597	11.667		3.565	0.000
اختيار العاملين	0.423	0.093	0.491	4.548	0.000

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين اختيار العاملين و جودة الخدمات المصرفية يلاحظ ان معامل الارتباط

$R = 0.491$ وهي قيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي 0.000 اقل من 0.05 نلاحظ ان هناك

ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر اختيار العاملين و جودة الخدمات المصرفية، يظهر معامل التحديد (R^2) قدر ب 0.241 هو مقياس يشير الى ضعف جودة التوفيق، حيث ان 24.1% من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل اختيار العاملين وان الباقي 75.9% ترجع الى عوامل اخرى، اما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة: 5.45373 تشير الى كبر حجم الاخطاء العشوائية، و بالتالي عدم جودة تمثيل خط الانحدار بنقاط شكل الانتشار واما قيمة التباين (F) البالغة 20.682 حيث ان قيمة F الجدولية اصغر من المحسوبة وهي دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل b حيث بلغت 0.491 مما يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين فإن اي زيادة في تحسين اختيار العاملين بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في جودة الخدمات المصرفية بمقدار 0.491 وهي ضئيلة كما انا معلمة اختيار العاملين دالة احصائيا وقدرت ب 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، اما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 6.597 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير الى

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-سيدي عقبة

معنويتها، و بالتالي فإن ظهور المعنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS .V26

من خلال ما سبق يمكن القول ان اختيار العاملين له اثر ذو دلالة احصائية في جودة الخدمات المصرفية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.00$ ، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على ان هناك دور فعال لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية

- مناقشة النتائج:

- تفسير الفرضية الرئيسية: اكدت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة سيدي عقبة و تحسين جودة الخدمات المصرفية للخدمات المالية، أي ان هناك دور للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- تفسير الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد دور للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

- تفسير الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية ودالة احصائيا بين التدريب الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد دور للتدريب الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

- تفسير الفرضية الفرعية الثالثة : أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية ودالة احصائيا بين التمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد دور للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية

- تفسير الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية ودالة احصائيا بين التحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد دور للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية

- تفسير الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية ودالة احصائيا بين اختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد دور لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن البنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة وكذا هيكله التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عملاء البنك، والتي تحتوي على محورين أبعاد جودة الخدمات المصرفية وأبعاد التسويق الداخلي وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية د راستنا التالية: "ما هو دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟" -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة سيدي عقبة

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

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولتنا لمعالجة إشكالية البحث والمتمثلة في دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، يتضح لنا أن نجاح المؤسسة المصرفية في تقديم خدمة ذات جودة عالية لا بد لها أن تتبع أساليب التسويق الداخلي التي تقوم على اختيار وانتقاء أفضل الموظفين والعمل على تدريبهم لرفع مهاراتهم وتكوينهم وتحفيزهم وذلك لرفع معنوياتهم وهذا يساهم في تحقيق رضا الموظفين وبالتالي هم بدورهم سيسعون إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وقد تم طرح الإشكالية: **دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟** وللإجابة عليها قمنا بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر وكالة سيدي عقبة، حيث تم استعراض مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل معطيات الاستبيان، بالإضافة إلى تحديد اتجاه الزبائن والعمال من خلال معطيات SPSS لمعرفة توجهات المستجوبين وتحديد إن كانت هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

بناءً على ما تم التوصل له على المستوى النظري والتطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من النتائج للإجابة على الفرضيات التي تضمنتها المقدمة العامة، وهي:

نتائج الدراسة:

بعد التحليل وتفسير إجابات الدراسة على أسئلة الاستمارة وبعد اختيار الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- النتائج النظرية للدراسة

- يؤدي تطبيق التسويق الداخلي إلى تحسين رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحسين النشاطات الداخلية والزيادة من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء.
- للتسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد وقد تناولنا في الدراسة خمسة أبعاد هي: اختيار العاملين، التدريب، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين.
- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي وسرعة التصدي لمشكلات العملاء من أهم المدخل والأساليب لتحسين جودة الخدمات المصرفية.
- يركز مفهوم جودة الخدمات المصرفية على المحافظة على العملاء وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المصارف لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها.
- اهتمام المصرف بأبعاد جودة الخدمة أمر ضروري من أجل ضمان استمرارية المصرف، واكتساب سمعة جيدة وتحقيق أهدافه، ومواكبة التطورات الحديثة، وهذا قد يساهم في إعطائه ميزة تنافسية.

الخاتمة

- لجودة الخدمات المصرفية مجموعة من الأبعاد من أبرز التقسيمات الشائعة لها أنها تتكون من: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.
- جودة الخدمة المصرفية عبارة عن مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج او خدمة تستخدم في خدمة العميل للإشباع حاجاته المعلنة والضمنية في سبيل ارضاءه.

2- النتائج التطبيقية للدراسة

- اتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية ان مصرف البدر BADR يوظف الكفاءات وذوي الخبرة من اجل التمكن من تقديم خدمات جيدة وبناء علاقات متميزة مع العملاء.
- توصلنا إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يلتزم بأبعاد التسويق الداخلي التي تمت دراستها بمستوى جيد وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الاتصال الداخلي، اختيار العاملين، التمكين، التحفيز، التدريب.
- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سيدي عقبة.
- بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، توصل الدراسة إلى وجود دور لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سيدي عقبة.
- بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، توصل الدراسة إلى وجود دور للتدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سيدي عقبة.
- بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، توصل الدراسة إلى وجود دور للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سيدي عقبة.
- بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، توصل الدراسة إلى وجود دور للتحفيز في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سيدي عقبة.
- بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، توصل الدراسة إلى وجود دور للتمكين في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سيدي عقبة.

التوصيات :

استنادا للنتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات التالية:

الخاتمة

- ضرورة اهتمام المصرف بالجوانب الملموسة، كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح (قاعات الانتظار) والمظهر العام للبنك باعتبارها أحد العوامل المهمة التي تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم العملاء للخدمة، والعمل باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم

الخدمات، والسعي نحو امتلاك أفضل وأحدث الوسائل التكنولوجية المستخدمة في مجال الخدمات المصرفية.

- ضرورة تفعيل ودعم الأنشطة التدريبية من اجل زيادة قدرات العمال وتحسين مهاراتهم، وكذا تفعيل قنوات الاتصال لتسهيل تدفق المعلومات مما يزيد من شدة التفاعل والترابط بين العاملين.

- منح الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يحققون اداء متميزا في تقديم الخدمات.

- توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين، من اجل تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات

- التقييم المستمر لجودة الخدمات المقدمة للعملاء بكافة ابعادها لضمان رضاهم عنها.

آفاق الدراسة:

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

- اثر التوجه نحو التسويق الداخلي في تحقيق الإبداع الإداري.

- واقع ممارسة التسويق الداخلي وأثره على التنسيق والتكامل الداخلي.

- يمكن مستقبلا توسيع دراسة التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في المؤسسات الأخرى.

- كما يمكن تناول متغير التسويق الداخلي من أبعاد مختلفة، حيث يعتبر هذا الموضوع حديث النشأة.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
.i	الشكر والعرفان
.ii	إهداء
.iii	ملخص باللغة العربية
.iv	ملخص باللغة الاجنبية
.v	قائمة الجداول
.vi	قائمة الأشكال
أ - ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي	
02	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
02	المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي
02	الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي
03	الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
06	المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي
07	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
07	الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي
08	الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

فهرس المحتويات

09	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي
13	المطلب الخامس: المزيج التسويقي الداخلي
13	الفرع الأول: المنتج الداخلي
14	الفرع الثاني: التسعير الداخلي
14	الفرع الثالث: الترويج الداخلي
15	الفرع الرابع: التوزيع الداخلي
15	الفرع الخامس: العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الداخلي
16	المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي
18	المطلب الأول: اختيار العاملين
19	المطلب الثاني: تدريب العاملين
22	المطلب الثالث: التحفيز
21	المطلب الرابع: التمكين
22	المطلب الخامس: الاتصال الداخلي
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : جودة الخدمات المصرفية	
25	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات المصرفية
25	المطلب الأول: تعريف الخدمات المصرفية وتطورها
25	الفرع الأول: تعريف الخدمات المصرفية
26	الفرع الثاني: تطور الخدمات المصرفية
29	المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية

فهرس المحتويات

29	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية
30	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية
31	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات المصرفية
32	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات المصرفية وأهميتها
32	الفرع الأول: تعريف جودة الخدمات المصرفية
33	الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمات المصرفية
34	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية
37	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
41	المطلب الرابع: قدرة التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة المصرفية
41	الفرع الأول: دور اختيار العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية
42	الفرع الثاني: دور التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية
43	الفرع الثالث: دور التحفيز في تحقيق جودة الخدمة المصرفية
44	الفرع الرابع: دور التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية
45	الفرع الخامس: دور الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة - سيدي عقبة -	
48	المبحث الأول: عرض عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
48	المطلب الأول: تعريف و نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
48	الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
48	الفرع الثاني: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

فهرس المحتويات

49	المطلب الثاني :ومهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	الفرع الأول :مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	الفرع الثاني :أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
50	الفرع الثالث : إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
52	المطلب الثالث: نبذة عن وكالة سيدي عقبة وهيكلها التنظيمي
52	الفرع الأول: تقديم الوكالة
52	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة (BADR)سيدي عقبة:
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
52	المطلب الأول :منهجية الدراسة
53	المطلب الثاني :مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
57	المطلب الثالث :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
57	الفرع الأول :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
58	الفرع الثاني :الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
60	المطلب الرابع :صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
60	الفرع الأول :ثبات أداة البحث
60	الفرع الثاني :صدق الأداة البحث
61	المطلب الخامس :اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان
62	المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة وتحليلها
62	المطلب الأول: تحليل آراء عينة الدراسة حول محور التسويق الداخلي
65	المطلب الثاني: تحليل آراء عينة الدراسة حول محور جودة الخدمات المصرفية

فهرس المحتويات

68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات ومناقشة النتائج
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
82	فهرس المحتويات
88	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة

المراجع

خليل نزار خليل عابدين. (2013). *تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمات في المصارف التجارية السودانية*. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم الدراسات العليا.

A Aburoub, A Hersh و K Aladwan ".(2011) .*Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers Satisfaction* . "International Journal of Marketing Studies.

Anna, G., & Christine, C. (2000). *Internal Marketing: A Way For Improving Services Quality*.

Anosike, p., & Ahmed, P. (2006). "*Internal marketing; perceptions from theory and practice*". University of Wolverhampton, UK.

Cahill , o. (1996). *Internal Marketing: You're Company Next Stage of Growth*. New York. The Haworth press.

detienne, k., Bernhisel, P., & Hoopes , L. (2008, MAI). An empirical examination of service recovery design. *Marketing Intelligence & Planning*(03).

Gillemo, S., & Rijkxen , M. (2000). Saab versus internal marketing internal brand alignment in an MNC operating in the automobile industry. *Unpublished master thesis in international business. Goteborg University*.

Gronroos. (1990). , Service management and marketing management . *European Journal of marketing* .

Grönroos, C. (1984, Avril 02). A service quality model and its marketing implication. *European Journal of marketing*, pp. 36-44,40.

Kotler, p., & Dubois, b. (2001). *MARKETING MANAGEMENT* (Vol. 10). paris: publie Unoin.

Murdick, R., & Russel, R. (1990). *Service Operations Management*. Boston: Allyn & Bacon.

Palmer, A. (2001). *Principles of Services Marketing* (Vol. السادسة). England: Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Pride , W., & O. Ferrell. (2003). *marketing concepts and strategies*. Houghton mifflin, Boston.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*. Butterworth-Heinemann: Chartered Institute of Marketing.

Sihombing Sabrina .(2017) . Antecedents of Employee Loyalty in Educational Setting: An Empirical Study .*International Research Journal of business studies*.

قائمة المراجع

Stremersch, S. (2008, December). Health and marketing: The emergence of a new field of research. *International Journal of Research in Marketing*, 04.

TURKOZ ISIL و ، AKYOL AYSE .(2008). Internal Marketing and Hotel Performance . *Anatolia: An international Journal of Tourism and Hospitality Research*.

Vary Richard, j. (1995). nternal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*.

ابراهيم احمد أبو رحمة . (2011). متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) - دراسة حالة - شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ابراهيم بلقايد، و شوقي البوري. (2017). علاقة التحفيز بالمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للذهن، لوحدة وهران،. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، صفحة 256.

ابراهيم ليد زاهي ابراهيم ، و رجب ريان وعمر احمد . (2013). اثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني. غزة: مذكرة ضمن متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية.

أظي جوهره. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق في الجزائر. بسكرة: رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم -الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

آل قاسم رؤى. (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية. عمان، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.

الصبري محمد عبد الفتاح. (2003). ادارة النفس البشرية (المجلد 1). عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحياوي قاسم . (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر.

الهاوي مبروك ، و محمد محمدي. (2004). أصول التسويق. القاهرة مصر: دار الهندسية.

أمير بلحاج مصطفى . (2014). تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على الخدمات في إطار الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة. أم البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي.

إيمان قحموش. (2017). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

بن حسن نصر الدين. (2015). تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون دراسة ميدانية على مجموعة المؤسسات الخدمية. الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم،شعبة تسويق، جامعة العقيق الحاج لخضر ، باتنة.

بن شيخ بوبكر الصديق. (2012). ، قياس أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة. البليدة: مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب،.

تيسير العراجمه . (2005). التسويق المصرفي (المجلد الاولي). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

ثابت عبد الرحمان إدريس. (2009). كفاءة وجوده الخدمات اللوجيستية " مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم". الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

ثامر البكري. (2006). التسويق أسس ومفاهيم معاصرة. الأردن: دار اليازوري العلمية.

قائمة المراجع

- ثامر البكري، و احمد رمحوني. (2008). *تبويق الخدمات المالية*. الشارقة: مكتبة الجامعة للنشر والطباعة.
- جان مارك أونال. (2008). *ادارة الموارد البشرية* (المجلد الاولي). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- جود ماجد الحلي. (2017). *دراسة أبعاد جودة الخدمة المصرفية وتأثيرها في ولاء العملاء للمصارف السورية*. حماة، سوريا: جامعة حماة .
- حبة عقبة. (2016). *أثر التمكين الإداري على جودة الخدمات*. بسكرة، الجزائر : جامعة محمد خيضر.
- حميد الطائي. (2000). *قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين*. عمان. تم الاسترداد من <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/192/190>
- خالد عبد الرحيم الهيتي. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- رائد ضيف الله الشوابكة. (2010). *اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى*. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- رعد حسن الصرن. (2007). *عولمة الخدمات المصرفية*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- زكرياء أحمد عزام ، و عبد الباسط حسونة. (2008). *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق*. عمان : دار مسيرة للنشر والتوزيع.
- زيد رمضان، و محفوظ جودة. (2000). *الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سارة عمرو. (2015). *التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية*، . الجزائر: رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، .
- سامح عبد المطلب عامر. (2011). *استراتيجيات ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار الفكر.
- سامر جلدة بطرس. (2009). *البنوك التجارية والتسويق المصرفي*. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سعاد عبود. (2015). *مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة*، مجلة مقاربات 20.
- سعاد عبود. (2017). *مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري*، . الجزائر: رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سلوى محمود مطاحن . (2010). *تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن*. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- سهيلة محمد عباس ، و علي حسن علي . (2007). *ادارة الموارد البشرية*. الاردن: دار وائل عمان.
- شفيق ابراهيم حداد ، و علي عبد الرضا علي . (31 ديسمبر 2008). *اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*.
- صالح عمرو الجزائري. (2006). *" أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: د راسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"*، . سوريا: أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق،.
- عبد العزيز علي حسن. (2009). *الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود*. المنصورة: المكتبة العصرية.
- عبد القادر بودي ، و نصيرة بن حيمه . (2018). *أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي*، . مجلة الابتكار والتسويق.

قائمة المراجع

- عبد النبي بلبالي. (2009). دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأردان. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- كنزة علي ديب، و حيان محمد بركات. (2015). التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية (الإصدار الرابع). سوريا: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.
- محفوظ احمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة (الإصدار الثاني). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد الاخضر محجوبي. (2010). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- محمد الصيرفي. (2007). ادارة الموارد البشرية (المجلد الاولى). عمان: دار الفكر الجامعي.
- محمد المرسي جمال الدين. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الابراهيمية.
- محمد بخديجة بخديجة. (2013). اثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون. ورقة: مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- محمد عبد العظيم أبو نجما. (2008). التسويق المتقدم. مصر: دار الجامعية الاسكندرية.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). ادارة النفس البشرية. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد عبد المعطي. الجاروشة. (2016). العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر.
- محمد فريد الصحن. (2002). قراءات في إدارة التسويق. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- محمود حاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2005). التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمود حسين الوادي، و عبد الله ابراهيم النازل. (2012). تسويق الخدمات المصرفية الاسلامية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمود العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- معراج هواري. (2005). تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية دراسة ميدانية. الجزائر: جامعة الجزائر.
- مهدي السمراني. (2006). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن: دار جرير.
- ناجي معلا. (2001). الأصول العلمية للتسويق المصرفي (الإصدار الثاني). عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). تنمية الموارد البشرية. عمان: عالم الكتب الحديث.
- نوال ناصر. (2013). دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مطاحن الزيبان. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- هاني حامد الضمور. (2002). تسويق الخدمات، (المجلد الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- هيثم محمود الشبلي، و مروان محمد النسور. (2009). ادارة المنشآت المعاصرة (المجلد الاولى). عمان: دار صفاء.
- هيثم العاني. (2008). الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت (المجلد الأولى). عمان: دار النشر دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- وصفي عبد الرحمان أحمد النعسة. (2011). التسويق المصرفي. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- وفاء حلوز. (2014). تدعيم جودة الخدمة البنكية و تقييمها من خلال رضی العميل. تلمسان، الجزائر: جامعة ابو بكر بلقايد.
- وفاء خنيفر. (2014). دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية د راسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .
- ياسمينه بن عاشور. (2017). اثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية د راسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة،. بسكرة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بكرة ن:

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

إذن بالطبع

أنا الممضى أسفله الأستاذ: صبيحي ربيع

الرتبة: أستاذ محاضر "ب"

قسم الارتباط: العلوم التجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر اللكزاس-الطلاب (م): صبروكي هشام

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسويق مصروف

بعنوان: دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

الدكتور:
وليد صبيحي

الملحق رقم (03): تأشيرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي عقبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 24 - 05 - 2022

إلى السيد: مدير بنك الفلاحة والتنمية
الريفية BADR سيدي عقبة - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 736 / لد.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للمطالب:

1 - مبروكي هشام

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب المهداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:
" دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية "

تحت إشراف: د/ صيفي وليد

لي الأخير تقبلوا منا أسس عبارات التقدير والاحترام



تأشيرة المؤسسة المستقلة

الموافقة

DIRECTEUR D'AGENCE
OUAGHLANI M^{Amine}

الملحق رقم (04) : الاستبيان

قسم العلوم التجارية
السنة الثانية ماستر
تسويق مصري



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبيان

سلام عليكم ورحمة الله

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم في إطار إعداد مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصري بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المصرفية لدى بنك **BADR** سيدي عقبة " راجيين منكم التفضل بالإجابة على جميع أسئلة فقراته بدقة وموضوعية لأن مشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة و متمنين لكم التوفيق...

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف:

صيفي وليد

الطالب:

مبروكي هشام

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الاول: البيانات الشخصية

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

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

30 سنة - أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فما أكثر

40 سنة - أقل من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

ليسانس

تقني سامي

مستوى ثانوي

دراسات عليا

ماستر

4. الخبرة المهنية:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

5 سنة فما أكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

المحور الثاني: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالتسويق الداخلي، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	العبارات	درجة التوافق			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
أولاً: اختيار العاملين					
1	اختيار العاملين وفقاً لاختبارات ومسابقات				
2	يركز البنك على اختيار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة				
3	يستخدم البنك شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة				
4	تبذل إدارة البنك الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب				
5	يتم توظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين				
ثانياً التدريب					
6	تضع الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد و القدامى				
7	توفر الإدارة كافة المستلزمات التدريبية				
8	يتم وضع خطط التدريب بناءً على أهداف محددة مسبقاً				
9	يقوم البنك بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب				
10	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة				
ثالثاً: الاتصال الداخلي					
11	يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقاً بأي تغيير يحدث في أسلوب العمل				
12	يوجد اتصال فعال بين العاملين بالبنك				
13	يوفر البنك المعلومات الكافية للعاملين عند الخدمة الجديدة				
14	يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال أو في حالة حدوث أي مشكلة				

					يوفر البنك المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياته وأهدافه	15
رابعاً: التحفيز						
					نظام الحوافز في البنك يشجع على العمل بشكل أفضل	16
					يشعر العاملون في البنك بأن هناك نظام مرضي للمكافآت	17
					تقوم إدارة البنك بتحفيز وتكريم العمال على أدائهم الجيد	18
					يعتبر البنك تلبية مطلبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العملاء	19
					يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي	20
خامساً: التمكين						
					إدارة البنك تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسن أداء أعماله	21
					يثق البنك في مهاراتي لممارسة عملي بفعالية	22
					مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك	23
					لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا	24
					يأخذ البنك رأيي ومقترحاتي بعين الاعتبار	25

المحور الثالث: جودة الخدمات المصرفية

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بجودة الخدمات المصرفية والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنه و ذلك بوضع علامة (x)، في المربع المناسب لاختيارك.

درجة التوافق					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولا: الملموسية						
					يقوم عمال البنك بالاعتناء بمظهرهم الخارجي	1
					يتوفر البنك على وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل	2
					التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	3
					أماكن الانتظار بالبنك كافية	4
					يوفر البنك مواقف لسيارات العمال	5
ثانيا: الاعتمادية						
					يقوم البنك بتقديم الخدمة في أوقات محددة	6
					يعتمد البنك على موظفين لهم معارف ومهارات كافية لأداء واجباتهم	7
					يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم	8
					توفر البنك ظروف العمل المناسبة للموظفين	9
					يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم	10
ثالثا: الاستجابة						

					يقوم عمال البنك بتقديم الخدمات بشكل سريع	11
					لدى موظفي البنك استعداد دائم لمساعدة العملاء	12
					يقوم البنك بالإعلان على المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	13
					يقوم المصرف بالرد السريع على جميع استفسارات وشكاوى عملائه	14
					يتوفر عدد كافي من العمال الذين يقدمون الخدمة للعملاء	15
رابعا: الأمان						
					يوفر المصرف الحماية التامة داخله وخارجه من طرف أعوان الأمان	16
					تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من السرية والأمان	17
					العميل عندنا يشعر بالأمان والثقة	18
					يحتفظ البنك بسجلات دقيقة وخاصة عن زبائنه	19
					يتمتع معظم موظفي البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال بدون أخطاء	20
خامسا: التعاطف						
					يهتم البنك بعملائه دون تمييز عميل عن آخر	21
					يمتاز موظفو البنك باللباقة وحسن المعاملة والاستقبال الجيد للعملاء وتقدير ظروفهم	22
					يتميز العاملون في البنك بالروح المرحة والبشاشة في التعامل	23
					يتفهم البنك وضع العملاء في حالة مرورهم بظروف صعبة	24
					تضع إدارة البنك مصالح العمال في مقدمة اهتماماتها	25

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم

