



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم التجارية – تخصص: بنوك و أعمال

بعنوان

أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة الوكالة البنكية BADR بسعيدة

تحت إشراف:

أ. موفق ميمون

إعداد الطلبة:

رحماني أحمد

جلالي حاج بوجلal

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ.....عضوا

الأستاذ.....عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى بيان أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات في المؤسسة البنكية، و هذا وفقا لتطبيق عناصره (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال و العلاقات الداخلية) كمتغير مستقل في تحقيق جودة الخدمات في الوكالة البنكية BADR سعيدة كمتغير تابع.

اعتمد الباحثان على مصادر أولية و أخرى ثانوية في الدراسة، من خلال الكتب و الملتقيات و المجالات المختلفة في هذا المجال، و قد تم تصميم استبانة تهدف إلى قياس هذا الأثر و استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل (الارتباط الثنائي، الانحدار الخطي البسيط و الانحدار الخطي المتعدد).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي فيما يخص عنصري (التحفيز، التمكين)، بينما كان لعنصر التدريب الأثر السلبي، في حين أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر لعنصري (التوظيف، الاتصال و العلاقات الداخلية) على جودة الخدمات في الوكالة البنكية BADR سعيدة.

Abstract

This thesis aimed to investigate the impact of the application of internal marketing on the quality of services in the banking institution, this is according to the application of internal marketing components (recruitment, training, motivation, empowerment, communication and internal relations) as an independent variable in achieving the quality of services in the banking Agency “Saida BADR”. The latter is considered as a dependant variable. Researchers in this study relied on primary and secondary sources, through books, forums, and different magazines in this area. In the present study, a questionnaire was designed to measure the above-mentioned impact. The data collected were analyzed through the use of appropriate statistical methods (bilateral correlation, simple linear regression, and multiple linear regression). The study indicated that there is a positive impact of internal marketing in terms of motivation and empowerment; while, the element of training had a negative impact. The study also showed that (recruitment, communication and public relations) had no impact on the quality of services in the banking agency “Saida BADR”.

Résumé

Cette thèse vise à étudier l'impact de l'application de marketing interne sur la qualité des services dans l'institution bancaire, cela se fait selon la demande des composants internes de marketing (recrutement, la formation, la motivation, l'autonomisation, la communication et les relations internes) comme variable indépendant dans la réalisation de la qualité des services à l'Agence bancaire "Saida BADR". Le dernier est considéré comme une variable dépendante. Les chercheurs de cette étude reposaient sur des sources primaires et secondaires, à travers les livres, les forums, et différents magazines dans ce domaine. Dans la présente étude, un questionnaire a été conçu pour mesurer l'impact mentionné ci-dessus. Les données recueillies ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques appropriées (corrélation bilatérale, la régression linéaire simple, et de régression linéaire multiple). L'étude a indiqué qu'il y a un impact positif de marketing interne en ce qui concerne la motivation et l'autonomisation; tandis que, l'élément de la formation avait un impact négatif. L'étude a également montré que (recrutement, communication et relations publiques) n'a eu aucun impact sur la qualité des services dans l'agence bancaire "Saida BADR".

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المعرفي للتسويق الداخلي و الخدمة المصرفية.

1	مقدمة.....
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمة المصرفية.....
2	المطلب الأول : مفهوم الخدمة المصرفية.....
8	المطلب الثاني : خصوصيات الخدمة المصرفية.....
28	المطلب الثالث : أبعاد و نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية.....
36	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي.....
36	المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي.....
42	المطلب الثاني : أهمية، خصائص و أهداف التسويق الداخلي.....
46	المطلب الثالث : نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.....
51	خاتمة.....

الفصل الثاني : العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية.

52	مقدمة.....
53	المبحث الأول : أثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة المصرفية.....
53	المطلب الأول : أثر اختيار الموظفين على جودة الخدمة المصرفية.....
57	المطلب الثاني : التدريب و جودة الخدمة المصرفية.....
67	المطلب الثالث : أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية.....

74	المبحث الثاني : تطبيق مفهوم الزبون الداخلي و جودة الخدمة المصرفية.....
75	المطلب الأول : أثر التحفيز على جودة الخدمة المصرفية.....
81	المطلب الثاني : أثر الاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.....
	المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي، ثقافة الجودة و الإبداع على جودة
85	الخدمة المصرفية.....
94	خاتمة.....
	الفصل الثالث : التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة
	والتنمية الريفية (BADR) وكالة سعيدة
95	مقدمة.....
96	المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
96	المطلب الأول : التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....
100	المطلب الثاني : وظائف و أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بسعيدة..
101	المطلب الثالث : تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) سعيدة.....
107	المبحث الثاني : عرض البيانات و معالجتها و اختبار الفرضيات.....
107	المطلب الأول : عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية.....
113	المطلب الثاني : دراسة المعلومات التعريفية لعينة زبائن وكالة BADR سعيدة.....
119	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.....
137	خاتمة.....

الخاتمة العامة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الفصل
11	الشكل رقم (01): تصنيف العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات المصرفية.	الفصل الأول
19	الشكل رقم (02): المزيج التسويقي المصرفي	
22	الشكل رقم (03): عناصر المزيج الترويجي	
23	الشكل رقم (04): الشبكة الترويجية	
26	الشكل رقم (05): تأثير العاملين على الزبائن	
31	الشكل رقم (06): نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمة المصرفية (SERVQUAL).	
34	الشكل رقم (07): النموذج الموسع لجودة الخدمة	
47	الشكل رقم (08): نموذج ييري للتسويق الداخلي	
49	الشكل رقم (09): نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	
50	الشكل رقم (10): نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي	
64	الشكل رقم (11): مراحل وضع خطة التدريب	الفصل الثاني
77	الشكل رقم (12): أنواع الحوافز	
84	الشكل رقم (13): إيجابيات الإتصال الداخلي	
103	الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي وكالة BADR سعيدة	الفصل الثالث
109	الشكل رقم (15): طريقة المعاينة وفق أسلوب الحصر	
111	الشكل رقم (16): نموذج الدراسة	
119	الشكل رقم (17): Régression Résidu Standardisé	
120	الشكل رقم (18): Régression Résidu Standardisé	
122	الشكل رقم (19): متوسطات معايير جودة الخدمة	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الفصل
30	الجدول رقم (01) : أبعاد قياس جودة الخدمة	الفصل الأول
33	الجدول رقم (02): الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة	
38	الجدول رقم (03): أهم مقاربات التسويق الداخلي	
43	الجدول رقم (04): أهمية التسويق الداخلي على المنظمة	
46	الجدول رقم (05): أهداف التسويق الداخلي	
62	الجدول رقم (06): مدخلات عملية التدريب	الفصل الثاني
98	الجدول رقم (07): مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية	الفصل الثالث
112	الجدول رقم (08): ثبات الأداة الخاصة بمتغير جودة الخدمة المصرفية	
113	الجدول رقم (09) : ثبات الأداة الخاصة بمتغير التسويق الداخلي .	
114	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة (الزبائن) بحسب العوامل الديموغرافية	
116	الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة (الموظفين) بحسب العوامل الديموغرافية	
121	الجدول رقم (12): Statistiques sur échantillon unique	
122	الجدول رقم (13): Statistiques sur échantillon unique	
123	الجدول رقم (14): Statistiques sur échantillon unique	
124	الجدول رقم (15): Statistiques sur échantillon unique	
124	الجدول رقم (16): Test sur échantillon unique	
125	الجدول رقم (17): Corrélations	
125	الجدول رقم (18): Récapitulatif des modèles	
126	الجدول رقم (19) : ANOVA ^a	
126	الجدول رقم (20) : Coefficients ^a	
128	الجدول رقم (21) : CORRELQCTIONS	
128	جدول رقم (22) : Variables introduites/supprimées ^a	
129	جدول رقم (23) : Récapitulatif des modèles	
129	الجدول رقم (24) : ANOVA ^a	
129	الجدول رقم (25) : Coefficients ^a	
136	الجدول رقم (26): ملخص نتائج اختبار الفرضيات	

المقدمة العامة:

إن المناخ الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية يحتم على البنوك بصفة عامة، أن تلعب دورا أكثر ديناميكية وفاعلية في تمويل الإقتصاد الوطني لأن نجاح النظام الإقتصادي في وقتنا الحالي أصبح مرهونا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز المصرفي للدولة، ومدى قدرته على تمويل التنمية الإقتصادية الشاملة، من جهة وتدعيم مركزها التنافسي من جهة أخرى ، ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية العالمية و التي لن تتحقق ما لم تولي هذه البنوك أهمية بالغة لعنصر التسويق.

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة الخدمية مقدمة الخدمة، و بين الزبائن طالبي هذه الخدمة، إلا أن الدور الذي يلعبه العاملون بالمؤسسة في تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجات الزبائن له الأثر الأكبر في زيادة قدرة المؤسسة و نموها و ازدهارها، و هذا النوع من التبادل وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، و هو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة و العاملين بها. و نظرا للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات من حيث التلازمة لإنتاج الخدمة، و ضرورة اشتراك كل من مقدمي الخدمة و طالبيها في عملية إنتاجها و إخراجها بصورتها النهائية، إضافة إلى صعوبة تطويرها أو تعديلها كونها تنتج و تستهلك في نفس الوقت، مما زاد من أهمية التركيز على جودة الخدمة المقدمة من خلال المدخلات الخاصة بإنتاجها.

و نظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية، و الاتصال الكثيف بين مقدمي الخدمات و الزبائن، فإن مقدم الخدمة يلعب دورا مهما في تقديم الخدمات المصرفية و تفعيل جودتها، فالموظفين في المؤسسات المصرفية هم الأساس في إقناع الزبائن، و همزة الوصل بين المصرف و زبائنه، و بالتالي فإن مستوى جودة الخدمات يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه الموظفون من مهارات و قدرات و خبرات كبيرة يستطيعون من خلالها التأثير في قنوات الزبائن و كسب رضاهم.

و نتيجة لهذه الخصائص وجب على المصارف الاهتمام بمقدم الخدمة و تلبية جميع حاجاته و رغباته، لتحسين جودة خدماتها، و لن تتمكن من تحقيق ذلك إلا من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي التي يعتمد على المنظور التسويقي للإدارة الموظفين في المصرف و تنمية إمكاناتهم و قدراتهم و مهاراتهم لكي يكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات، و بالتالي الوصول إلى هدف المصرف و المتمثل بشكل رئيسي في تحسين جودة الخدمات و تحقيق رضا الزبائن، مما ينعكس إيجاباً على ربحيتها و تنافسيتها في السوق المصرفي.

أولاً: إشكالية البحث.

في سياق جوانب الموضوع سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية؟ و ما هو واقعه بالوكالة

البنكية BADR سعيدة؟

لمعالجة هذه الإشكالية و بغية الوصول إلى بلورة إطار نظري و فكري حول أثر تطبيق التسويق الداخلي

على جودة الخدمات المصرفية ارتأت الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأسس النظرية التي يركز عليها مفهومي التسويق الداخلي و الخدمة المصرفية؟
- كيف يساهم التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية؟
- ما هو واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في الوكالة البنكية BADR سعيدة؟ و ما تأثير ذلك على جودة خدماتها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

1 الفرضيات البحثية.

تتمثل الفرضيات البحثية فيما يلي:

2 الفرضية البحثية الرئيسية الأولى:

تطبق وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سعيدة معايير جودة الخدمة.

3 الفرضية البحثية الرئيسية الثانية:

تطبق وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سعيدة سياسات و إجراءات التسويق الداخلي.

4 الفرضية البحثية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمات وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سعيدة.

5 الفرضيات الإحصائية.

إن الفرضيات البحثية السابقة يمكن ترجمتها إلى الفرضيات الإحصائية التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة معايير جودة الخدمة.

Ha1: تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة معايير جودة الخدمة المصرفية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة سياسات و إجراءات التسويق الداخلي.

Ha2: تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة سياسات و إجراءات التسويق الداخلي.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في الوكالة

البنكية محل الدراسة.

Ha3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في الوكالة

البنكية محل الدراسة.

و تتمثل الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية فيما يلي:

أ - الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H031: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التوظيف على جودة الخدمات في الوكالة

البنكية محل الدراسة.

Ha31: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التوظيف على جودة الخدمات في الوكالة البنكية

محل الدراسة.

ب - الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H032: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التحفيز على جودة الخدمات في الوكالة

البنكية محل الدراسة.

Ha32: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التحفيز على جودة الخدمات في الوكالة البنكية

محل الدراسة.

ج - الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H033: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التدريب على جودة الخدمات في الوكالة

البنكية محل الدراسة.

Ha33: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التدريب على جودة الخدمات في الوكالة البنكية

محل الدراسة.

د- الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H034: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين على جودة الخدمات في الوكالة

البنكية محل الدراسة.

Ha34: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين على جودة الخدمات في الوكالة البنكية

محل الدراسة.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H035: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير الاتصال و العلاقات الداخلية على جودة

الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

Ha35: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير الاتصال و العلاقات الداخلية على جودة

الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة استعراض أهم الأسس و الأطر النظرية و المعرفية التي تركز عليها جودة الخدمات المصرفية و

التسويق الداخلي و محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين.

- محاولة إبراز الدور الإستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي لتطوير جودة الخدمات المصرفية.

- محاولة الإطلاع على واقع التسويق الداخلي بالوكالة البنكية محل الدراسة و انعكاساتها على جودة

الخدمات المقدمة، بهدف الوقوف على أهم المعوقات التي من شأنها عرقلة مسار التطبيق الناجح لمفهوم

التسويق الداخلي.

رابعاً: أهمية الدراسة.

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- حداثة موضوع التسويق الداخلي و عدم وعي المؤسسات الاقتصادية عامة و المصرفية خاصة بأهمية هذا المسعى و إهماله.
- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المصرفي باعتباره قطاع مؤثر على اقتصاديات الدول، و بالتالي يجب على الدول و منها الجزائر أن تشجع هذا القطاع و تنميه و تركز فكر الجودة على القائمين عليه، و لن تتمكن مؤسسات هذا القطاع من التأقلم مع التغير الشديد بالبيئة التنافسية إلا بانتهاج الفكر التسويقي الداخلي.
- تكتسي هذه الدراسة أهمية كبرى في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة و بالتالي فإن مسائل تحسين الجودة و الإهتمام بالموظفين كونهم أصل الجودة أمر مهم لمجابهة المؤسسات المصرفية العالمية، و استقطاب و تسهيل العمليات المصرفية للمؤسسات المحلية و الأجنبية.

خامساً:دوافع الدراسة.

- محاولة إستكشاف التسويق الداخلي.
- نقص الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التسويق الداخلي.
- الفعالية المحدودة التي يشهدها التسويق الداخلي لعدم تطبيق هذا المفهوم و أساليبه.

سادساً:حدود الدراسة.

تم إنحاز هذا البحث ضمن الحدود التالية:

1 -الحدود المكانية للدراسة:

الوكالة البنكية BADR سعيدة.

2 -الحدود الزمانية للدراسة:

السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015/2014.

3 -الحدود المصطلحية:

أهم المصطلحات الواردة في الدراسة: الخدمة المصرفية، الجودة، التسويق الداخلي، العلاقات،

التوظيف، التحفيز، التمكين، التدريب.

سابعاً:منهجية الدراسة.

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث، و اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لإبراز أهم المفاهيم و العناصر الخاصة بالموضوع، ثم انتقلنا إلى الجانب التطبيقي و الذي اعتمدنا فيه على نمط دراسة حالة، و ذلك بإسقاط ما جاء في الدراسة النظرية لموضوع البنك على الوكالة البنكية BADR سعيدة، باستخدام التحليل الإحصائي spss.

ثامناً:مضمون الدراسة.

الفصل الأول تضمن مفاهيم عامة لكل من الخدمة المصرفية و التسويق الداخلي من خلال تعريفها و نشأتها و أهمية تسويقها، و خصائصها، و العوامل المؤثرة في تقديمها و هذا من جانب الخدمات المصرفية، أما من جانب التسويق الداخلي فتضمن أدبيات التسويق الداخلي و المتمثلة في تعريفه و مراحل تطوره و علاقته بإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أهميته و خصائصه، أهدافه و نماذج تنفيذه.

الفصل الثاني ركز على العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية من خلال إبراز

عناصر التسويق المتمثلة في التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال و العلاقات الداخلية على جودة

الخدمات المصرفية، وكذا إبراز أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا، و الحث على الإبداع و اكتساب ثقافة الخدمة.

الفصل الثالث شملت الدراسة الميدانية على مستوى الوكالة البنكية BADR سعيدة، من خلال

تقديم الوكالة البنكية محل الدراسة، ثم عرض البيانات و معالجتها و اختبار الفرضيات.

مقدمة الفصل:

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

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

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

على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمة المصرفية.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمة المصرفية.

التسويق المصرفي نشاط متعدد و متطور و يحوي مجموعة من الأنشطة المخططة و المتخصصة و الهادفة تمكن المصرف من إيصال الخدمات التي ينتجها إلى الجمهور المصرفي بالشكل الذي يشبع الحاجات و يليي الرغبات و يشكل الرضا لديهم، و يحقق المستوى المطلوب أو المستهدف من الربحية لإدارة المصرف.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية.

ازدادت أهمية جودة الخدمات المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في المصارف، وأصبحت الخدمة المتميزة هي أساس المفاضلة بين مصرف و آخر، حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، و بالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار و النمو لمؤسسات الخدمات عموما و المصارف على وجه الخصوص.

أولا: تعريف الخدمة المصرفية.

هناك العديد من التعريفات للخدمة، أشهرها ما جاء به (p.kotler 1987) الذي عرف الخدمة على أنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أي ملكية في تقديم الخدمة ، و قد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بسلعة ملموسة".¹

بينما يرى (GRONROOS2000) أن الخدمة هي عبارة عن " نشاط أو سلسلة من الأنشطة غير ملموسة، و لا يستدعي حدوثها تفاعل مقدم الخدمة و المستهلك، أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة و التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل و احتياجات العميل".² أما جمعية التسويق الأمريكية فقد عرفت الخدمة على

¹ - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص51.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 17.

أنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"، و الملاحظ أن هذا التعريف لا يحدد بشكل واضح الفرق بين السلعة و الخدمة.¹

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

و من خلال ذلك نجد أن الخدمة المصرفية تمثل:

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

ثانيا: نشأة و تطور الخدمات المصرفية.

إن التسويق بمفهومه العام يتمثل في تقديم مجموعة من الخدمات للمنظمات و الأفراد لكي يحصلوا على المنافع التي يبحثون عنها و يجد (Kotler 1976) بأن التسويق يمثل نشاط الأفراد الموجه لإشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية المبادلة و أن هذه الأنشطة تتمثل في الخدمات التي تقدمها إدارة التسويق من خلال أنشطتها البيعية، الترويجية و التوزيعية و البحثية و غيرها. و أن تطور المفهوم التسويقي أثر بطبيعة الحال على تطور

1- محمد محمود مصطفى، المرجع السابق، ص 51.

2- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 32.

الخدمات المقدمة و منها الخدمات المصرفية لذلك سوف نستعرض مفهوم الخدمات عبر مراحل التطور الإقتصادي و تطور الأنشطة التسويقية و لقد حدّدت هذه المراحل بما يلي:

أ- الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة و الصيد في توفير احتياجاتها و تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

1- الإكتفاء الذاتي:

حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع و خدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي و عدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي.

2- تبادل الفائض من الإنتاج:

بعد اتجاه الأسر إلى التخصص بالإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج ممّا دفعهم إلى لإجراء عملية المبادلة بالسلع و ذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى و أنّ الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، طوعية أمّا بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإنّ معالمها لم تظهر بعد و لكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل.

3- ظهور النقود:

نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل و المقايضة و ذلك لعدم تكافؤ السلع و الخدمات من حيث الجودة و القيمة الحقيقية فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية ما أدى إلى ظهور النقود. و الذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.¹

1- محمود جاسم الصميدعي، رينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 45.

4- الإيداع:

بعد أن ظهرت المسكوكات الذهبية و الفضة و النقود و بعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون الثروات و أصبحوا يحشون عليها من السرقة و الضياع قاموا بإيداعها في المعابد و بذلك تعتبر هذه المرحلة هي البداية لفكرة المصارف و الخدمات المصرفية بشكل بسيط و هو الإيداع.

5- الإيداع و القروض:

لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ و أن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة و يكون القرض لفترة قصيرة. إن هذه المرحلة تميزت بظهور خدمة القروض إضافة إلى خدمة الإيداع و كذلك حصل الصياغ على فائدة مقابل منح القروض.

6- بداية المصارف:

تطور عمل الصياغ من الإيداع و القروض و الحصول على الفائدة إلى التنسيق و التعاون فيما بينهم و قاموا بإنشاء المصارف و إصدار أوراق البنكوت لإجراء عملية المقايضة. إن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع، القرض، الفائدة، إصدار أوراق البنكوت.

ب- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية و أن هذا الإستثمار أدى إلى زيادة الثروات و هنا ظهرت المشاريع الصناعية و هنا ظهرت الحاجة بشكل كبير إلى المصارف المتخصصة و أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري و كوادر لهم خبرة بالعمل و ذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع و زيادة رأس مال المصارف، زيادة إمكانياتها في منح القروض و إعطاء الإستثمارات.¹

¹ - محمود جاسم الصميدعي، رنة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 46.

ج- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي :

تتميز هذه المرحلة بإستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية و لقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة و التقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات و رغبات الأفراد و جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لأن عملية الإيداع و الإقتراض و الإستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة و أصحاب المشاريع الكبيرة و إنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية و ذلك من خلال الإيداع، القرض، تحويل الرواتب إلى المصارف، طلب بطاقة الإئتمان و غيرها من الخدمات المصرفية.

د- الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي و المرحلة الراهنة :

إنّ التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية و هذا ناتج من

ما يلي :

- 1- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.
- 2- زيادة عدد المصارف و تنوع الخدمات المقدمة.
- 3- زيادة عدد الفروع التابعة للمصارف.
- 4- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف و فروعها.
- 5- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.
- 6- الإشتراك في شبكة الأنترنت لتسهيل عملية الترويج و الإتصال بالزبائن.¹

1- محمود جاسم الصميدعي، رينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 47.

ثالثاً: أهمية تسويق الخدمات المصرفية.

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

و عموماً تكمن أهمية الخدمات المصرفية فيما يلي:

- التعرف على حاجات الزبائن للخدمات المصرفية.
- الصمود بوجه المنظمات المصرفية الأخرى.
- الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف.
- زيادة الحصة السوقية للمصرف.
- تحديد السوق المستهدفة.
- دراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية.
- تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات و رغبات الزبائن.
- تحديد المزيج الترويجي المناسب.
- تحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن.¹

1- محمود جاسم الصميدعي، رنة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 49.

المطلب الثاني: خصوصيات الخدمة المصرفية.

إن الخدمات المصرفية لا بد أن يكون لها خصوصيات لكي تؤثر في البرنامج التسويقي، و تختلف هذه الخصوصيات و خاصة فيما يتعلق بالأنشطة و الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمة المصرفية و طريقة أداء العاملين و المعدات المستخدمة في تقديمها كذلك فهي تتباين من حيث طبيعة المستفيدين و اختلاف حاجاتهم و رغباتهم و طبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها.¹

فلعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي المصرف في خط المواجهة، أي المتصلين مباشرة بالزبائن في المصرف. للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة، و خصوصيات الخدمة المصرفية بصفة خاصة.

أولاً: خصائص الخدمة المصرفية.

تبرز خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي:

1- لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها.

بما أن الخدمة المصرفية غير ملموسة فإنه من المستحيل على المشتري للخدمات لمس، تذوق، تجريب أو الإحساس بالخدمة قبل استخدامها أو شرائها،² و بالتالي لا يمكن إنتاج الخدمة مقدماً و تخزينها لحين طلب العميل، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد ظهور العميل أمامه، و في لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام و بقية عناصر إنتاج الخدمة و في نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل، و بالتالي فإن موظف المصرف لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر، بل إن المصرف هو الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة و على نقطة الحدود للتعامل مع العملاء، و يفرض ذلك عليه أن يهتم بتقديم

1- علاء فرحان طالب، فؤاد حمودي العطار، حسام حسين شياع، المزيج التسويقي المصرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 61.

2- علاء فرحان طالب، فؤاد حمودي العطار، حسام حسين شياع، المرجع نفسه، ص 61.

الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة، بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع العملاء.

2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة.

يقوم الموظف بإنتاج و تقديم خدمة هي عبارة عن خبرة و معاشية، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من الخدمة لكي يرسلها للمستهلك و يحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله له. كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل و مهما حاول أن يصفها له فإن المعاشية شيء آخر، و من غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره إلى البنك، و لأن كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به تختلف عن غيره، فإنه من الصعب توفير نموذج موحد يعلنه المصرف لكي يرضي كل عملائه، و يفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الإهتمام الشخصي بكل عميل على حدة.

3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل.

فالخدمة المصرفية بطبيعتها ليست شيئًا ماديًا ملموسًا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة و ثابتة بين كل العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف المصرف سوف يرتبط بما يطلبه و يتوقه العميل عن هذه الخدمة، و الحقيقة أن موظف الشباك في المصرف لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، و لكنه يدير لحظات هام من تجربة العميل أثناء معاشته للخدمات التي يتلقاها المصرف.

4- الخدمة المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت.

يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة انجازها أو إنتاجها، و بالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث و كل ما يبقى للعميل هو سعادته أو تعاسته من الخدمة و التي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.¹

1- وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 130، 129.

5- الخدمات المصرفية غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى.

بعض المنتجين لأنواع من السلع يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها، أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للإستهلاك الآدمي، بينما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، و بمجرد أن تصنع الخدمة و تقدم للعميل فإنها تستهلك في التو و اللحظة، و عادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي أجزاء منها.

و على موظف البنك أن يتذكر أنها لحظة واحدة ثمينة و غالية تلك التي تصنع فيها الخدمة و يستهلكها العميل، و عليه أن يتأكد ليس فقط من أن الخدمة مناسبة بل أيضا متفوقة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال للإضافة إليها.

حيث أنه لا وقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة الثمينة، و إذا حدث و لظروف خارجة عن الإرادة إن هبطت الخدمة من مستوى توقعات العميل، فالتراضي و الاعتذار هما البديل الوحيد المتاح و إن كان هذا الاعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده.

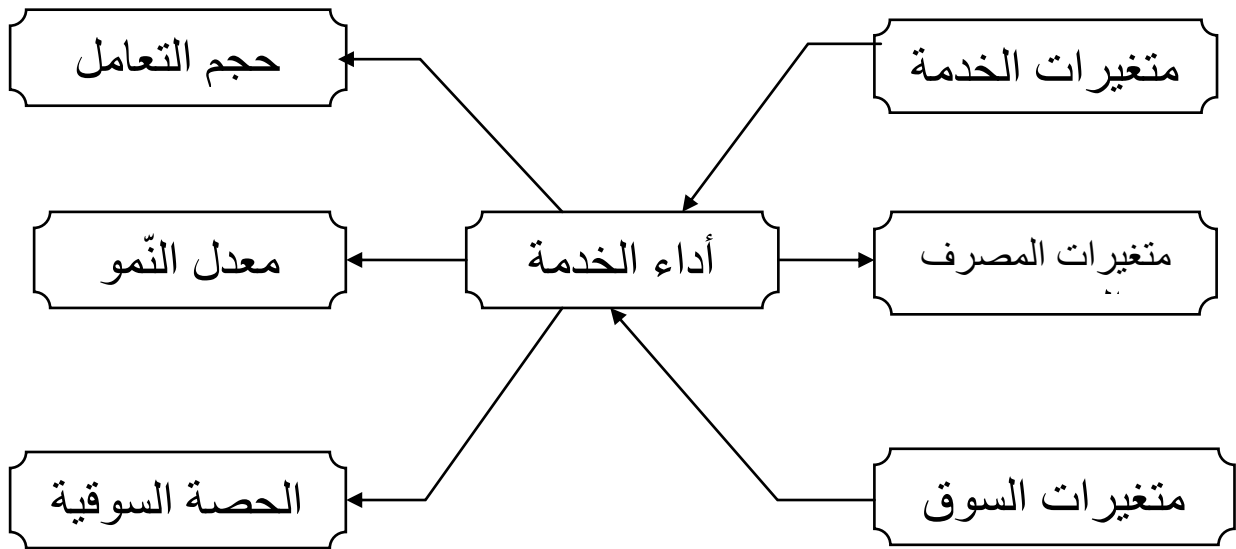
6- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء.

لو كان الموظف يعمل في مصنع و أمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له، فهو ينتج السلعة و بعد ذلك يجلس ليتأملها و يراجع المواصفات و يستبعد الوحدات المعيبة من خلال عملية الفرز، و لكن موظف المصرف يتفاعل و يتعامل مباشرة مع العملاء، و إنتاجه و تقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه و بين العميل، و لا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز و الرقابة على الجودة بعد الإنتاج، و من ثم لا يمكنه استبعاد الوحدات المعيبة لأن الإستهلاك قد تم بالفعل، و المسؤولية هنا أكبر و أخطر تتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج، إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف، و من الأهمية بمكان أن يستعد الموظف

و يهيأ نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الإستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.1

ثانيا: العوامل المؤثرة في تقديم الخدمة المصرفية.

هناك مجموعة متكاملة من العوامل التي تؤثر على سلوك الخدمة في السوق بالسلب أو الإيجاب على دورة حياة الخدمة المصرفية، و قد تم تصنيف هذه العوامل في ثلاث مجموعات رئيسية يوضحها الشكل التالي:



الشكل (01): تصنيف العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات المصرفية.

المصدر: محسن أحمد الخضير، التسويق في ظل عدم وجود معلومات، الرائد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1996، ص 248.

و عليه فهناك ثلاث مجموعات من المتغيرات هي: متغيرات الخدمة، متغيرات المصرف (المؤسسة)، متغيرات السوق.

1- متغيرات الخدمة.

هناك عدد كبير من المتغيرات و العوامل التي تؤثر على الخدمة و يسعى المصرف بصفة خاصة في مرحلة التقديم لتوفيرها للخدمة وأهم هذه العوامل:

1- وصفي عبد الرحمن النعسة، المرجع السابق، ص 131، 132.

أ- درجة تحديث الخدمة.

حيث كلما زادت درجة طالت الفترة لتقبل الزبون للخدمة التحديث و الابتكار وفهمها،
و استيعابها و معرفة المزايا التي ستعود عليه من التعامل عليها و بربط هذا بتنمية الإحساس و الوعي الإدراكي
لدى الزبون.¹

إن الإستمرار في مواجهة المنافسة لن يأتي إلا بتقديم خدمات جديدة، أو التطوير المستمر لما يقدم
حاليا، كما أن ارتباط الموظف بالعملاء يتطلب منه دائما الإرتباط بالتقدم في مفاهيمهم و تسهيل عملية الإشباع
بالنسبة لهم، و بما يضمن تحرك المصرف للتوائم مع دورة حياة العملاء، ويضمن الولاء من جانبهم لإسم المصرف
و خدماته، و إن الحصول على عميل جديد مرتبط بخدمات جديدة، إذ أنه على موظف المصرف أن يغير
مفاهيمه و أفكاره باستمرار للإرتقاء بالعملاء الجدد أصحاب الأفكار المختلفة و المتجددة و بالتالي التأكد
من:²

أ- تقديم تطويرا جديدا في الخدمات لتناسب أسواقا جديدة.

ب- تقديم خدمات جديدة للأسواق الحالية.

ج- تطوير الخدمات القديمة بغرض تحسين جودة الأداء أو تقليل التكلفة.

د- البحث باستمرار لتحديد رغبات العملاء، و التغيير في الخدمات التي تدعم حاجاتهم.

ب- درجة التعقيد في الخدمة.

و تتمثل في الخصائص الملائمة للإستخدام، فقد يتردد الزبائن في شراء الخدمات التي تتصف بدرجة عالية
من التعقيد و التي تزيد من صعوبة الإستعمال و التشغيل مما يؤثر على مركز الخدمة في السوق و على حصته

1- د. محسن أحمد الحضيبي، المرجع السابق، ص 220.

2 - صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 71.

السوقية موازنة بالخدمات الأخرى التي تتصف خدماتها بالبساطة وسهولة الإستخدام.¹ لأن التعقد في الخدمة يؤثر على استعداد الأفراد لقبولهم و التعامل عليها و كلما زادت درجة التعقيد في الخدمة كلما كان صعبا على الأفراد العاديين فهمها و تقبلهم لها، مما يؤدي لانصراف الزبائن عنها و ابتعادهم و عزوفهم عن التعامل بها و لذلك تحرص المصارف الكبيرة على تبسيط مكونات الخدمة وجعلها سهلة و ميسورة على الفرد العادي.

ج- مدى توافق الخدمة مع عادات و تقاليد المجتمع.

فالمؤسسة وليدة المجتمع الذي تعمل فيه و عليه على المؤسسة أن تتماشى مع الأعراف و العادات الاجتماعية السائدة حتى يكون هنالك حافز لتقبل الزبون للخدمة و التعامل بها و ارتياحه لها، أما إذا كان العكس فإن الزبون والمجتمع سيرفضان هذه الخدمة لذلك تحرص المؤسسات على تعميق الإرتباط بالمجتمع و يتم ذلك من خلال أساليب التنشيط و التنمية.²

2- متغيرات المنظمة.

هناك مجموعة من العوامل المرتبطة بالمنظمة و التي تؤثر تأثيرا عميقا على مستوى أداء الخدمة المصرفية و أهم هذه العوامل:

أ- حصة المؤسسة.

تمثل هذه الحصة مقدار وحجم التعامل على خدمات المؤسسة و تنسبه إلى إجمالي التعامل على الخدمات، و كذلك نطاق أسواق المؤسسة و هل تعاملها يقتصر على الأسواق المحلية فقط؟ أم أنه ممتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، و مقدار هذا التعامل، كما أن نشاطات المؤسسة الممارسة على نطاق دولي و متابعة

1 - د. تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص. 165، 166.

2- د. محسن أحمد الخضير، المرجع السابق، ص 223.

إطاراتها لما يحدث في الأسواق يجعلها تحيط بكل جديد في السوق و بالتالي اكتساب الخبرة و القدرة للتعرف على ما يصلح للتواجد في الأسواق المحلية أو الدولية على حد سواء.¹

كما أنه بناء على معرفة الحصة السوقية للمصرف من السوق يتم تحديد الإستراتيجية التي تتناسب مع الهدف السوقي، ففي حالة وجود حصة سوقية في أحد الأسواق الكبيرة قد يلجأ المصرف إلى إلغاء بعض الأسواق الصغيرة، و تركيز جهوده على الهدف السوقي الذي يمثل حصة سوقية كبيرة لتحقيق إقتصاديات الحجم. و هناك من يقول بأن الحصة السوقية تتناسب عكسيا مع مستوى الجودة، في حين أن هناك من يرى أن الحصة السوقية قد تؤثر إيجابا من خلال إيجاد شبكة عمل خارجية تؤدي إلى تحسين الجودة، كما هو الحال في الخدمة المصرفية المتطورة ما يجعل الخدمة سهلة المنال و يحسن وسيلة خدمة المواجهة والشبكة الخارجية في بعض الخدمات عادة ما يكون التوسع بها يعتمد على حجم الحصة السوقية.²

ب- درجة اهتمام المؤسسة بأنشطة البحوث و التطوير .

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة و متكاملة و ترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، كما أنها عملية حيوية و ضرورية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع المصرف إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة، و المزيد من الزبائن الجدد، و الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى مصارف أخرى.³

كما أن اهتمام المصارف بأنشطة البحوث و التطوير و امتلاكها لإطارات بشرية مؤهلة و قدرتها على تطوير خدماتها المقدمة لزبائنهم يجعلها أقدر على رسم سياستها التسويقية بطريقة ناجحة خاصة فيما يتعلق بسياسة الخدمات و توزيعها و إعلانها و تنشيط التعامل عنها.⁴

1 - محسن أحمد الخضير، المرجع السابق، ص 223.

2 - تيسير العجاردة، المرجع السابق، ص 384.

3- محمود جاسم الصميدعي، د. رينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 249.

4- محسن أحمد الخضير، المرجع أعلاه، ص 224.

و تهدف المصارف من خلال الاهتمام ببحوث التطوير إلى تحقيق الغايات التالية:¹

- جذب و استمالة زبائن جدد للمصرف.
- زيادة حجم التعامل من الخدمات المصرفية في السوق الحالي.
- تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية متشابهة تقدمها مصارف أخرى منافسة و يتحقق التميز في الخدمة المصرفية المقدمة عندما يستطيع المصرف أن يقنع عملاءه بأنه مؤسسة فريدة و متميزة في نوعية و كمية الخدمات المقدمة أو في المزيج الفريد للخدمات المقدمة.

ج- خبرة المصرف و تاريخه في السوق.

للتاريخ دور رئيسي في تدعيم كيان الثقة في المنظمة و في زيادة عراققتها و أصالتها و في تعميق الإحساس فيه بالالتزام و القدرة على التواصل و الإستمرار فضلا عن الانضباط و المسؤولية، و فوق كل ذلك تراكم الخبرة، فكلما تزايدت الخبرة و طول الفترة الزمنية للمؤسسة كلما زادت الثقة فيها، و كلما أصبحت في وضع أفضل في إدارة خدماتها و بالتالي توجه حركاتها نحو السوق بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج بأدنى التكاليف و تحقيق أقصى إشباع للزبون، و للخبرة دور رئيسي في ازدياد تقبل الزبائن للجديد الذي تقدمه المؤسسة اعتمادا على كيان الثقة.²

3- متغيرات السوق.

تمثل هذه المتغيرات عنصرا حاكما لا يجب أن يغض النظر عنه، و من أهم هذه المتغيرات ما يلي:

أ- مستوى الفن التكنولوجي المستخدم.

أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على المزيج الخدماتي بل هناك الكثير من الخدمات لا تتم بدون التكنولوجيا المتقدمة و أصبح المصرف وراء التطبيقات التكنولوجية الجديدة من أجل الإستفادة منها في

1- محمود حاسم الصميدعي، د. رينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 249، 250.

2- محسن أحمد الحضيري، المرجع السابق، ص 225.

تقديم الجديد إلى السوق و خاصة السنوات الأخيرة و يتمثل في إدخال أحدث الحاسبات الإلكترونية، و استخدام نظم التحويلات الإلكترونية و التعامل الآلي كما هو الحال بالنسبة للخدمات البريدية و المصارف، و من ثم فإنه من الضروري معرفة تطبيق التكنولوجيا بالنسبة للنشاط الخدمي.¹

إن مستوى الفن التكنولوجي المستخدم له تأثير متزايد على تقديم الخدمات المصرفية و ذلك من خلال تغيير العلاقة بين المصارف و العملاء، و من الجدير الإشارة هنا أنه عندما يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية تعتمد على التكنولوجيا قد لا يكون رغبة في إرضاء العملاء بقدر ما هو تخوف المصرف من قيام مصرف آخر باستغلال هذه الفرصة و تحقيق ميزة تنافسية.²

ب- طبيعة العملاء.

لكل مجتمع خصائصه التي بها طابعه و سلوكه العام، و من خلاله يتم معرفة أفراد و سلوكهم و ما يحكمهم من عادات و تقاليد، فكل هذا يمثل الإطار العام الذي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منه في ترويج الخدمات، و تطوير هذا المزيج و هذا العمل يتم بدراسة الزبائن الحاليين و المرتقبين، حاجاتهم، دوافعهم و رغباتهم مع ما تقدمه المؤسسة من خدمات حتى يمكن رسم سياسة ناجحة بالنسبة للخدمات الحالية.³

و هنا تجدر الإشارة أن هناك شريحة من العملاء لها تأثير كبير جدا على تقديم الخدمات المصرفية، و لأهمية هذه الشريحة خصتها المصارف بتقديم خدمات خاصة. و هذه الشريحة يطلق عليهم بالعملاء المميزين أو النخبة و عادة ما يكونون أصحاب الثروات، و تقدم لهم الخدمات في موقع خاص يسمى بقاعة كبار العملاء و تكون هذه القاعات مزودة بالتكنولوجيا العالية مثل استخدام أحدث الأجهزة المتلفزة و خطوط الاتصالات الهاتفية، و شاشات الكمبيوتر المتعددة، لتتمكن هذه الشريحة من متابعة المستحدثات و المتغيرات المالية و الإقتصادية المحلية و العالمية على حد سواء.

1- د. محسن أحمد الخضير، المرجع السابق، ص 225.

2- د. عوض بدير الحداد، المرجع السابق، ص 310.

3- د. محسن أحمد الخضير، المرجع السابق، ص 225.

و التعامل مع هذه الشريحة من خلال تعيين كوادرات متخصصة من الموظفين المؤهلين أصحاب الخبرة

و الكفاءة لإدارة متطلبات و احتياجات الخدمات الخاصة لهؤلاء العملاء.¹

ج- الظروف الاقتصادية المحلية و الدولية.

تؤثر العوامل الاقتصادية تأثيرا كبيرا في سلوك الأفراد و تصرفاتهم و رغباتهم، و كذا في قراراتهم في التعامل مع خدمات معينة دون أخرى سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، لأنه في ظل الظروف الاقتصادية التي تتميز بعدم الاستقرار فإن الأفراد يؤجلون استخدام السلع و الخدمات التي لا تبدو ضرورية، و في نفس الوقت فإنهم قد يزدون من إنفاقهم في مجالات أخرى، فعلى سبيل المثال عندما تندهور الظروف الاقتصادية يحدث توسع في السوق المعروف بسوق الاعتماد على النفس، فقد لوحظ أن الإنفاق الاستهلاكي على صيانة و إصلاح المنازل قد تزايد في الخمسة عشر سنة الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك فإن ارتفاع معدلات التضخم و الظروف الاقتصادية غير مستقرة و تقلب أسعار الفائدة بشكل مستمر يترك أثره على احتياجات الشركات و المؤسسات للمصارف و المؤسسات المالية. و تختلف متطلبات التمويل مع تغير الخطط الاستثمارية للشركات و المؤسسات. كذلك فإن احتياجات تمويل الصادرات سوف تتغير بالتقلبات المستمرة في أسعار الصرف الأجنبي، و على المصارف أن تستجيب لكل هذه التقلبات و تزود عملاءها باحتياجاتهم من الخدمات المالية و المصرفية المناسبة للظروف الاقتصادية السائدة و تركز اهتمامها على ناحيتين أساسيتين هما: الموقف الاقتصادي و المالي للمصرف و الموقف الاقتصادي أو الحالة الاقتصادية للعملاء.²

1- صباح محمد أبو تاية، المرجع السابق، ص 85، 86.

2- محسن أحمد الخضير، أعلاه، ص 226.

ثالثاً- المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.

1- تعريف المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.

هناك عدة تعاريف للمزيج التسويقي المصرفي فمنهم من عرفه على أنه "مجموعة من الخطط و العمليات التي تمارسها إدارة المصرف بهدف إشباع رغبات و حاجات الزبائن و تحقيق الرضا لديهم و بما يمكن المصرف من منافسة المصارف الأخرى".¹ كما يطلق هذا المصطلح على "العناصر المكونة للنشاط التسويقي للخدمة المصرفية".²

2- عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.

تظهر أهمية المزيج التسويقي المصرفي في اعتباره معياراً يسعى إلى ربط الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات و جمع العناصر المكونة له، و جعلها تعمل في شكل مترابط و متفاعل بعلاقة و طيدة، كذلك في كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المصرف في تسويق خدماته إلى الزبائن الحاليين و المرتقبين بدرجة عالية من الكفاية و الفعالية.

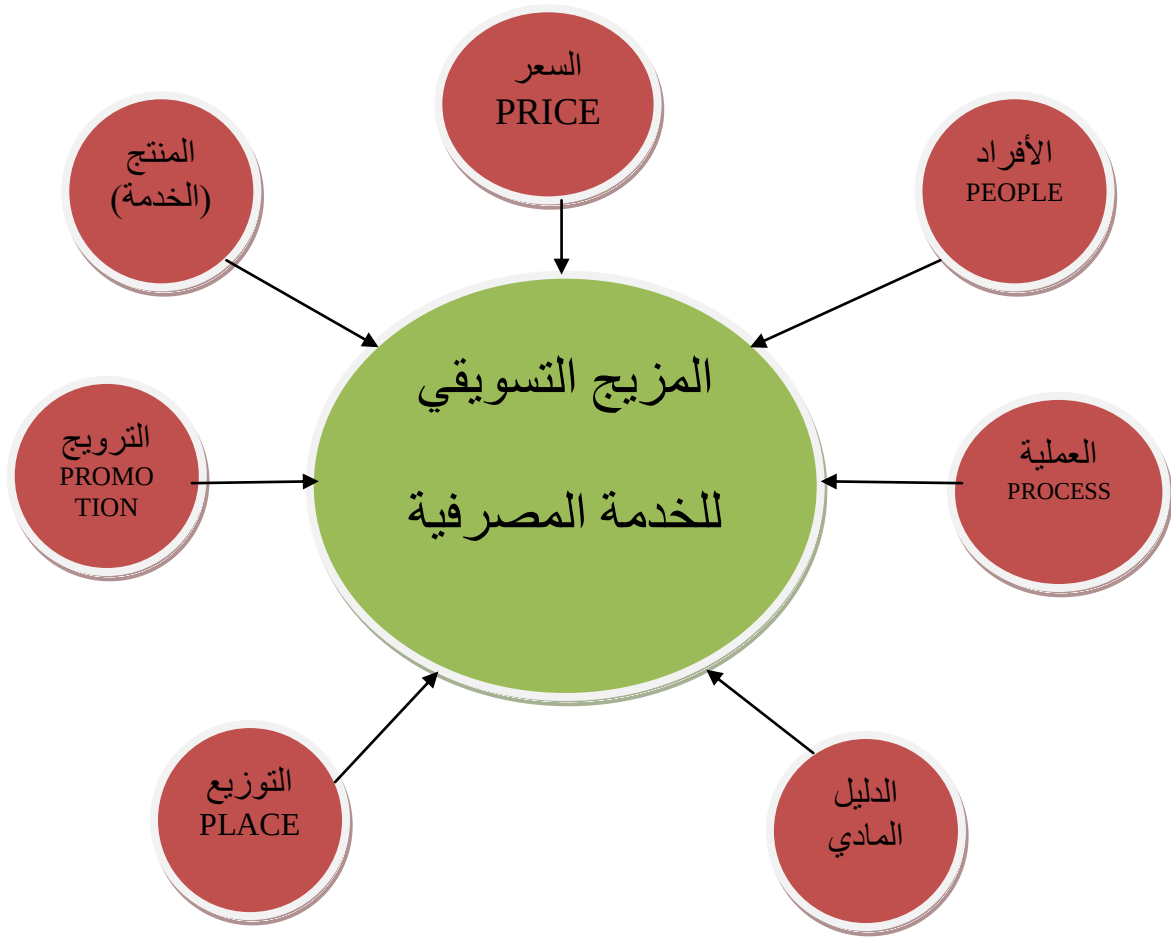
لذلك ينبغي على المصارف وضع سياسة المزيج التسويقي بتحفظ شديد اتجاه متغيرات السوق، و عناصر المزيج التسويقي و ذلك وفقاً للظروف السائدة و بما ينسجم مع متغيرات و احتياجات السوق المصرفية بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي مصرفي مثالي واحد يصلح لكل الظروف و الحالات و بالتأكيد فإن عناصر المزيج المصرفي نفسها غالباً ما تتداخل مع بعضها البعض.³

و الشكل (2) يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية و درجات التفاعل فيما بينها:

¹ - علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياع، المرجع السابق، ص 76.

² - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1194، ص 21.

³ - علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياع، المرجع أعلاه، ص 80.



الشكل (02): المزيج التسويقي المصرفي.

المصدر: علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياح، المرجع أعلاه، ص79.

1- الخدمة المصرفية.

تتطلب الخدمة المصرفية من المصرف أن يعير اهتماماً لجوانب عدة تتعلق بالخدمة مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، و جودة و تميز هذه الخدمات، و كذا مستواها.¹ و تعرف الخدمة المصرفية بأنها أي نشاط أو منفعة يستطيع تقديمها طرف لطرف آخر و يجب أن تكون غير ملموسة ولا تؤدي للملكية شيء، قد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج ملموس مثل إيداع النقود في المصارف.²

¹ - أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص97.

² - الخضير، محسن أحمد، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، أيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص75.

كما أن مفهوم الخدمة المصرفية ببعد الشخصى الذى يؤثر على أسلوب البيع فيجعله متميزا نسبيا، الأمر الذى يساعد في ترويج الخدمة على الرغم من ما يتصف به مضمونها الخدمي من نمطية و تماثل فاختلف أسلوب بيع الخدمة من شأنه إضفاء درجة من التميز في نوعية الخدمة المصرفية و هو ما يجعل معايير تقديم الخدمة تختلف من مصرف لآخر بل من موظف إلى آخر بالنسبة للمصرف الواحد.¹

فالمصارف تبذل قصارى جهودها للتعرف على حاجات و رغبات زبائنهم من خلال القيام بالبحوث و الدراسات التسويقية إذ لا يمكن للمصرف التعرف على الخدمات المطلوبة بدون الاتصال و الدراسة و التعرف بشكل واضح على إمكانية تقديمه بما يوفر الوقت و الجهد للزبون و تحقق رضاه، و هذه المبادرات اتخذت نهجا تنافسيا بين المصارف لكسب الزبائن عن طريق تقديم خدمات إضافية متطورة و متنوعة إضافة إلى الخدمات الأساسية التي تقدمها.²

و يسعى الزبون إلى الحصول على الخدمة المصرفية لاشباع حاجاته و رغباته، أما من منظور المصرف فالخدمة المصرفية تمثل مصدرا للربح.³

2- السعر.

يعد السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي المؤثر في السوق، لذلك نجد أن ما يشغل المصارف ليس فقط البحث و التقصي من أجل تقديم خدمة للسوق، و إنما هي السياسة السعرية و التي تتضمن ربحا معقولا للمصرف مع تحقيق الرضا للزبائن.

و يقصد بالسعر المصرفي الفوائد و العمولات و الأجور التي يتقاضاها المصرف كافة نظير الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء، و هو يؤسس على قواعد عدة أو طرق مختلفة.⁴

1- مجلة الدراسات المالية و المصرفية، مستقبل الصناعة المصرفية في العالم، إعداد إدارة البحوث و الدراسات و النشر، المجلد الثاني، العدد الأول، 1994، ص 38.

2 - skinner, steven j, marketing, houghton mifflin co, boston new york, 1990, p21.

3- علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياح، المرجع السابق، ص 82.

4- محمود جاسم الصميدعي، رينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 286.

و عرف كذلك بأنه تعبير عن قيمة سلعة أو خدمة أو كليتهما فيما يتعلق بالبائع أو المشتري.¹

و هناك من يرى بأنه انعكاس لقيمة شيء ما خلال مدة زمنية معينة.² و يعد السعر من أكثر العوامل الديناميكية تأثيرا على المبيعات فضلا عن ذلك، هناك علاقة مدركة بين السعر و جودة الخدمة المصرفية، بمعنى أن هناك قسما من الزبائن يعدون السعر مؤشرا على جودة الخدمة المقدمة و بالتالي فإنهم يقيمون الخدمات ذات السعر المرتفع على أنها جيدة و بالعكس. و للسعر أيضا أبعاد نفسية تجعل منه عنصرا ذا دلالات هامة داخل المزيج التسويقي المصرفي.³

3- الترويج.

يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع العملاء الحاليين و المحتملين و تعريفهم بالخدمات التي تقدمها المصارف، و خصائص هذه الخدمات، و الفوائد التي تعود عليهم نتيجة استخدامها، و أماكن و طرق الحصول عليها، و من أبرز هذه الوسائل: الإعلان و البيع الشخصي و وسائل تنشيط المبيعات. إن الأهداف النهائية للجهود الترويجية قد تكون زيادة الأرباح، و قد تكون دعم خدمة مالية حالية، أو تقديم خدمة مالية جديدة، أو مجرد إثارة إهتمام العملاء بالمؤسسة المالية المقدمة لهذه الخدمات، و التأثير عليهم من أجل إستمالة سلوكهم الشرائي.⁴

و يمكن للمصرف أن يستخدم طريقة أو أكثر للإتصال بزبائنه، و يتكون المزيج الترويجي من العناصر

التالية:

1 الإعلان.

2 البيع الشخصي.

¹ - Barry, Man, Evans, Joel, Reber Marketing Macmillan, 4th Ed, New youk, 1990, p 333.

² - الجياشي، علي عبد الرضا، التسعير مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، جبهة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 65.

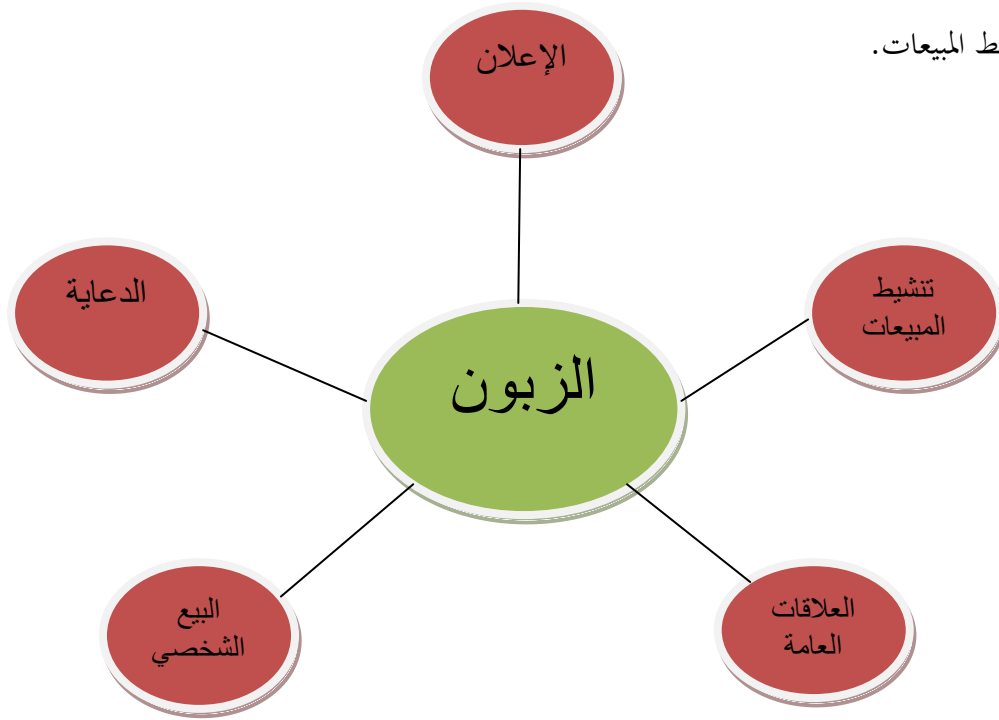
³ - معلا، ناجي و توفيق، رائف، أصول التسويق، مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص 24.

⁴ - سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، 60، 59.

3 للمدعاية (النشر).

4 للعلاقات العامة.

5 تنشيط المبيعات.



الشكل (03): عناصر المزيج الترويجي.

المصدر: معلا، ناجي و توفيق، رائف، أصول التسويق، مدخل تحليلي، المرجع السابق، ص 301.

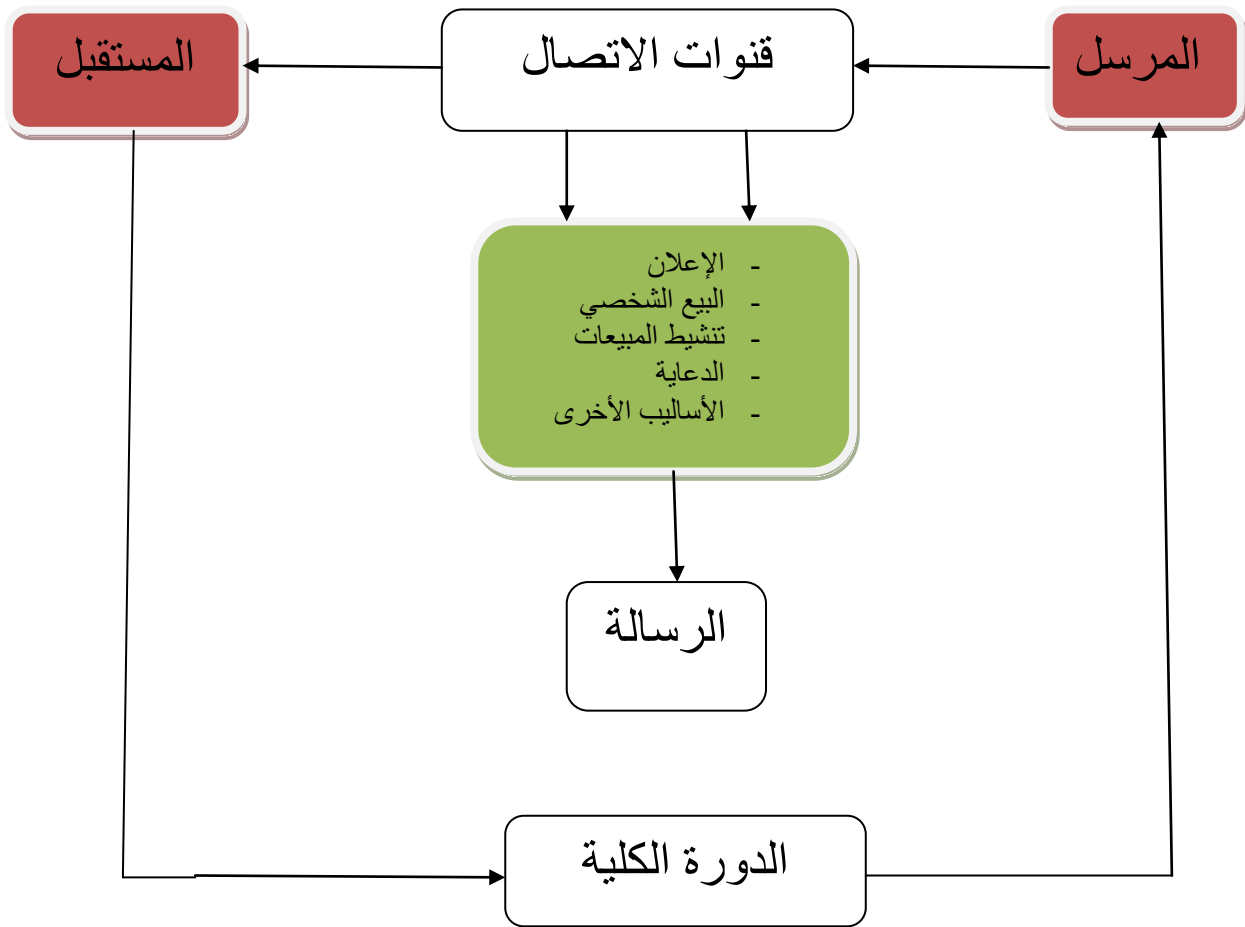
من خلال قنوات الإتصال التي يمتلكها كالدعاية و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات إضافة إلى

الإعلان و غيرها يقوم المصرف بالتعريف بالخدمات التي يعرضها في السوق من حيث خصائصها و كيفية الحصول

عليها، و هذا كله داخل نظام على التغذية العكسية من السوق قصد الحصول على المعلومات التي تستخدم في

تعديل الخطط و البرامج و السياسات الترويجية بما يتناسب مع احتياجات و رغبات الزبائن، و الشكل التالي

يوضح ذلك:



الشكل (04): الشبكة الترويجية.

المصدر: تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 229.

4- التوزيع:

يحتل التوزيع مكانة متميزة في صناعة الخدمات المصرفية و الوظيفة الرئيسية للقنوات التوزيعية هي جعل الخدمة المصرفية متوفرة للمشتري حين الطلب عليها و ليس كما السلع الملموسة حيث تكون القناة التوزيعية في الخدمات المصرفية أبسط و أقصر من تلك الموجودة في منظمات السلع. و يعرف التوزيع على أنه كافة الأنشطة التي تجعل الخدمات متاحة لطالبيها في الزمان و المكان المناسب.¹

¹ - علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياح، المرجع السابق، ص 93، 94.

و يعد التوزيع النشاط التسويقي الرئيسي الذي يزود نظام التسويق المصرفي بالفعالية المطلوبة حيث أن القدرة التسويقية للمصرف تكمن في قدرته و إمكانيته على توصيل خدماته إلى عملائه بالشكل المناسب.¹

و يكون ناجحا إذا خدم كلا من مقدم الخدمة و الزبون، و ذلك بانسياب الخدمة إلى الزبون لغرض إشباع حاجاته و رغباته في الوقت و المكان المناسبين و بالجودة الملائمة و الكمية المطلوبة، و هذا المفهوم يبدو صعب التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية و يعود السبب في ذلك لكون الخدمات لا يمكن نقلها عبر قنوات التوزيع التقليدية كتجارة الجملة أو تجارة التجزئة و إنما يتوجب على الزبون أن ينتقل بنفسه إلى مكان الخدمة.²

5 - الفرد:

يعد الأفراد أحد عناصر المزيج التسويقي المصرفي، و العديد من الخدمات تعتمد بشكل مباشر على التفاعل الشخصي بين الزبائن و عاملي المنظمة، و طبيعة هذا التفاعل تؤثر بشكل كبير على إدراك الزبائن لنوعية الخدمة، و الزبائن غالبا يحكمون على نوعية الخدمة من خلال تلميح ما يقدمه الأفراد لهم من خدمات.

و منظمات الخدمة الناجحة تهتم كثيرا بالجهود المبذولة لتدريب و تشجيع أفرادها و خصوصا أولئك الذين يكونون على اتصال مباشر مع الزبائن كالخدمات المصرفية.

و يتضمن نموذج Borden التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الأفراد فقط تحت تسمية البيع الشخصي، و لكنه فشل في تضمين جانبين مهمين جدا من عناصر الأفراد هما،³ أن الأفراد الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في المصارف يشكلون جزءا مهما من الخدمة المصرفية بل هم يساهمون أيضا في إنتاج هذه الخدمة مثلهم تماما مثل مندوبي البيع. و أن العلاقات بين الزبائن أنفسهم تعد في غاية الأهمية في قطاع المصارف

1- العلاق بشير عباس، و حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 303.

2- العلاق بشير عباس، حميد عبد النبي الطائي، المرجع السابق، ص 303.

3- أحمد محمود، المرجع السابق، ص 98.

أي أن إدراكات الزبون حول جودة الخدمة قد تتأثر بفعل الزبائن الآخرين، فسلوك الأكثرية الساحقة من كبار الزبائن للمصرف قد يؤثر على شكل و جودة الخدمة المصرفية.¹

و قد صنف الأفراد إلى أربعة أصناف بحسب درجة تكرار الاتصال بالزبون و مدى ارتباط الأفراد بالأنشطة التسويقية و هم:

أ - المتصلون:

وهم الأفراد الذين لديهم اتصال مباشر و دوري مع الزبائن و هؤلاء يرتبطون بأنشطة التسويق التقليدية و هم مسؤولون عن بناء العلاقات مع الزبائن و كذلك تتضمن مهامهم المشاركة في تخطيط و تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمصرف و بالتالي يتوجب تدريبهم و إعدادهم من أجل أن يكونوا قادرين على الإستجابة لحاجات و رغبات الزبائن.

ب - محوريون:

مثل موظفي الاستقبال، قسم الاعتماد، و أفراد القسم الآخرين، و على الرغم من أنهم ليسوا على ارتباط مباشر لدرجة كبيرة مع الأنشطة التسويقية التقليدية إلا أنهم يكونون على اتصال دائم مع الزبائن و هم يحتاجون إلى رؤية واضحة للإستراتيجية التسويقية للمصرف، و الدور الذي يمكن أن يلعبوه في الاستجابة لاحتياجات الزبائن هو دور حيوي خاص.²

ج- المؤثرون:

هؤلاء الأفراد و على الرغم من ارتباطهم بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي إلا أنهم لا يتصلون على الإطلاق بالزبائن لكن هناك جزءا كبيرا جدا منهم يساهم في تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالمصرف. و يشمل دورهم على تطوير الخدمة و بحوث التسويق و تحفيز الأفراد المؤثرين مع الأفراد الأساسيين في تطوير اتجاه الزبون

1- علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياح، المرجع السابق، ص 98،97.

2- تيسير العجاردة، المرجع السابق، ص 309.

ليستجيب لدرجة الإقناع.¹

د- الانعزاليون:

و هم منجزو الوظائف الداعمة الأخرى، و ليس لهم اتصال مع الزبائن و ليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية، و لكن هؤلاء لهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء أنشطة المصرف، و هم يحتاجون لأن يكونوا على رؤية واضحة للإستراتيجية التسويقية الكلية للمصرف، و يلاحظ أن وظائفهم تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في الجودة و القيمة المقدمة للزبون.²

و الشكل التالي يوضح تأثير العاملين على الزبائن:

لا يرتبطون بالمزيج	يرتبطون بالمزيج	
التسويقي بشكل مباشر	التسويقي بشكل مباشر	
المحوريون	موظفو الاتصال	تكرر الاتصال
		الزبون و لمدة طويلة
الانعزاليون	المؤثرون	لا يوجد تكرار
		الاتصال مع الزبون

الشكل (05): تأثير العاملين على الزبائن.

المصدر: تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 310.

¹ - علاء فرحان طالب، فؤادي حمودي العطار، حسام حسين شياح، المرجع السابق، ص 98.

² - العجي، ماهر، سلوك المستهلك، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص 47.

6- الدليل المادي:

الدليل المادي هو البيئة المادية للمصرف و المحيطة بالعاملين و الزبائن أثناء إنتاج و تسليم الخدمة مضافاً إليها أية عناصر مادية ملموسة تستخدم للاتصال و دعم الخدمة.¹

و على هذا الأساس مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في عملية إصدار الحكم من قبل الزبائن حول المصرف المعني، و يتضمن الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور،.....)

و المعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة مثل الصراف الآلي و آلات العد، و تدقيق النقد، و أشياء ملموسة أخرى مثل أرقام حسابات الزبائن أو بطاقات الائتمان التي تمنحها المصارف لهم.²

7- العملية:

و هي العنصر الأساسي و الرئيسي لأي خدمة تحدث و تسلم إلى الزبائن من خلال المزيج التسويقي لخدمات الزبون، و الذين سيدركون بأنفسهم إلى حد ما أن تسليم الخدمة هو جزء من الخدمة نفسها. و عليه فإن قرار إدارة العمليات هو القرار الأكثر أهمية لتحقيق نجاح تسويق الخدمة. و هنا لابد من التأكيد على التنسيق المتواصل ما بين العمليات و التسويق هو مسألة جوهرية للنجاح في الخدمات التسويقية. لذا فإن تعريف العمليات كأنشطة مختلفة هي متطلب أساسي لتحسين مستوى جودة الخدمة، و تأتي أهمية هذا العنصر بشكل خاص في الخدمات المصرفية لكونها غير قابلة للخن. و على الرغم من أن الأفراد هم عنصر جوهري في مزيج تسويق الخدمة المصرفية إلا أن حجم الاهتمام و الجهود المتأتية من الكادر لن يقلل عدم الرضا عن أداء العمليات إذا لم تؤد هذه العمليات بالأسلوب الأمثل.³

¹ - Payne, Adrian, the Essence of services marketing, 2and, prentice Hall of India private Limited, 1995, p 131.

² - أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، المرجع السابق، ص 100.

³ - تيسير العجاردة، المرجع السابق، ص 313.

و يعد سلوك الموظفين في المنظمات الخدمات عاملا مهما و كذلك العمليات في كيفية تقديم و توصيل الخدمة، فالترحيب و الاستقبال الحسن و اهتمام الموظفين يساعد في التغلب على مشكلة الانتظار للحصول على الخدمة.¹

إن التعاون المستمر ما بين الوظائف التسويقية و التشغيلية أمر ضروري لازدهار المصرف لأن عملية تسليم الخدمة إلى الزبون بطريقة غير جيدة يمكن أن تقلل أو تنهي العلاقة معه لأن الزبون الذي يطلب قرضا من المصرف لا يقيم عملية الشراء من خلال سرعة عملية المصادقة على القرض و التفاعل مع موظفي المصرف و دقة البيانات و غيرها. لهذا عند تصميم عملية تسليم الخدمة المصرفية يجب الاهتمام بصورة خاصة بمفهوم الزبون عند عملية تسليم الخدمة.²

المطلب الثالث: أبعاد و نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية.

أولا: أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

عرفت الجمعية الأمريكية للجودة ASQ الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجات معينة. و تؤكد أغلب صناعات الخدمة أن الجودة وسيلة لدعم المنافسة و أن الخدمة الممتازة تعد السلاح التنافسي الاستراتيجي الرئيسي، و الجزء الأهم أن الجودة تعد الإستراتيجية التسويقية لصناعة الخدمات المصرفية.³

فجودة الخدمة تكون الهدف الرئيسي للمصرف، الذي يتمكن المصرف من خلاله إلى الوصول إلى الموقع الذي يسعى إلى الوصول إليه حيث أن تصميم خدمة جديدة يبدأ بالتبصر إلى موارد و أهداف المصرف، و عادة تكون هذه الفرصة متوفرة في السوق و تكون محط أنظار المنافسين و قد يتجهون نحو هذه الفرصة، لذا فمن

¹ - الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 143.

² - العطاب، ياسين عبد الله علي، أثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي و رضا الزبون، دراسة ميدانية في مصارف بغداد التجارية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة بغداد، العراق، 2002، ص 57.

³ - تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 390.

الواجب التفكير و منذ البداية بجودة هذه الخدمة الجديدة المزمع طرحها ضمن المزيج الخدمي الذي يقدمه المصرف.¹

لقد رأى بعض الباحثين أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:²

1- الخدمة المادية:

و تشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة كالمعدات و التجهيزات و الأبنية.

2- جودة المصرف:

و تشمل صورة المؤسسة أي مواقف الزبائن و انطباعاتهم من المصرف.

3- الجودة التفاعلية:

تنشأ من خلال أفراد المؤسسة و الزبائن، أو بين الزبائن فيما بينهم.

بينما يرى جمع آخر من الباحثين و في مقدمتهم (GRONROOS) أن لجودة الخدمة بعددين أساسيين هما:³

1- الجودة الفنية:

و المقصود بها الجوانب الكمية من الجودة التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

2- الجودة الوظيفية:

و المقصود بها سلوكيات مقدمي الخدمة و طرق تعاملهم مع الزبائن، و بالتالي يصعب قياسها بشكل

كمي.

و لقد حدّد بعض الكتاب عشرة أبعاد يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة و المعروضة في الجدول التالي:

1- تيسير العجاردة، المرجع السابق، ص 390.

2- تيسير العجاردة، المرجع أعلاه، ص 341.

3 - Chrisian Gronroos, *costumer satisfaction*, journal of marketing, vol 6, 1996, p 41

الجدول (01): أبعاد قياس جودة الخدمة.

البعد	التعريف
1- المصدقية Cudibility	المعتمدية (كون الشيء جدير بالثقة و الاعتماد). إمكانية التصديق، أمانة و استقامة المزود.
2- الأمن Security	الخلو من الخطر (مخاطرة أو شك)
3- سهولة الوصول للشيء Access	إمكانية الوصول إليه، و سهولة الاتصال
4- الاتصالات Communication under standing costomer	الاستماع إلى الزبائن، و المحافظة على أخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
5- فهم و معرفة الزبائن	وضع الجهود لمعرفة الزبائن و التعرف الدقيق على احتياجاتهم.
6- الملموسية Tangiblity	إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، و وسائل الاتصالات... إلخ
7- الاعتمادية Réliability	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادتي و على نحو دقيق و صحيح.
8- الاستجابة Responsivenese	باستجابة الإدارة لمساعدة الزبائن و تزويدهم فوراً بالخدمة.
9- الكفاية Compétence	امتلاك المهارات و المعرفة المطلوبة.
10- الكياسة Courtesy	لطف (كياسة)، الاحترام، مراعاة المشاعر و الصداقة لأشخاص الاتصال و الودية.

المصدر: تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 332.

إن النموذج السابق الذي تم اعتماده سنة 1985 اختزل فيما بعد إلى خمسة أبعاد فقط سنة 1988

و هذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة المصرفية.

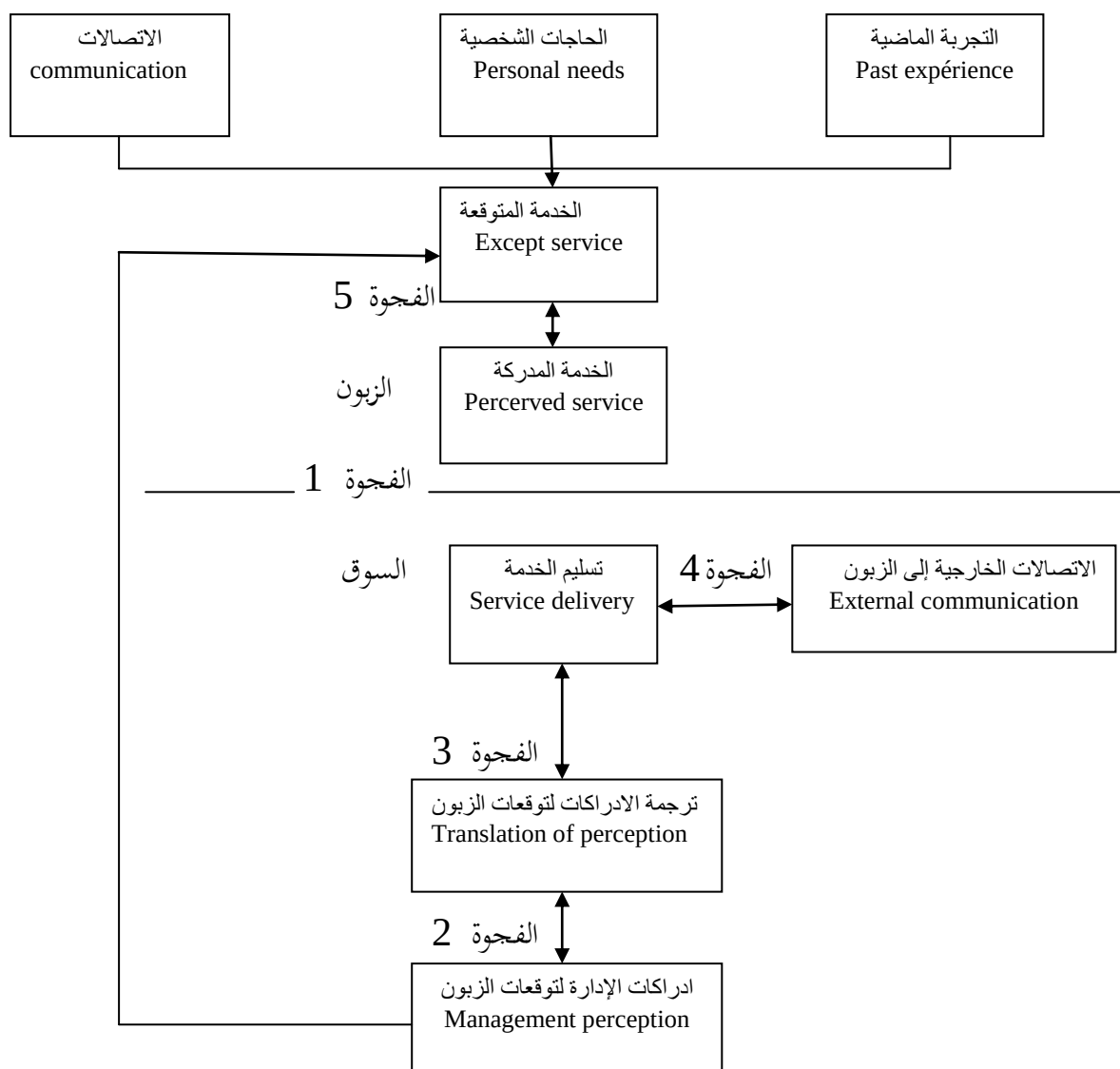
ثانيا: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.

أولا: نموذج جودة الخدمة أو نموذج الفجوات (SERVQUAL).

يرجع نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمة المصرفية إلى الباحثين (Parasuraman,

Zeithaml and Berry) الذين طوروا سنة 1985 نموذجا لقياس وتقييم جودة الخدمة يقوم على قياس

خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة أو السوق و فجوة من جهة الزبون).¹



¹ - صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 10، 2010، الجزائر، ص 93.

الشكل (06): نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمة المصرفية (SERVQUAL).

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، رينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 75.

1- الفجوة ما بين توقعات الزبون و إدراكات الإدارة لهذه التوقعات:

تنتج هذه الفجوة عندما تكون الإدارة عاجزة و غير قادرة على توقع احتياجات و رغبات الزبائن فقد تتوقع أن الزبائن يرغبون في خدمة معينة و لكن في الواقع الزبائن يطمحون إلى الحصول على خدمات أخرى.

2- الفجوة ما بين إدراكات الإدارة و مواصفات جودة الخدمة:

تنتج هذه الفجوة عندما تكون حاجات و رغبات الزبائن معروفة لدى الإدارة لكن ترجمتها لا تتم بالشكل الصحيح و المرغوب فيه في الخدمة المقدمة، مثل معرفة الإدارة لحاجة الزبائن إلى خدمات سريعة لكم دون تحديد نوع هذه الخدمات و عددها.

3- الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات و تقديمها:

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة و التسليم الفعلي لها، فمعرفة مواصفات جودة الخدمة لا تكفي دون التزام الموظفين بهذه المواصفات، كعرضهم إلى عوامل تضعف قدرتهم على تقديم الخدمة المصرفية بالشكل و الجودة المطلوبة مثل قيامهم بأعمال تفوق طاقاتهم.

4- الفجوة بين القيام بالخدمة و الإتصالات الخارجية:

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل و الإتصالات الخارجية، و هذا يعني أن التصريحات التي يدلي بها ممثلو المصرف خلال اتصاتهم بالزبائن لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة و الذي يكشفه الزبائن أثناء وصولهم إلى المصرف للحصول على الخدمة.¹

1- محمود جاسم الصميدعي، رينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 73.

5- الفجوة بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة:

تنتج هذه الفجوة في حالة ظهور الفجوات السابقة بعضها أو كلها يتم من خلالها الحكم على

جودة الخدمة ككل، و هي تمثل النتيجة النهائية لكل الفجوات السابقة.¹

انطلاقاً من هذا النموذج، عمل الكتاب الثلاثة على مراحل لتطوير مقاييسهم لجودة الخدمة، المسمى

Servqual و هذا سنة 1988 ثم استمروا في تنقيحه تدريجياً و تجاوبوا مع النقد و التأييد الذي لقوه، فبعد ما

كان المقياس يعتمد في الأصل على عشرة (10) مكونات سنة 1985 لخصت سنة 1988 إلى خمسة (05)

مكونات فقط هي كالتالي:² الجدول (02): الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.

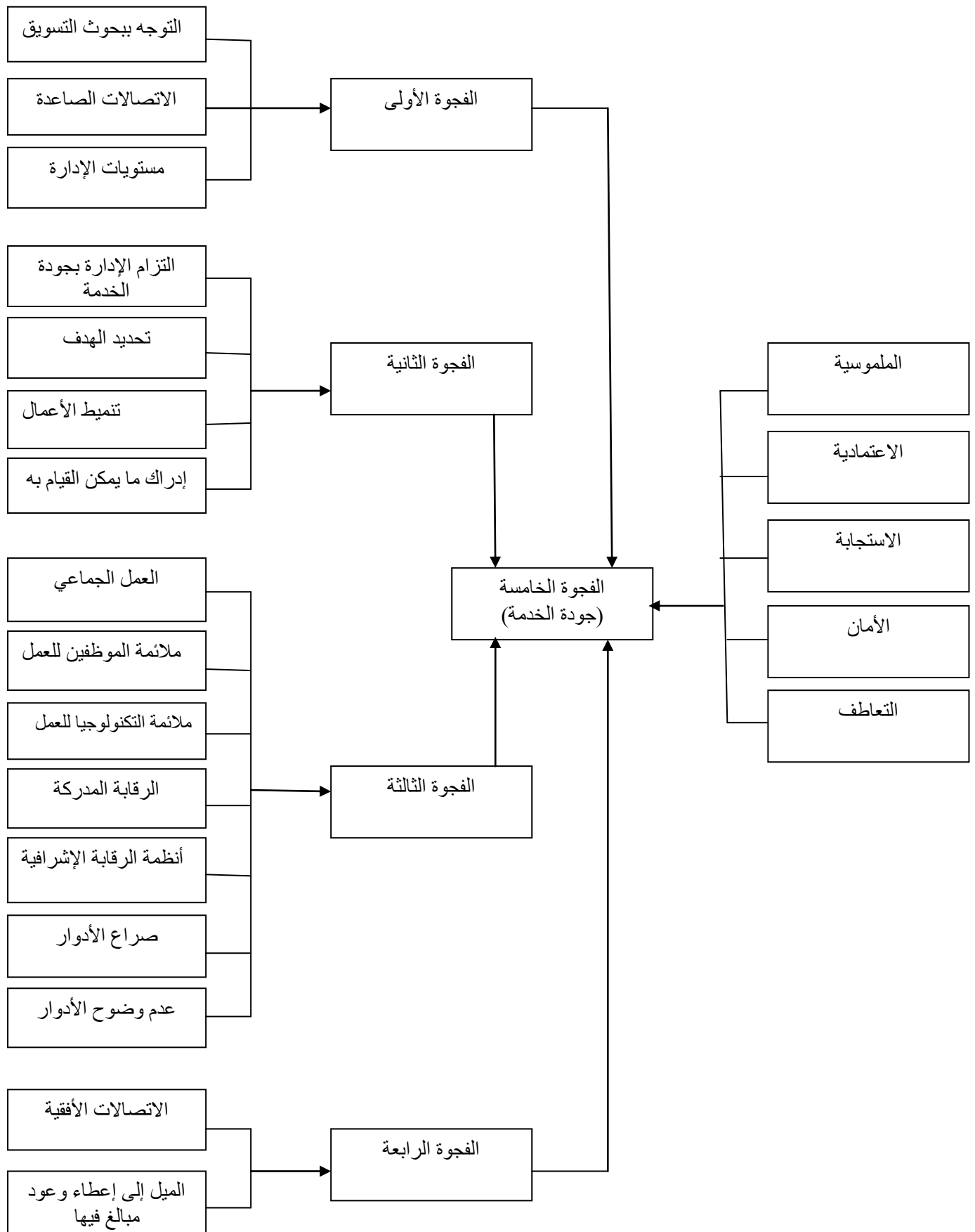
البعد	التعريف
Tangibles الملموسية	الأجهزة المستخدمة، المباني، المكاتب، و الخدمات المساندة
Reliability الاعتمادية	قدرة المؤسسة على توفير الخدمة في الوقت و الوفاء بالالتزامات
Responsiveness الاستجابة	الاستجابة للزبون، التعامل معه برحابة، و الترحيب باستفساراته
Assurance الضمان	أي قدرة الموظفين على الإيحاء لمتلقي الخدمة بالأمان و الثقة
Empathy التعاطف	إشعار الزبون بأنه محل اهتمام و تقدير

المصدر: صالح بوعبد الله، المرجع السابق، ص 93.

بناءً على هذا التعديل على النموذج الموسع لجودة الخدمة و الذي يأخذ الشكل التالي:

1- محمود جاسم الصميدعي، رينة عثمان يوسف، المرجع السابق، ص 73.

2- صالح بوعبد الله، المرجع السابق، ص 93.



الشكل (07): النموذج الموسع لجودة الخدمة (Extended Model of Service Quality)

المصدر: جيلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير،

تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر،

السنة الجامعية 2006/2007، ص 92.

ثانيا: نموذج أداء الخدمة (servperf).

يطلق على نموذج أداء الخدمة (Service Performance) و الذي يعرف اختصارا ب

(Servperf) تسميات أخرى مثل الادراكات فقط (Perceptions Only)، التركيز على الأداء

(Performance-Based).

ينسب نموذج أداء الخدمة الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين (Joseph Cronin Steven

Taylor)، و ذلك نتيجة للانتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة و خاصة ذلك الجزء المتعلق

بالتوقعات، بحيث يرى كل من (Cronin and Taylor, 1994) أنه من غير المناسب قياس جودة الخدمة

بالاعتماد على الفرق بين التوقعات و إدراكات العملاء، و هو ما دفعهم إلى تقديم مقياس آخر يعتمد على الأداء

الفعلي للخدمة و ذلك باعتبارها شكلا من أشكال الاتجاهات.¹

لقد توصل الباحثين إلى مقياس الأداء فقط، و اعتبر هذا المقياس من أفضل المقاييس لقياس جودة

الخدمة و ذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا من خلالها باختيار أربعة بدائل من مقاييس جودة الخدمة كما يلي:

مقياس جودة الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي - التوقعات،

مقياس جودة الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي - التوقعات)،

مقياس أداء الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي،

1- جيلي هدى، المرجع السابق، ص 99، 100.

مقياس أداء الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية*الأداء الفعلي،

أما فيما يتعلق بأبعاد و محددات جودة الخدمة، فقد استخدم (Cronin and Taylor, 1992)

نفس الأبعاد التي وضعها الباحثين (Parasuraman, Zeithaml and Berry).¹

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي.

التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين و تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات و بناء علاقات طيبة مع زبائنهم و من ثم تحقيق هدف المنظمة و المتمثل بشكل رئيسي في رضا الزبائن و تحقيق الربحية. و للوقوف أكثر على الدور الأساسي و المهم للتسويق الداخلي لابد من التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية و التي ستكون بمثابة القاعدة الأساسية لبحثنا من خلال تعريفه و نشأته و مراحل تطوره، هذا فضلا عن أهميته، خصائصه و أهدافه، و كذا علاقته بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

أولاً: تعريف التسويق الداخلي.

يعتبر كل من (Sasser et Arbeit) من أوائل المهتمين بالتسويق الداخلي و ذلك في إحدى مقالاتهما لعام 1976 و التي تمحورت حول "وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين"، بعدها ازدادت أهمية هذا الموضوع خاصة مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات و تزايد و تنوع متطلبات الأفراد على مختلف المنتجات و الخدمات.²

إن الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الإهتمام من منظور تسويقي بالعاملين داخل المنظمة و عدهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة، و ما يترتب على ذلك من

1- جيلي هدى، المرجع السابق، ص 99، 100.

2- تيسير العجاردة، المرجع السابق، ص 30.

تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها و وضع برامج لتطويرهم و تحفيزهم و تمكينهم من الإهتمام و التدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل و بذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات و الأخلاقيات الداخلية و تعزيز الكفاءة التشغيلية و أيضا سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين.¹

إن هذا كله يؤكد (Berry 1980) الذي يرى أن التسويق الداخلي على أنه "تطبيق فلسفة و سياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم و المحافظة عليهم، و بالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"،²

كما تم تعريف التسويق الداخلي على أنه "فلسفة و نشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية و أهدافها للعاملين بغية تحقيقها".³ أما (Kotler) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائن الداخلين، و على الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، و دعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن".⁴ و بالتالي فمن الواضح أن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين بوصفهم زبائن بل يهتم أيضا بتطوير برامج و استراتيجيات تعزز رضا العاملين، باعتبارهم السوق الأول للمنظمة و أن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها و التي يجب تصميمها و تطويرها بما يتفق و حاجاتهم و رغباتهم و من ثم زيادة درجة رضاهم.

و الجدول التالي يوضح مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي، و هذا على أساس المقربات التي تعتمدها:

¹ - Lan, chaston, Competing by Challenging CGRAW-Conventions, McGraw-Hill, 1998, p 201.

² - الضمور، هاني حامد، المرجع السابق، ص 284.

³ - الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001، ص 152.

⁴ - نظام موسى السويديان، البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 57.

الجدول (03): أهم مقاربات التسويق الداخلي.

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
إدارة الموارد البشرية.	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال	بيرسي و مورفان 91	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
للتقنيات التسويقية داخليا.	كيلمر و كارسون 95	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة و بيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء	بالونتين 2000	هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
الزبائن الخارجيين.	فاري 2001	هو العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.
التسويق الداخلي كمصدر	بالونتين و آخرون	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى التغيير من أجل تحسين أداء و مكانة المنظمة في السوق الخارجي.
للميزة التنافسية.	2000	

المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسة الخدمية

حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،

2010/2009، ص 14.

ثانيا: مراحل تطور التسويق الداخلي.

يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين و الإدارة نحو المنظمة و منتجاتها و عملائها، ثم الإهتمام بالتدريب و التحفيز و فرق العمل.¹

و قد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي:²

1- التطبيق الإستراتيجي و إدارة التغيير:

ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدفع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، و المقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف و الإستراتيجيات، لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف و يعملون على تطبيق الإستراتيجيات، و تركز هذه المرحلة على أنشطة التسويق الداخلي و لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية المتعاملين مباشر مع العميل، و إنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة.

2- مرحلة إرضاء و تحفيز العاملين:

أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة و أهمها (بيري و زملائه) إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين و رضاهم، و السبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء و تطويرها، و ذلك بتحسين مستوى أداء العاملين و تطويرهم، و هذا بسبب الاختلاف في مستوى جودة الخدمة، و تكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسه ا على رضا العملاء، أي أن رضا العاملين يقود إلى رضا العملاء، و يكون ذلك من خلال استقطاب أفضل العاملين و الإحتفاظ بهم و تحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء و بالتالي إرضاء العملاء.

1 - Kotler P, Marketing Management, Analyse, Planing, Implantation and Control, Prentice Hall inc , 12th, Ny, p 203.

2 - Ahmed.p.k, Rfik.M, Internal marketing, Tool and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann,(NY),2002, p10,11.

و يمكن تلخيص أهم أهداف هذه المرحلة فيما يلي:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز و إرضاء الموظفين.

3- مرحلة إرضاء و تحفيز العاملين:

ظهرت من خلال الدراسة التي قم بها (Gronoos) استجابة لحاجة العملاء، من خلال إظهار أهمية

تفاعل العاملين مع العملاء، لأن تفاعل البائع مع المشتري لا يؤدي فقط إلى قيام هذا الأخير بتكرار عمليات

الشراء فقط بل تكون له العديد من الإيجابيات على المنظمة و أهمها:

- امتلاك المنظمة لميزة تنافسية، لذا عليها أن تعمل على استمرارية تحفيز عملائها، و التنسيق المستمر بين مختلف الخطوط، بهدف رفع مستوى الأداء.
- حصول المنظمة على فرص استثمارية إضافية.¹

و لتحقيق ذلك يجب أن تعمل المنظمة على امتلاك موظفين أكفاء لديهم عقلية و خبرة بيعية، و ربط

و التنسيق بين مختلف العمال و الوظائف داخل المنظمة و استخدام الأساليب التسويقية، من أجل تفعيل

العلاقات مع الزبائن و التوجه بالمستهلك و السوق.

ثالثا: علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية.

إن أغلب المفاهيم التي قدمها أغلب الباحثين لمفهوم التسويق الداخلي تشكل معظمها أساس اهتمامات

الدراسات و البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية، و بالتالي أثر جدل كبير حول العلاقة بينهما من جهة،

و ماهي حدود أنشطة كل منهما من جهة أخرى.

1 - Gronoos, C, Service Management and Marketing, Lexington Books, 1990, P 121.

لقد عرف (ويليام) إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة القرارات و السياسات داخل المنظمة و التي تهدف إلى جذب و تحفيز و مكافأة و تطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بإنهاء عمليات التوظيف " و بالتالي فبعد النظر إلى مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون للتسويق الداخلي يجعلنا نتأكد أكثر من صعوبة التفريق بين المفهومين.¹

و هذا ما أكدده جورج في قوله: "لقد حان الوقت لاستبدال قسم الموظفين في منظمات الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين".

إن صعوبة التفريق بين مفهومي التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية بدأت تزول شيئا فشيئا و هذا من خلال الدراسات و تطبيقات المفهومين على مختلف المنظمات، فممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف بين المنظمات الخدمية و ما هي عليه في المنظمات الأخرى، فالتسويق الداخلي يركز على احتيا ر الموظفين المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم جزء من هذه الخدمة فضلا على علاقتهم المباشرة بها و بوجودها، فهم يشكلون ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة و من نقاط قوتها و بالتالي يجب عليها أن تحرص بعد توظيف و اختيار أحسنهم على تدريبهم و توجيههم و تحفيزهم، و تمكينهم حتى يصبحوا أكثر توجهها بالزبون ليس فقط مجرد مكلفين بمهام و واجبات كما هم عليه في إدارة الموارد البشرية.

إن هذا يؤكد كل من (رفيق و أحمد) اللذان رأوا أن الفرق بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية يكمن في أن التسويق الداخلي يعتبر العمال كعملاء و جب على المنظمة معرفة حاجاتهم و رغباتهم، و العمل على توفيرها و إشباعها بالقدر الكافي للوصول إلى رضاهم عن منظماتهم، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين و أدائهم الذي يعود على المنظمة، و لم يتوقف الخلاف بين الرواد عند هذا المستوى فقط بل امتد إلى حد التساؤل عن "من المسؤول، هل إدارة الموارد البشرية أم قسم التسويق داخل المنظمة؟" و الذي أجاب عنه كل من (رفيق و أحمد) اللذان اعتبرا أن دور التسويق الداخلي يتمثل في العمل على تحقيق التكامل بين كل من أنشطة

1 - Ahmed.p.k, Rfik.M, Op, Cit, p 11, p 59.

و وظيفة التسويق و وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن الفصل بينهما لأن كل واحد منهما يعتمد على الآخر و خاصة في منظمات الخدمات.¹

المطلب الثاني: أهمية، خصائص و أهداف التسويق الداخلي.

أولاً: أهمية التسويق الداخلي.

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة و العملاء و خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عملية الإنتاج و الإستهلاك، و يسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، و يشارك كل من العاملين بالمنظمة و العملاء في إنتاج لخدمة ذاتها.²

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

ينبع أهمية التسويق الداخلي من دوره في الوصول إلى الزبائن و إشباع حاجاتهم و رغباتهم عن طريق طريقة إدارية تهدف إلى تحفيز العاملين داخل المنظمة و دفعهم إلى القيام بمهامهم بالطريقة المثلى و على أكمل وجه من خلال تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة من قبل المنظمة.³ و يمكن تلخيص أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة في ثلاث محاور أساسية و ذلك في الجدول التالي:

1 -إدارة التغيير.

2 -بناء الصورة العامة.

3 -إستراتيجية المنظمة.

¹ - Ahmed.p.k, Rfik.M, Op, Cit, p 59.

² - سعيد حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 07.

³ - هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 343.

الجدول (04): أهمية التسويق الداخلي على المنظمة.

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

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

ص 254، 255.

2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

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

أ- تحقيق الرضا لدى العاملين:

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

ب- تطوير و تحسي مستوى أداء العاملين:

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

ج- تحسين العلاقات بين العاملين:

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

د- شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

برامج التسويق الداخلي تولد الشعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين، و بالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا من الإكتفاء بالحاجات المادية فقط.¹

ثانيا: خصائص التسويق الداخلي.

تتمثل خصائص التسويق الداخلي فيما يلي:²

1- محجوي محمد الأخضر، المرجع السابق، ص 18.

2- سعيد شعبان حامد، المرجع السابق، ص 8.

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

التسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، و إنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الإنتماء و الصداقة، يريدون إشباعها، و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة:

- 1 -التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- 2 -ما هو المجال الذي تكون للمنظمة ميزة أكثر من غيرها من المنظمات؟.
- 3 -من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟.
- 4 -ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟.
- 5 -هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟.
- 6 -التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها؟ و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؟.

ثالثا: أهداف التسويق الداخلي.

لقد اختلف الكتاب في تحديد أهداف التسويق الداخلي و ذلك حسب زاوية الرؤية لديهم، فمنهم من حدد أهداف التسويق الداخلي من زاوية المستويات الإستراتيجية، و منهم من حدد أهدافه استنادا على خطواته.

الجدول (05): أهداف التسويق الداخلي.

الهدف	التعريف
الهدف حسب الخطوات Cronroos	- جذب الموظفين الجيدين و المناسبين. - المحافظة على الموظفين الحاليين الجيدين و المناسبين. - تحفيز الموظفين و دفعهم إلى بذل أقصى جهودهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.
الهدف حسب المستوى Cronroos	1- الهدف على المستوى الإستراتيجي: - خلق بيئة يسودها الوعي. - إدراك العمال بأهمية خدمة الزبائن. - الجهود الموجهة اتجاه الزبائن. 2- الهدف على المستوى التكتيكي: - تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبون. - تنمية الجهود التسويقية داخل المنظمة. - إنجاح التسويق الخارجي من خلال العمل على إنجاح التسويق الداخلي.

المصدر: أمل إبراهيم أحمد الحاج ، هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي

المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 01، الأردن، 2010، ص 42.

المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.

من خلال تطرقنا إلى مختلف تعاريف التسويق الداخلي لاحظنا أن معظم هذه التعاريف استند

الباحثون في تقديمها على الجانب الوظيفي للتسويق الداخلي، فوجدنا تكرار للعديد من المصطلحات كالتوظيف

و التحفيز و التمكين و الإتصال و العلاقات و غيرها مما أثار العديد من الإشكاليات تمثلت أهمها في عدم وضوح

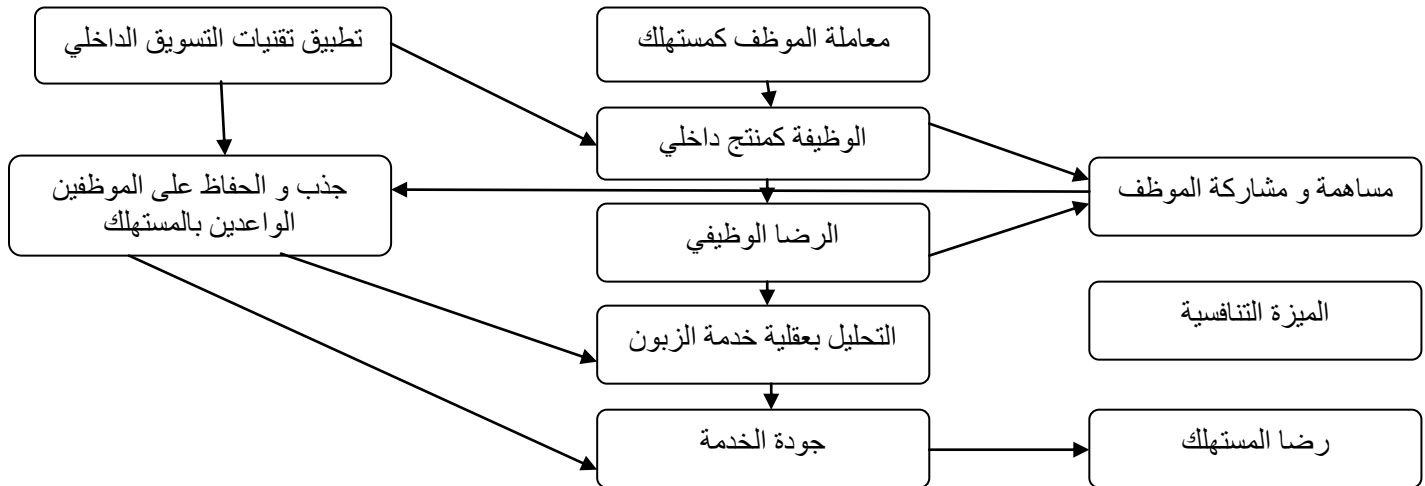
الجهات المسؤولة عن تنفيذه، نقص واضح في البحوث و الدراسات في هذا الميدان، إضافة إلى عدم الإتفاق حول تعريف موحد للتسويق الداخلي و حدوده.

إن تطبيق التسويق الداخلي يكون من خلال ثلاث (3) نماذج أساسية تتمثل فيما يلي:

- نموذج بيرري و الذي يعتبر الموظفين عبارة عن مستهلكين.
- نموذج كرونروس و الذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد و رفيق و الذي يجمع بين نموذج بيرري و كروس.

أولاً: نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

إن نموذج بيرري يعتبر الموظفين داخل المنظمة عبارة عن مستهلكين للوظائف الداخلية التي تعبر عن منتجات داخلية مما يستدعي من المنظمة أن يتبع لسياسة تسويقية اتجاه هؤلاء المستهلكين بدأ باختيار أفضلهم و إدماجهم بالشكل الأمثل انتقالاتاً إلى تلبية حاجاتهم و رغباتهم و إشباعها و صولاً إلى تحقيق رضاهم، و هذا ما سينعكس بالإيجاب على المنظمة التي سوف تتمكن من تقديم خدمات جيدة مقارنة بمنافسيها في السوق و بالتالي تحقق ميزة تنافسية و ترفع من حصتها السوقية و أرباحها.¹ و الشكل التالي يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي:



الشكل (08): نموذج بيرري للتسويق الداخلي .

Source Ahmed.p.k, Rfik.M, Op, Cit, , p 225.

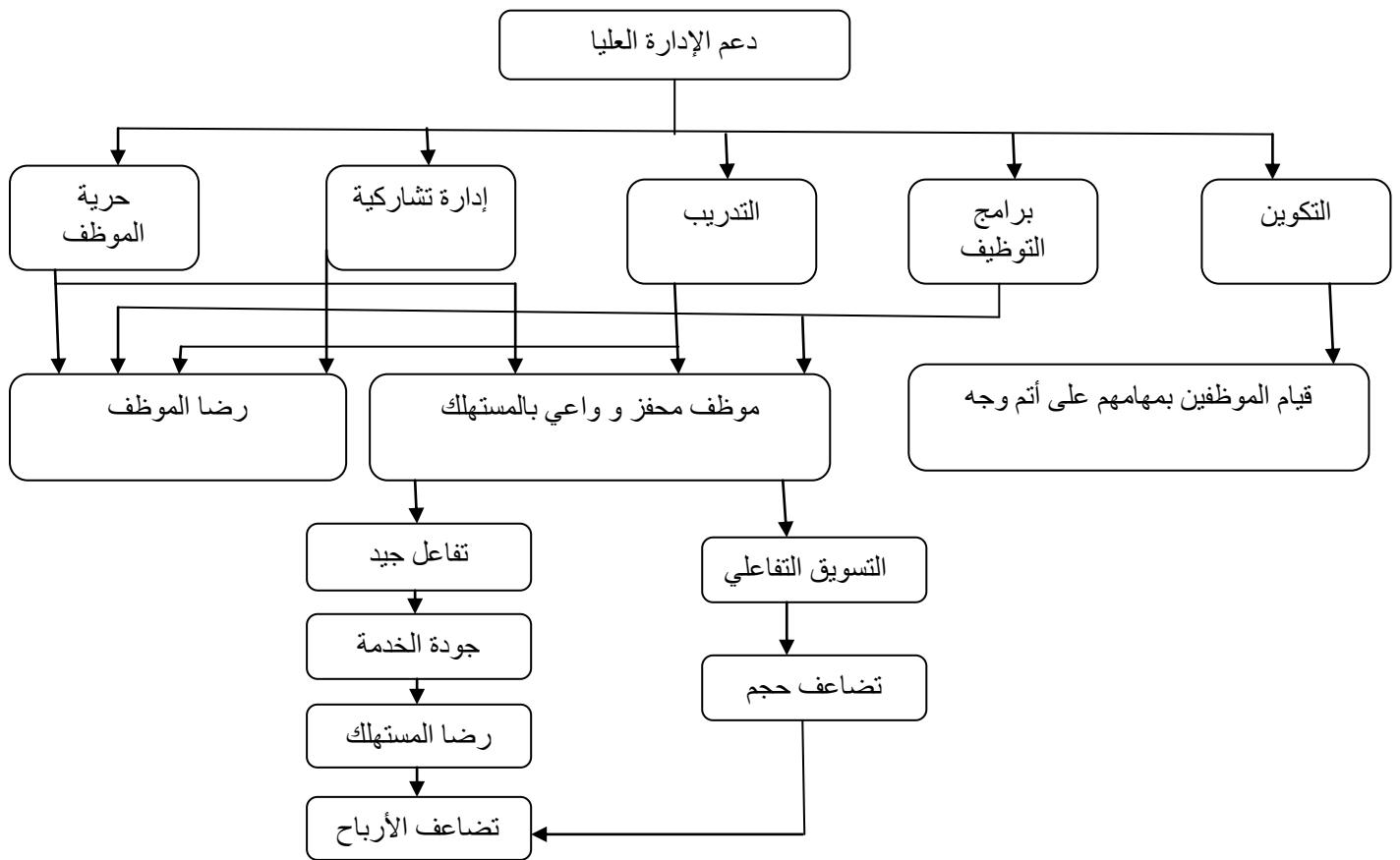
¹ - Ahmed.p.k, Rfik.M, Op, Cit, p 11, p 223, p 225.

ثانيا: نموذج كرونوس للتسويق الداخلي.

نموذج كرونوس على التسويق التفاعلي، يسمح بالمنظمة بالحصول على فرص تسويقية هامة، و من خلال التفاعل مع زبائنهم و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم الحالية و المستقبلية و العمل على تلبيةها و إشباعها في الوقت و المكان المناسبين.

إن محور تطبيق نموذج بيرى يتمثل في الموظف، هذا الموظف الذي تعمل الإدارة العليا ضمن هذا النموذج بالتوظيف الجيد و استقطاب أفضل الموظفين، إضافة إلى العمل على تدريبهم و تمكينهم، و إشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة لمساعدتهم على الشعور بالانتماء لها، و الحصول على آرائهم و دعمها، و تحفيزهم ماديا و معنويا، حتى يكون هناك تفاعل ايجابي يسمح بتقديم خدمات بجودة عالية، تحقق رضا الزبون، و يرفع من أرباح المنظمة و حصصها السوقية.¹ و الشكل التالي يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي:

¹ - Ahmed.p.k, Rfik.M, Op, Cit, p 11, p 223, p 226.

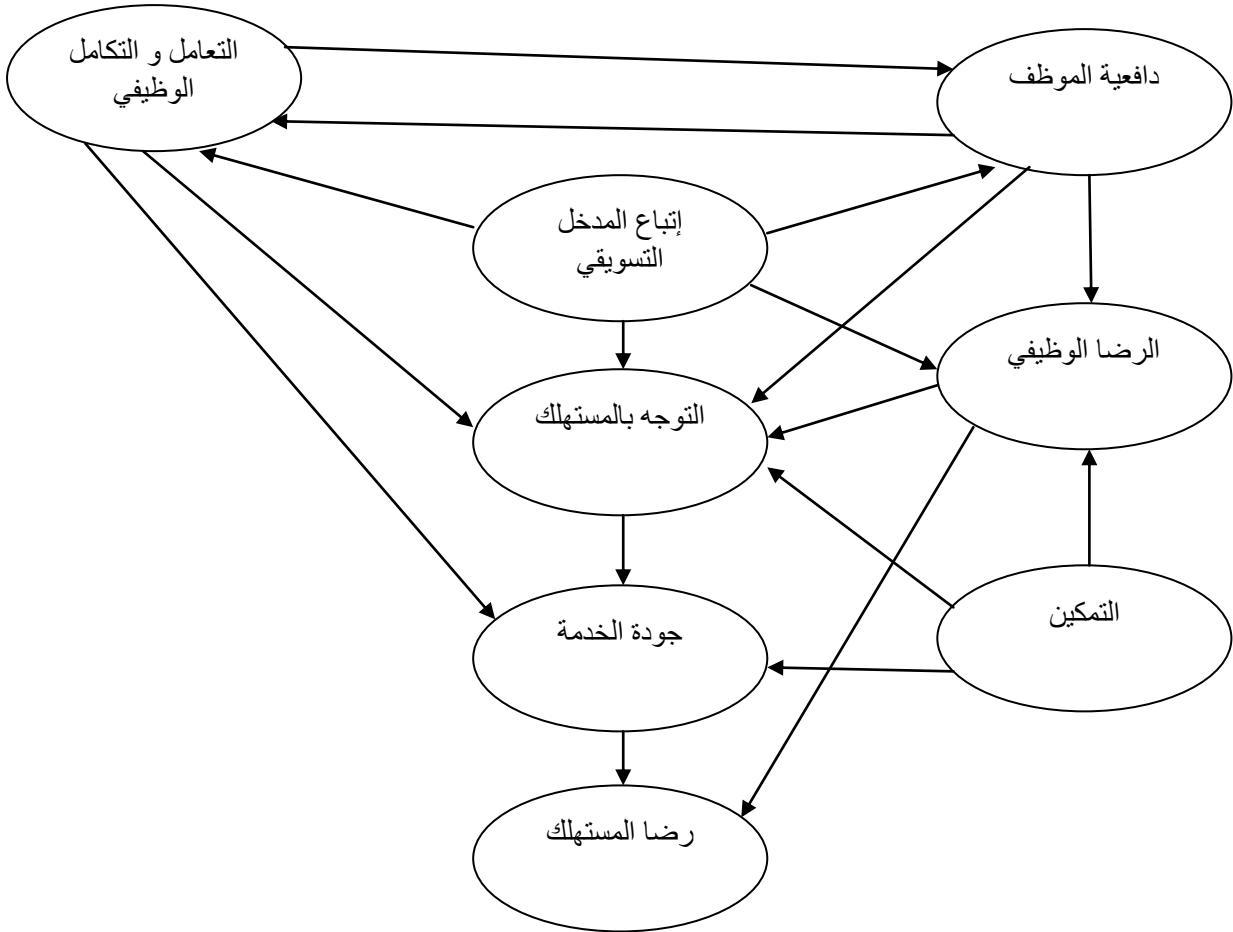


الشكل (09): نموذج كرونروس للتسويق الداخلي .

Source Ahmed.p.k, Rfik.M, Op, Cit, , p 226.

ثانيا: نموذج رفيق و أحمد.

نموذج أحمد و رفيق عمل على الجمع بين نموذجي بيرى و كروس، و الشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل (10): نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي .

Source Ahmed.p.k, Rfik.M, Op, Cit, , p 2231.

خاتمة الفصل:

ختاما لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي و المعرفي للخدمة المصرفية و التسويق الداخلي، و الذي من خلاله توصلنا إلى أهمية الجودة و الكفاءة في الحاضر، مما يتطلب من المصارف التمسك بسلاح الجودة لكي تستطيع مواجهة المنافسة الكبيرة التي تتعرض لها في السوق المصرفي، و لتحقيق ذلك عليها الإهتمام بمقدم الخدمة على اعتباره همزة وصل بزبائنه و محدد رئيسي لجودة خدماته، من خلال تدريبه و تمكينه و تحفيزه و الحرص على إشباع حاجاته و رغباته، و لن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني و تطبيق إستراتيجية تسويقية داخلية، لإرضاء العاملين بالمصرف و إشباع حاجاتهم و رغباتهم باعتبارهم زبائن داخليين، و بالتالي يظهر جليا الدور الكبير الذي يلعبه التسويق الداخلي في التأثير على جودة الخدمة المصرفية.

مقدمة الفصل:

يعتبر العنصر البشري صاحب الكفاءة العالية أحد أهم العناصر الرئيسية لرأس المال الفكري التي تدعم المصرف كمصدر أساسي لجودة خدماته، و مصدر للقيمة المضافة بها، و تحقيق ميزة تنافسية لها في بيئة تسويقية شديدة التغير و الديناميكية و المنافسة.

إن العامل المصرفي لا تقل أهميته عن الزبون الخارجي الذي يسعى المصرف لتحقيق إشباع حاجاته و رغباته، حتى صار يطلق عليه لفظ الزبون الداخلي، لما له من دور أساسي في تقديم خدمات للزبائن بجودة عالية و يؤثر على مخرجاته.

يلعب التسويق الداخلي دورا كبيرا في اختيار و استقطاب أحسن العاملين و تدريبهم و تحفيزهم و تمكينهم بغية تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، و حثهم على الإبداع المستمر وصولا بهم إلى تكريس و ترسيخ ثقافة الجودة في الخدمة المصرفية.

و بالتالي ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل المحاور الأساسية التالية:

المبحث الأول: أثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة المصرفية.

المبحث الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي و جودة الخدمة المصرفية.

المبحث الأول: أثر تسيير الأفراد على جودة الخدمة المصرفية.

يعتبر العاملين داخل المؤسسة المصرفية المحدد الأساسي لجودة خدماتها، هذه الأخيرة التي تمثل الميزة التنافسية للمصرف، مما يجعل المصرف يحرص على اختيار و توظيف الأفراد ذوي التوجه التسويقي، القادرين على تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، ثم تدريبهم على الجودة و تمكينهم عليها، و الحرص على تحفيزهم و تقوية الإتصال و العلاقات بين العمال فيما بينهم من جهة و المصرف من جهة أخرى، كل هذا لن يتحقق دون انتهاز المصرف لسياسة تسويقية داخلية قادرة على التسيير الكفاء، الجيد و الفعال للأفراد داخل المصرف.

المطلب الأول: أثر اختيار الموظفين على جودة الخدمة المصرفية.

الإختيار الوظيفي، بصفة عامة هو العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، و ذلك من خلال المفاضلة بينهم على أسس معينة، من أجل انتقاء الأنسب من بينهم و تعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم و استعداداتهم، و من ثم استبعاد غير المناسبين منهم. و في العادة يتم تصميم خطوات الإختيار بأحد الأسلوبين: الأسلوب التعويضي، و الأسلوب غير التعويضي. ففي الأسلوب غير التعويضي تتضمن عملية الإختيار سلسلة من الحواجز و العقوبات التي ينبغي على المتقدم اجتيازها جميعها. و يتم استبعاد المترشح عندما يفشل في اجتياز واحدة أو أكثر من هذه الحواجز و العقوبات. أما الأسلوب التعويضي فيتم النظر في جميع المعايير المستخدمة للإختيار. فوجود عدد من المهارات لدى المتقدم يعوض عن النقص في المهارات الأخرى، فالحصول على درجة عالية في امتحان القدرات على سبيل المثال، يعوض عن الحصول على درجة منخفضة في امتحان الميول مثلا.¹

¹ - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، بيروت، 1997، ص 81، 82.

أولاً: تعريف اختيار الموظفين و أهميته.

إن الأهمية الكبيرة و الأثر البالغ لاختيار الموظفين على جودة الخدمة المصرفية يقودنا إلى ضرورة تحديد تعريفها و أهدافها.

1- تعريف اختيار الموظفين.

يعرف الإستقطاب بأنه "العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة، و بصفة عامة تبدأ مرحلة الإستقطاب بعد تخطيط القوى العاملة. كما يعد جوهر عملية استقطاب العاملين هو جذب الأفراد بالعدد و الوقت والمؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة".¹

كما تم تعريف الإختيار على أنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة"، أو هو "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، و تعيينهم في نهاية الأمر".²

2: أهمية اختيار الموظفين.

يقول المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة ألا و هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد و لكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنفذ الموقف" و من هنا يتضح جلياً أهمية الإستقطاب.³

¹ - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 85.

² - الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة النفس البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 205.

³ - بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 24.

إن إسقاط المقولة السابقة على الخدمة المصرفية و في ظل الخصائص التي تميزها و التي سبق الإشارة إليها

(عدم الملموسية، غير قابلة للتخزين، غير قابلة للقياس، مشاركة مقدم الخدمة) يجعل من موظف المصرف

محدد و معيار أساسي لجودة الخدمة المصرفية لأنه على اتصال مباشر بالزبون، مما يتطلب من إدارة المصرف العناية

كل العناية في اختيار الكفاءات، التي تتوافق مهارتها مع الوظيفة المراد القيام بها و تتمتع بأسلوب جيد في الإتصال

و بناء العلاقات المتميزة مع الزبائن ، فنجاح المصرف يتوقف أساسا على اختيار الأفراد الأكفاء الذين لهم القدرة

على تقديم خدمات بجودة عالية يشبعون بها حاجات و رغبات زبائنهم.

بالإضافة إلى ما تقدم فإن أهمية استقطاب و اختيار العاملين ترجع إلى:¹

- الإستقطاب يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، و كلما زاد عدد المتقدمين للعمل

أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل و الأكفأ بين المتقدمين.

- إن نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة و المنتجة.

- من خلال الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسائلها إلى الأفراد بأنه المكان المناسب لهم للعمل

و لبناء و تطوير حياتهم الوظيفية.

- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب و اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم

الإختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

- الإسهام في زيادة فعالية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة و تكوين قوى عاملة ذات

تأهيل و كفاءة عالية.

- إن أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائما و إلى حد كبير على درجة أداء

مساعديه، إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لن ينجزوا أعمالهم بفعالية، و بالتالي فإن

انجاز رئيسهم سوف يتأثر هو كذلك، و بالتالي تتعرف المؤسسة على الأشخاص غير مناسبين للعمل.

¹ - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص 158.

ثانياً: اعتماد الأساليب التسويقية في اختيار الموظفين.

يرى Berry ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين و الإحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث و تطوير و فهم حاجات العاملين بنفس الطريقة المستخدمة في فهم حاجات و رغبات الزبائن.

و بالتالي فالتسويق الداخلي الناجح في المؤسسة المصرفية يكون من خلال الإختيار الموضوعي للعاملين و الإحتفاظ بهم و ضمان ولائهم من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم و تلبية متطلباتهم لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة¹.

إن حاجات و رغبات العاملين في المصرف تتعدد مثل ما تتعدد حاجات و رغبات زبائنهم، فإذا كان الزبون الخارجي يبحث عن تقليل التكاليف باقتناء الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية و بأقل تكلفة، فإن العامل باعتباره زبون داخلي يسعى جاهداً إلى زيادة دخله (إشباع الجانب المادي)، و قسم آخر من العمال يحتاج إلى التقدير و الإحترام و المعاملة الحسنة (الجانب المعنوي)، مما يدفع المصرف إلى ضرورة استخدام الأساليب التسويقية الكفيلة بانتقاء العمال القادرين على تقديم خدمات بجودة عالية يبدون فيها استجابة عالية لعملائهم و تعاطف تعزز ثقة الزبون بالمصرف، فهم جزء مهم و استراتيجي من الخدمة المسوقة للزبائن.

و بالتالي فالمصرف عند صياغته لإعلان البحث عن العاملين لا بد لها من التركيز على بعض المنافع و الإمتيازات التي سيحصل عليها الموظف في حال وقوع الإختيار عليه، كما يجب أن تؤثر هذه المنافع على الجوانب الحسية و الإدراكية للموظف التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلي طموحاته و رغباته، و بالتالي استخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المصرف و تأمين مستقبله في السوق المصرفي يعتمد على

¹ - صالح عمرو كرامة الجري، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 61.

المنافع التي يقدمها للعاملين، و على أساليب الإحتفاظ بهم و ولائهم للمنظمة، إذ أنه بفقدان العاملين ذوي المهارات العالية و الإلتزام التنظيمي المرتفع من المحتمل أن يفقد المصرف زبائنه الدائمين¹.

ثالثا: توظيف الكفاءات التسويقية.

إن نجاح الصناعة المصرفية يتوقف على مدى قدرة الزبائن الداخليين (العاملين بالمصرف) على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية للزبائن، و العمل على ربط علاقات قوية معهم، و لن يكون ذلك ممكنا دون الإختيار الكفء و الدقيق للكفاءات التسويقية التي لها استعداد و ميل لتقديم خدمات عالية الجودة²، و توجيه الكفاءات الجديدة ذوي المهارات المتميزة إلى وظائفهم التي تتلاءم مع حاجاتهم و رغباتهم، و تعريف كل فرد على وظيفته و رئيسه المباشر، و مسؤولية و أهداف المؤسسة و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و أنظمة العمل³.

المطلب الثاني: التدريب و جودة الخدمة المصرفية.

تعتبر وظيفة التدريب للعاملين بالمصرف، إحدى الوظائف التسويقية الهامة، و لا تختلف أهمية التدريب و ضرورته بالنسبة للمصارف جميعها، لكن المصارف عادة ما تتخذ أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من التدريب و ذلك حسب الزبائن و الخدمات التي تقدمها في محيطها التسويقي التنافسي.

و تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الإختيار، فلا يكفي أن يقوم المصرف باستقطاب و اختيار العاملين، و إنما من الضروري أن يعقب عملية الإختيار بإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، لأن العامل المصرفي يحتاج إلى الرعاية و التطوير و صقل مهاراته وفقا لبرامج محددة حسب استراتيجيات المصرف الحالية و المستقبلية، و وفقا لأهدافه و خدماته الحالية و المرتقب إدخالها إلى السوق بمعايير تسويقية تنافسية.

¹ - صالح عمرو كرامة الجريزي، المرجع نفسه، 44.

² - صالح عمرو كرامة الجريزي، المرجع السابق، 88.

³ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات و المهارات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004/10/09، ص 16.

و نظرا للدور المهم الذي يلعبه التدريب على الأفراد و هو ما سينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المصرفية التي يسوقونها لزبائنهم، سيتم تخصيص هذا المطلب للبحث عن مفهومه و أهميته، أبعاده و طرقه و أثره على جودة الخدمات المصرفية.

أولاً: مفهوم و أهمية التدريب على جودة الخدمات المصرفية.

1- مفهوم التدريب:

اختلف العلماء في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على أنه كمفهوم هو عملية إدارية منظمة و مستمرة و هادفة، و لتوضيح مفهوم التدريب نورد فيما يلي بعض أهم التعاريف:

لقد عرف (ماهر) التدريب على أنه "التغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل".¹

و بتعريف ثان: التدريب هو "الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته و طاقاته الكامنة و هو نشاط مخطط و مستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات و خبرات و طرق و آراء و سلوك و اتجاهات الفرد و الجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها".²

و التدريب هو "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعد على تصحيح النواقص في أدائهم".³

من خلال التعاريف السابقة للتدريب يتضح لنا:

- التدريب نشاط مخطط منظم و مستمر يهدف رفع قدرات الفرد و إمكانياته.
- التدريب يؤدي إلى تعديل معلومات الفرد و خبراته و تغيير في سلوكه و اتجاهاته بما يحسن أدائه و جودة عمله.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجمعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص 319.

² - أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي، دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 02، 2007، ص 05.

³ - النجار، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1998، ص 348.

- يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الخبرات الجديدة و المهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة و تحسين أداء المنظمة من جهة أخرى، نتيجة اكتسابها للأفراد الأكفاء القادرين على التأقلم مع طبيعة الأعمال و ظروفها التي يؤديونها، و هو ما تسعى إليه المنظمات الحديثة أي الإرتقاء بأعمالها بما يساهم بإدخالها في سجل الجودة. و بذلك يمكن القول أن التدريب هو نشاط منظم و مستمر و مبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و توسيع معارفهم و مهاراتهم و توجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد و المنظمة في آن واحد.¹

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

1- أهمية التدريب:

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

إن التدريب الداخلي يتحقق من خلال وضع برامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، و لاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج و السلوكيات المختلفة التي من شأنها تدعم رضا الزبون كما يجب على المصرف أن يزود العاملين

¹ - Gomez, Mejia , L.R ; Balkin, D , B, Cadry, R, L, Managing human resources, 3rded, New Jersey, 2001, p 260.

بنسخة من التوصيات و التعليمات التي ترشدتهم كيفية التعامل مع الزبائن، و من ثم فإن للتدريب دور مهم و فعال في تحقيق رضا العاملين بالمصرف (الزبائن الداخليين) الذين سيقومون بتقديم خدمات بجودة عالية، و هو ما سينعكس بالإيجاب على الزبون الذي سيقبلي خدمات بجودة تشبع حاجاته و رغباته.

من خلال ذلك تتضح أهمية التدريب على العامل المتدرب من جهة و على المنشأ نتيجة قيامها بتدريب العاملين، فيما يلي:

أ - أهمية التدريب على العاملين:¹

- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الإتصال و التفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل.
- يطور و ينمي و يوفر الفرص أمام العالين لتطوير و التميز في العمل.
- يزيد التدريب من الإلتزام للمنظمة و يعزز من إدراك العاملين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل.

إضافة إلى ذلك تكمن أهمية التدريب على العاملين أيضا في:²

- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، و ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل منشأتهم.

¹ - طائي، يوسف حميد الأصل، مؤيد عبد الحسين، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 274، 173.

² - السالم و صلاح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، 2002، ص 214.

ب أهمية التدريب بالنسبة للمنشأة:¹

- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- تحسين مهارات العاملين و تطويرها.
- إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية و العمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- يساعد العاملين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة.

إضافة إلى ذلك تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمنشأة أيضا في:²

- تنمية كفاءات و خبرات العاملين، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم لمهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية و الإجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة.

ثانيا: خطوات التدريب على جودة الخدمة المصرفية.

1 - مدخلات عملية التدريب:

تتمثل مدخلات العملية التدريبية في المصرف الموارد و الإمكانيات المتاحة التي يتم تشغيلها للحصول

على مخرجات التدريب و تتمثل هذه المدخلات فيما يلي:

¹ - مرعي محمد، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية و التطبيق، دار الرضا للنشر، 1999، ص 259، 258.

² - السالم و صلاح، المرجع نفسه، ص 214.

الجدول (06): مدخلات عملية التدريب

المدخلات	التعريف
المتدربون	وهم العمال، سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين في مختلف الوظائف و المستويات التنظيمية بالمصرف، و يجب اختيار العمال المناسبين للتدريب حتى تنجح عملية تدريبهم.
المدرّبون	أهم عناصر العملية التدريبية و يجب اختيارهم بعناية تامة.
المشرفون	ال جهاز الإداري للتدريب المكون من أخصائيين و مشرفين و إداريين، و الذين تؤثر كفاءتهم على فعالية التدريب من حيث التخطيط و التنظيم، التنفيذ و المتابعة.
المعلومات	داخلية أو خارجية فكلما كانت كافية أدت إلى عملية تدريبية دقيقة، و نجاح التدريب في سد الاحتياجات سواء بالنسبة للمصرف و العمال و الزبون.
التكنولوجيا	مجموع الوسائل التي يستخدمها المدربون خلال القيام بالعملية التدريبية.
الأموال	الميزانية اللازمة للقيام بالعملية التدريبية.
التجهيزات	مكان التدريب الجاهز بالشكل المريح لكل من المدرب و المتدرب على حد سواء.

المصدر: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر،

2007، ص 207.

1-أنشطة التدريب:

بعد تحديد مدخلات العملية التدريبية يتم معالجة هذه المدخلات في نظام من أجل الحصول على

مجموعة من المخرجات التي تتمثل فيما يلي:

أ-تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعتبر الإحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه و مستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين، أي أن الإحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف و مهارات و بين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل.

و يظهر الإحتياج للتدريب نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهة كالانتقال و الترقية، و تقوم الأداء إصابات العمل و التعيين الجديد، و تطرأ على المؤسسة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات و الأهداف أو انتقاء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات و منتجات جديدة.... و لذلك فان تحليل الإحتياجات التدريبية ينبغي أن يتم وفقا لما يتناسب و الأهداف و الاستراتيجيات، و تعد هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي و محتوياته، و أساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان و المكان المناسبين، و أساليب تقويم البرامج التدريبية¹.

لتحديد الإحتياجات التدريبية لابد من دراسة و تحليل الظروف داخل المصرف من حيث الإمكانيات المالية و التكنولوجية و التنظيمية و البشرية و غيرها و إحتياجاتها التدريبية في ضوء استراتيجياتها و أهدافها، كما يجب دراسة و تحليل ظروف البيئة المحيطة بالمصرف و التغيرات المتوقعة فيها تمهيدا لتقدير إحتياجات تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمصرف.²

¹ - أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، المرجع السابق، ص 07.

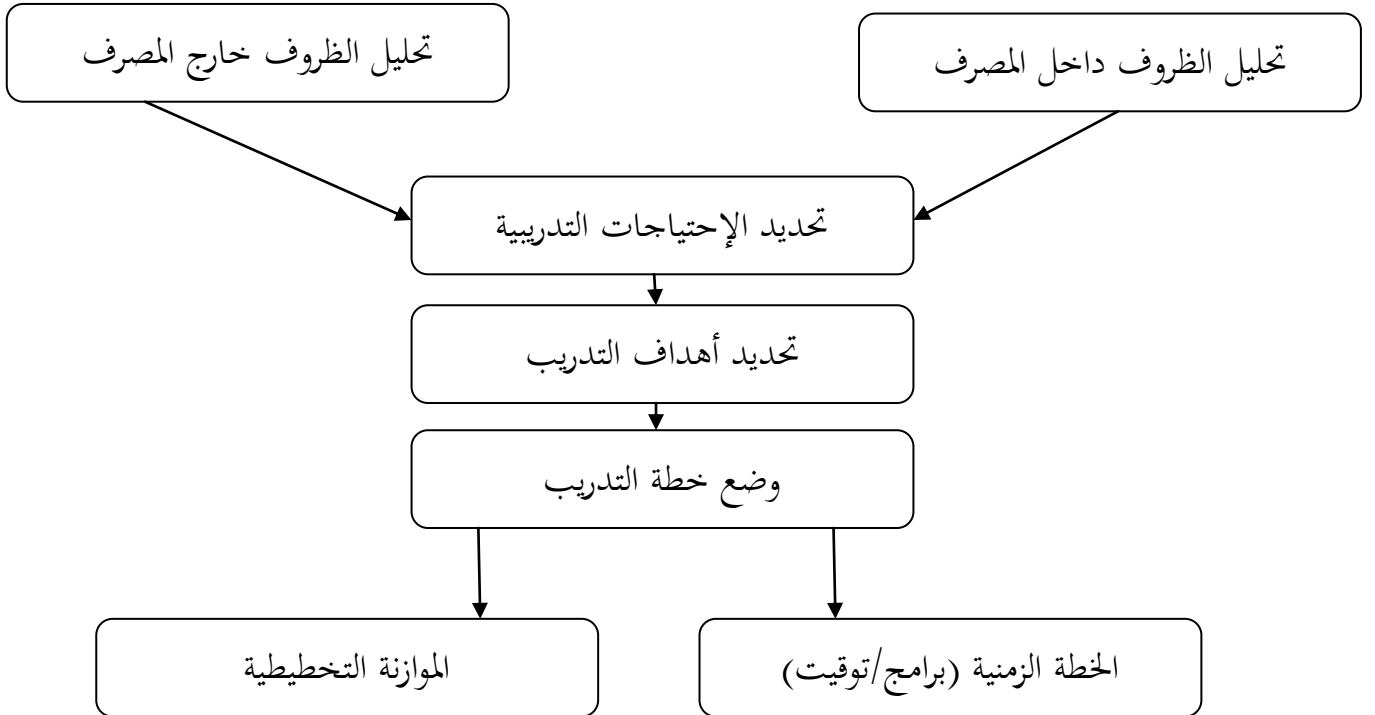
² - بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا لزمائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص 24.

ب تحديد أهداف التدريب المصرفي:

و تتضمن تحديد الأهداف العامة و الأهداف المحددة، و التي يجب أن تكون محددة زمنيا و قابلة للقياس، و تتناول الأهداف العامة المعلومات و المهارات و اتجاهات مستوى أداء المتدربين، أما الأهداف المحددة فتتناول تحديد الأعداد المطلوب تدريبها و النتائج المستهدف تحقيقها و الوقت المقدر لذلك.

ج- وضع خطة التدريب بالمصرف:

و تتناول الإستراتيجية المتبعة في تحقيق الأهداف المحددة و تفصيل تلك الإستراتيجية إلى خطط قصيرة الأجل، تتضمن تخطيط أنواع البرامج و نوعية و عدد المتدربين بكل برامج و توقيت البرامج مبينا تاريخ البدء و الإنتهاء من كل برنامج و الوقت المستغرق فيه¹. و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (11): مراحل وضع خطة التدريب.

المصدر: بلبالي عبد النبي، المرجع السابق، ص25.

¹ - بلبالي عبد النبي، المرجع السابق، ص 24.

د- تنفيذ البرنامج التدريبي:

و هو يمثل التطبيق العملي لما تم سابقا، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات و محتويات البرامج ذاته و التي تتضمن مواقف و إجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف و مهارات و قيم سلوكية و توسيعها لدى المتدرب، و تتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها:¹

- التوقيت: موعد بدء البرنامج و انتهائه و توزيع الزمن المخصص على المواد التدريبية.

- المكان و المستلزمات الأخرى للتدريب.

- الإشراف من قبل مختصين علميين و من قبل جهاز إداري قادر على تنظيم التدريب و تزويد كادره بالمستلزمات الضرورية.

- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملا رئيسيا في نجاح عملية التنفيذ.

و بذلك نرى أن هذه الخطوة تتمثل في قيام المصرف بالتطبيق العملي لما قام بالتحضير له سابقا، و نجاح البرنامج التدريبي يتوقف على التنفيذ السليم و العملي لخطوات العمل التدريبي، من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولا إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي و هو سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين.

هـ- تقويم العملية التدريبية:

تعرف عملية التقويم بأنها عبارة عن تلك " الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها الكفاءة التدريبية و مدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين "2، و بذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى:³

- معرفة نقاط القوة و تنميتها و نقاط الضعف و تلافيها في البرنامج التدريبي.

¹ - نور الله كمال، إدارة الموارد البشرية، سلسلة دليل القائد الإداري (3)، الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سوريا، 1992، ص 179.

² - أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، المرجع السابق، ص 08.

³ - شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 251.

- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
 - قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب و متدرب و وسائل و أساليب تدريبية.
 - تقرير إمكانية الإستمرار في البرنامج أو تغييره.
 - تحسين برامج التدريب و تطويرها.
 - و بعد الإنتهاء من العملية التدريبية يحصل الصرف عن مخرجاته من العملية و التي أهمها:
 - زيادة مستوى الرضا لدى العاملين في المصرف.
 - تكييف العاملين الجدد مع وظائفهم.
 - تحسين مستويات جودة الخدمات.
 - زيادة مستوى إنتاجية العاملين.
- إن مخرجات العملية التدريبية المصرفية تشكل قاعدة معلومات تكون مداخلات للعمليات التدريبية المستقبلية، فهي تحدد أوجه القصور و مستويات جودة الخدمة المحققة بعد عملية التدريب، و مدى رضا الزبون الداخلي و ارتفاع مستوى أدائه، مما يساعد في وضع مجموعة من الأهداف المستقبلية التي تتضمنها البرامج التدريبية لمعالجة مواطن القصور و الإرتياب، للوصول إلى المواكبة الدائم ة لمستوى الجودة المطلوبة في السوق التنافسي المصرفي في ظل التطور المستمر و السريع للتكنولوجيا و الرغبات و الحاجات التي يسعى المصرف لتبليتها لزبائنه حفاظا على صورته و موقعه في السوق.

ثالثا- أثر جودة التدريب على جودة الخدمة المصرفية:

الجودة في التدريب هي ما يعبر عنها المتدرب بمقياس الرضا، بما يعني الوصول إلى خدمات تدريبية ذات مستوى يحقق رغبات المتدربين و طموحاتهم و أهدافهم و تشبع حاجاتهم الفعلية للتدريب.¹

¹ - أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، المرجع السابق، ص 10.

إن عدم إمكانية الفصل بين الخدمة و مقدمها، يبين مدى تأثير جودة هذه الخدمة بالعامل المقدم لهذه الخدمة، فهو يمثل حلقة الوصل بين المصرف و زبائنه، و بالتالي لا يمكن أن ينتج عم عاملون غير مدربين زبائن راضين بمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، لذا تعد المهارات و القدرات التي يمتلكها مقدم الخدمة من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، وبالتالي يجب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة، و يتمتع بأسلوب الإتصال، و بناء العلاقات المميزة مع الزبائن، لأن ضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل و تدني إحساسهم بالمسؤولية حياله يعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن.¹

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

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

المطلب الثالث: أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية.

إن العمل في الخطوط الأمامية للمصرف يحتاج إلى مرونة كبيرة تستدعي وضع الخطط و اتخاذ القرارات الآنية، مما أدى إلى دفع العاملين أي تخطي حدود التفويض كونهم مسؤولين عن النتائج التي ستمخض و ما سينجلي عنها، هذا التطور يملئ على العاملين تحمل مسؤولياتهم حول جودة الخدمات التي يقدمونها و مقدار رضا

¹ - صالح عمرو كرامة الجري، المرجع السابق، ص 43.

الزبائن عن هذه الخدمات من جهة، أما من جهة أخرى يملّي على المصرف العمل بإستراتيجية التمكين و ما تستدعيه من تحويل واسع عن تصرفاته المتنوعة عن النتائج.

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

أولاً: مفهوم تمكين العاملين وأبعاده.

يعتبر التمكين من أحد أهم الأدوات العصرية ذات الصلة المباشرة بالعاملين و تحفيزهم نحو تحسي أدائهم على المستوى الفردي و الجماعي مما سينعكس بالإيجاب على المصرف من خلال جودة الخدمات التي سيقدمها هؤلاء الأفراد، و بالتالي فإن أهميته تسوقنا إلى ضرورة التعرّيج على مفهومه و أهميته.

1- مفهوم تمكين العاملين.

من أهم التعاريف الخاصة بالتمكين مايلي:

التمكين هو "العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات و السلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم و في عملهم".

و لا يختلف آخرون عن مفهوم التمكين حيث يرون أنه: "أداة الربط بين الرئيس و المرؤوس في تنفيذ

المهام في المنظمات فيرون أن التمكين هو محاولة نشر و مشاركة القوة في كل مكان من المنظمة"¹.

و هناك من يرى أن التمكين هو "إتاحة حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من

الإستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك

¹ - بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 13.

على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل مجالات البيع و خدمة المشتريات و الزبائن و غيرها".¹

بينما يرى آخرون أن مفهوم التمكين كإستراتيجية لتحسين الأداء هو: "إستراتيجية تلجأ إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها و استخدامها في تحقيق الأداء المنظمي، و تتضمن هذه الإستراتيجية منح القيادات الإدارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات بصدد المواقف و المشكلات دون الرجوع إلى حسم تلك المواقف في المستويات الأعلى، على أن توفر تلك المنظمات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات، فضلاً عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الإستراتيجية".²

و كما يرى كتاب آخرون أن التمكين هو: "أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات و التعامل معها بكفاءة و فعالية، حيث يعني إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفر كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة و تأهيلهم فنياً و سلوكياً لأداء العمل و الثقة المطلقة فيهم، و التمكين العالي هو شعور كل شخص في المنظمة بأنه يستطيع أن يؤثر في تحسين إنتاجية المنظمة، و بعبارة أخرى فإن التمكين كإستراتيجية إدارية لا تشير إلى قرارات تتخذها الإدارة فحسب، و إنما عليها توفير بيئتها، يتقدم ذلك تشجيعاً للأفراد في امتلاك مهاراته و إثارة حماسهم و استعدادهم لممارسته في إطار آليات تتيح ذلك و توفر شروط نجاحه".³

2- أبعاد تمكين العاملين:

للتمكن بعدين رئيسيين هما:⁴

¹ - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 10، 11.

² - الملوك جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص 178.

³ - محجوب بسمان فيصل، إعادة اختراع الجامعة مدخل استراتيجي، ندوة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 155.

⁴ - النوري عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية المكين في تنشيط رأس المال الفكري، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2005، ص 62.

أ-البعد المهاري:

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

ب-البعد الإداري:

و يقصد به إعطاء حرية و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.
و هناك من يرى أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:¹

أ-حرية الاختيار:

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

ب-الفعالية الذاتية:

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

ج-معنى العمل:

و يعني إدراك العامل أن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة بالنسبة له و للآخرين و للمنظمة.

د-التأثير:

و يعني اعتقاد العامل بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات الموضوعة و المتعلقة

بعمله.

¹ - النوري عبد السلام علي حسين، المرجع نفسه، ص 63.

هـ- التمكين بالاقتراحات:

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

و- التمكين المقيد:

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

ز- التمكين على المستوى:

و يقصد به تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الإستراتيجي و الأداء للمؤسسة ككل، و هو أكثر أنواع التمكين التي تسهم في نجاح عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل و تحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء.

ثانيا: مبررات و معوقات التمكين على جودة الخدمات المصرفية.

1- مبررات التمكين:

أكد الباحثون على أن هناك العديد من المبررات لتطبيق المصرف لاستراتيجيات التمكين و منها:¹

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

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

3- توافر العمالة التي تمتاز بالخبرات العالية و المهارات الفائقة الممكن استخدامها على نحو فاعل لتحقيق الأهداف.

¹ - عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 36، 2013، ص 169.

غير أنه هناك من أشار إلى مبررات التمكين على النحو التالي:¹

1- التمكين جاء استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و سرعة الإستجابة لرغبات الزبائن.

2- يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي و الجماعي.

و آخرون اعتبروا أن مبررات التمكين تكمن فيمايلي:²

1- تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى الزبائن من خلال تصميم المنتجات و العمليات وفقا لمتطلبات الزبائن و حاجاتهم.

2- التأكد من فاعلية الأداء المنجز.

3- تأكد العاملين من انجاز أعمالهم وفقا لرؤية الزبائن و ليس من خلال الإدارة.

4- يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيرا على الزبائن و لا سيما أن إلتصاقهم بالزبائن و حاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء.

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

6- إن التزام العاملين و دافعيتهم للانجاز يعطي للعمليات المنجزة بعدا أشمل في التطوير و التحسين.

معوقات التمكين:

إن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار و التعيين و كذلك بطئ التدريب و ارتفاع كلفته مما

يصعب من تطبيق إستراتيجية التمكين، و يمكن إيجاز أهم معوقات التمكين فيما يلي:

1 ضعف الثقة بالنفس.

2 قلة التدريب و التأهيل.

3 ضعف الدافعية اتجاه العمل.

¹ - عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، المرجع السابق، ص 170.

² - اللوزي موسى سلامة، حمود خضير كاسم، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إسرائ للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 260.

- 4 عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.
- 5 شعور المديرين بفقدانهم للسلطة.
- 6 عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
- 7 قد ينعكس العاملين في تمكين سابق مما ينعكس سلبا على أي تجربة جديدة.
- 8 إن المشاركة بالمعلومات قد يؤدي إلى تسرب الأسرار إلى المنافسين.
- 9 ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم ممكنين.
- 10- التمسك بالبناء الديمقراطي السائد.
- 11- خوف العاملين من تحمل المسؤولية و عدم تقبلهم فكرة التغيير و الانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.¹

1-تمكين العاملين و جودة الخدمة المصرفية.

- الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات تخفيز العاملين بخوافز خارجية عن المصرف، من خلال بناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا أي بخوافز ذاتية داخلية المنشأ و تنبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالإنتماء للمصرف و الإعتراف بممارسة العمل فيه، و تتمثل أهداف التمكين فيما يلي:²
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما و محاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيسه.
 - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
 - استجابة سريعة لحاجات و رغبات الزبائن و تلبيةها، و ترحيب العاملين بهم و التعامل معهم بعمق.
 - إدماج و تحفيز العاملين و كسب ولائهم.

¹ - عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، المرجع السابق، ص 170.

² - الملوك جلال سعد، المرجع السابق، ص 179.

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

و في سياق الحديث عن أهداف التمكين بالنسبة للمؤسسة المصرفية فإننا نرى بأنه يؤدي إلى تهذيب كادر المصرف، و مفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المصرف، مما سينعكس إيجابا على جودة خدماته، من خلال التجديد و الإبداع المستمر لخدمات تتلاءم و تسائر حاجات و رغبات الزبائن، و بالتالي تقل الأخطاء و الإرتيابات من خلال تحمل العاملين الممكنين لمسؤوليات تصرفاتهم و قراراتهم، و يصبح المصرف أكثر سرعة في الإستجابة، و تعاطفا مع الزبائن و يكسب من خلال ذلك ثقة الزبائن و ولائهم له في بيئة تسويقية تتسم بالمنافسة الحادة و التعقيد و التجديد المستمر، على عكس الوقت الماضي عندما كانت المصارف لها الوقت الكافي و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسين لتلبية طلبات زبائنهم و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها، فاليئة المصرفية أصبحت أكثر ديناميكية تتميز بالمنافسة العالية و التكنولوجيا المتجددة، مما يدفع المصرف إلى تمكين العاملين مما يشعروهم بالمسؤولية و الرضا و يمنحهم سلطة و تمسكا أكثر بالمصرف كقطعة و مكون أساسي له، مما سينعكس بالإيجاب على المصرف بمواكبته للتغيرات المحيطة به و تقديمه لخدمات بجودة تليق باسمه و تكسبه ميزة تنافسية في السوق.

المبحث الثاني: تطبيق مفهوم الزبون الداخلي و جودة الخدمة المصرفية.

إن الفكرة الأساسية لفلسفة التسويق الداخلي هي تطبيق الأساليب التسويقية التقليدية على العاملين بنفس المقدار المطبق على الزبائن، عن طريق تحفيز العاملين ماديا و معنويا بشكل عادل، و إشباع حاجاتهم و رغباتهم و تحقيق رضاهم من خلال الاتصال و التواصل التسويقي بين الإدارة و العاملين.

المطلب الأول: أثر التحفيز عل جودة الخدمة المصرفية.

يشكل التحفيز دوراً أساسياً في توفير بيئة العمل الأساسية، و يتحقق هذا الدور في المصارف المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم بجودة عالية، و يضمن تحفيزهم القيام بالتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المصرف، في المقابل إن تجاهل و جود نظم حوافز قانوني و فعال يكفل حقوق و امتيازات العاملين و يعرض المصارف للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي و السلوكي.

أولاً: مفهوم التحفيز و أنواعه.

1- مفهوم التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز، و لكن ما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الإتفاق الواضح في المضمون، فمنهم من يعرف الحوافز على أنها: "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، و خلق حاجات جديدة لهم، و السعي نحو اشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد".¹ في هذا السياق تم تعريف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للتوصل إلى تحقيق أهداف معينة".²

أما من منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه: "يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته".³

بينما أشير إليه على أنه: "العملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".¹

¹ - اللوزي موسى، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 151.

² - الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 27، 2011، ص 73.

³ - السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 300.

من هنا تمت الإشارة إلى مفهوم التحفيز على أنه: "قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات، و بشكل أكثر تحديداً، لقد وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما، يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل".²

2-أنواع الحوافز:

أ- الحوافز السلبية و الحوافز الإيجابية:

الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب و التهديد، و تتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد و إبداع و تقتزن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء و الالتزام، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل.³

ب-الحوافز المادية و الحوافز المعنوية:

1-الحوافز المادية:

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

2-الحوافز المعنوية:

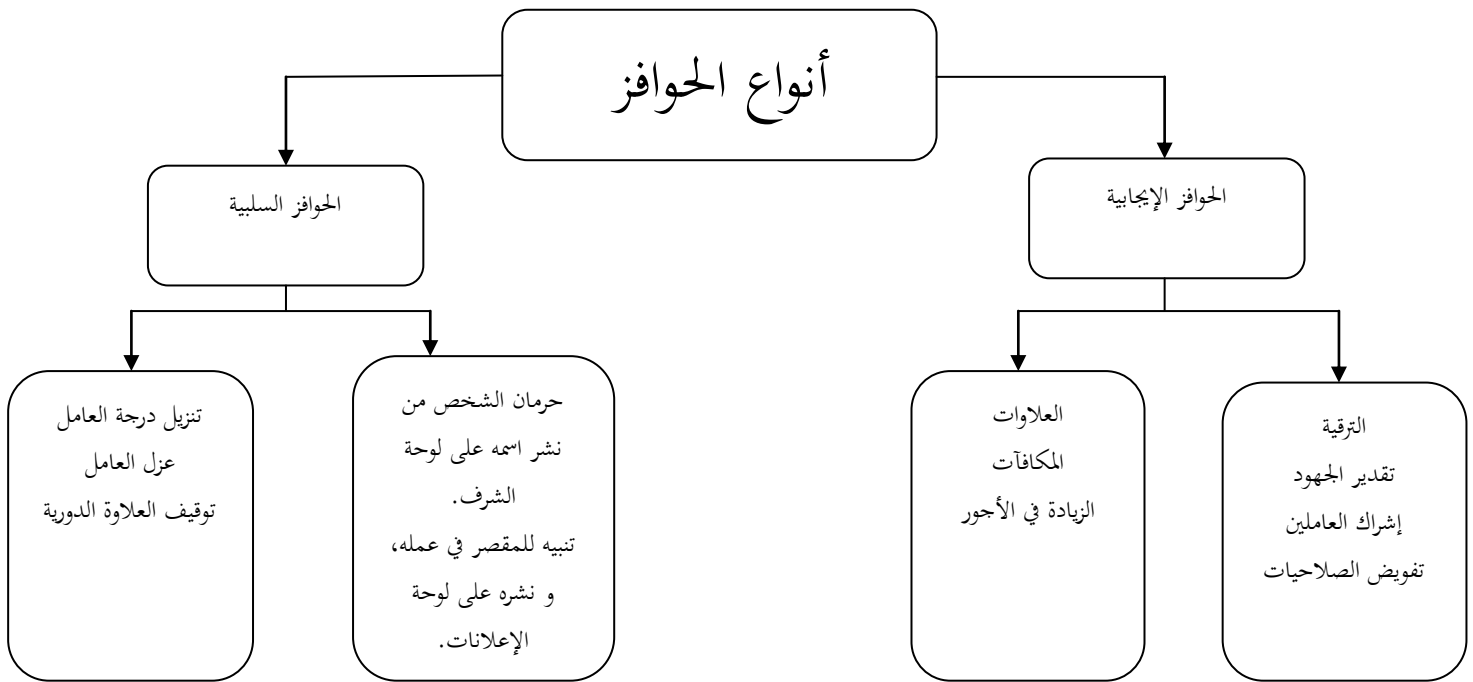
1- أبو شريح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 25.

2- الكحيي نعمة، السمرائي مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية للنشر، بغداد، 1990، ص 14.

3- شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية، / دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 23، 2011، ص 178.

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، مثل فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، توسيع العمل، إغناء أو إثراء العمل، تحسين ظروف و مناخ العمل.¹

و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل (12): أنواع الحوافز.

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

ثانيا: مخاطر عدم استخدام أنظمة التحفيز في المؤسسة المصرفية و شروط نجاحها.

1- شاكر تركي إسماعيل، المرجع السابق، ص 188.

1-مخاطر عدم استخدام أنشطة التحفيز في المؤسسة المصرفية.

إن عدم الإهتمام بعمليات التحفيز في المؤسسة المصرفية، ينجم عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي إلى

مشكلات و مخاطر تؤثر سلبا على أداء العاملين في المصرف كالاتي:¹

- 1 تخدني مستوى أداء العاملين.
- 2 انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- 3 شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- 4 للقضاء على روح التعاون في إطار العمل و تكريس النزعة المصلحة الذاتية.
- 5 عدم الإكتراث و اللامبالاة و غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملين.
- 6 ارتفاع نسبة دوران العمل، و ترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- 7 ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
- 8 عدم تمتع الإدارة العليا بالإحترام و التقدير من العاملين، و لومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم و امتيازاتهم.
- 9 ازدياد حوادث العمل و الأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة الأخطاء، و حالات الإهمال عند الممارسة.

مما سبق يتضح لنا بأن إدارة المصرف الفعالة هي التي تدرس و تفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل

طبيعة أعمالهم، و مدة خدمتهم، و مستوى أجورهم، و حالتهم الاجتماعية، بحيث يقدم المصرف مزيجا من

الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات، و هو ما سينعكس بالإيجاب على العمال في

أدائهم لأعمالهم و واجباتهم، و مستوى جودة خدماتهم و ولائهم للمصرف.

1- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 2006، ص 106.

2- شروط نجاح التحفيز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد على المصرف أن يأخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء و هو ما سينعكس بالضرورة على مستوى جودة الخدمات المقدمة الزبائن و منها كالآتي:¹

- 1 أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.
- 2 إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- 3 اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، و خاصة الحوافز المادية منها.
- 4 ضمان استمرارية الحوافز و إيجاد شعور الطمأنينة لدى العاملين، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- 5 أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
- 6 إن لتنامي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحفز.
- 7 إدراك و معرفة العاملين للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.

ثالثا: أهداف التحفيز و دوره في ترقية جودة الخدمات المصرفية.

1-أهداف التحفيز:

لعملية تحفيز العاملين في المصرف أهداف لابد من مراعاتها من قبل إدارة المصرف كالآتي:²

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

1- زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجلاوي للنشر، عمان، 2000، ص 62.

2- الخرايشة عمر، الحوافز و تطبيقاتها، متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين و لماذا؟، مجلة الإنماء و الإدارة، عمان، العدد 17، 1995، ص 95.

4 الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

5 مكافأة الأداء المتميز.

6 تشجيع الإبداع و الابتكار و التجديد.

7 تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الإرتقاء.

2- دور التحفيز في ترقية جودة الخدمة المصرفية:

يلعب التحفيز دورا كبيرا في ترقية جودة الخدمة المصرفية من خلال:¹

1 تبني العاملين للتوجه التسويقي: من خلال منح مكافآت و الحوافز للعاملين، على أساس ج ذب

و إرضائهم أكبر عدد ممكن من الزبائن.

2 إشباع حاجات و رغبات العاملين و الزبائن: حيث تشير بعض الدراسات إلى هناك علاقة وثيقة بين

الاعتراف بمجهودات العاملين و مكافأتهم من جهة و رضا الزبائن من جهة أخرى، فاعتراف الإدارة العليا

بمجهودات عاملها من خلال مكافأتهم على حسن أدائهم، يقود إلى إشباع حاجات و رغبات العاملين،

و بالتالي إشباع حاجات و رغبات الزبائن.

3 تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن و نيل رضاهم.

4 تخفيض تكاليف العمل و دورانته، عن طريق خلق الشعور بالاستقرار و الانتماء لدى العاملين، و الحفاظ

على العاملين الجدد.

5 تحسين أداء العاملين، إن تطبيق نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية يشجع الكوادر البشرية على تحسين

أدائهم، و بالتالي تطوير جودة الخدمة.

المطلب الثاني: أثر الإتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

1- أحمد بن عبد الرحمن الشمسري، العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس و الأربعون، العدد الأول، 2006، ص 15.

يعتبر الإتصال التسويقي الداخلي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، و من خلاله يتم انجاز الأعمال و خلق التنسيق بين أقسام المصرف، و كذلك التنسيق بين أعمال الأفراد مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض و ليست متناقضة، و هذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين و جودة الخدمات التي يقدمونها لربائهم ، و على مخرجات المصرف ككل.

و الإتصال التسويقي الداخلي الجيد يعتبر عاملا أساسيا في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين الرئيس و المرؤوسين و العكس، و خلق تفهما أعمق و وضوحا أشمل بين العاملين في المصرف للوصول إلى أهداف المصرف المرجوة، فالجودة العالية تتطلب الإتصال الجيد.

أولاً: مفهوم الإتصال الداخلي.

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

يعرف التسويق الداخلي على أنه: "تعامل الإدارة و المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المؤسسة، و في داخل أنشطتها، و يمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها، حيث يمكن التعبير عنها بأنها الإتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا و أفقيا داخل المؤسسة".¹

الإتصالات الداخلية هي: "التي تتم بين العاملين في المؤسسة و داخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم".²

و يعرفه (Dr Murphy) على أنه "أساس كل تنظيم ناجح، و أن التحكم فيه يساعد كافة العاملين في المؤسسة في أعمالهم، و كل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل".³

¹ - علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار حامد، عمان، 2007، ص 22.

² - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة نسياب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 129.

³ - Chantal russenault et Maritine pretet, economie et gestion d'entreprise, ed dunod, 1996, p25.

و تعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي: "هو مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الإستماع، تسهيل تمرير و نشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك و ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها".¹

ثانيا: أهمية الإتصال الداخلي على جودة الخدمات المصرفية.

تتعلق الإشكالية المطروحة بدور الإتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمات ، لذا ينبغي التعرض إلى أهميته، فالإتصال الداخلي يهدف لتحسيس العامل بقيمته و يمنحه مكانة مرموقة، و يظهر من خلال التقسيم الإداري بمختلف مستوياته، وكذا تقسيم المهام، و تحديد الأدوار كما يحدد العلاقات و ينظمها لتحقيق التنسيق، مما يساهم في تحقيق الارتياح النفسي و تحفيزه لتحقيق مردود جيد و تحسين أدائه²، و كل ذلك ينعكس بالضرورة على جودة الخدمات التي يقدمها المصرف.

إن الإتصال الداخلي يعد نسق لكونه يساهم في جمع المعلومات الإستراتيجية و التقنية، مما يجعل مقدمي الخدمات على علم تام بخطط، و سياسات، و أهداف المؤسسة و رسالتها، و هذا ضروري جدا لأنهم محدد رئيسي لجودة الخدمات المقدمة للزبائن، كيف لا و هم همزة الوصل مع الزبائن و دورهم مهم في تقديم خدمات بجودة عالية قادرة على إشباع حاجات و رغبات الزبائن.³

و بالتالي نرى أن أهمية الإتصال الداخلي التسويقي تظهر أكثر في كونه وسيلة أساسية لانتقال المعلومات بالمرونة و السرعة الكبيرة داخل المصرف عن مختلف التعديلات و القرارات و الحاجات، الموارد و الأهداف و الإستراتيجيات، طبيعة العملاء، حاجاتهم و رغباتهم، نقاط قوة و ضعف المصرف، فرصه و تهديداته المحيطة به، هذا من جهة أما من جهة أخرى فالإتصال التسويقي يمكن إدارة المصرف من تحديد الوظائف الشاغرة و حجم العمالة المطلوبة و تخصصاتها لتحسين كفاءة المصرف و جودة خدماته، كما أن الإتصال التسويقي الداخلي

¹- Francois bonen et burno henriet, DRH....c'est déj, édition organisation, 1998, p15.

² - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد العال)، دار الميرخ للنشر، السعودية، 2004، ص 389.

³ - بشير عباس العلق، الاتصالات التسويقية الالكترونية، مدخل تحليلي تطبيقي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2006، ص73.

يساهم في تحديد العمال الذين يبذلون مجهودات جبارة و يقدمون خدمات ترضي عملاء المصرف من أجل تحفيزهم، و الاتصال بالعاملين و تحديد الفئة التي تحتاج للمزيد من الخبرة و التدريب، إضافة إلى بناء علاقة جيدة مع العمال و تمكينهم و مشاركة العمال و شعورهم بالإنتماء، و تخفيف حدة النزاعات و الشكاوي و سد الطريق أمام الشكاوي، مما يؤدي بالضرورة و ذلك من أجل التأثير على النشاطات المختلفة داخل المصرف و ذلك لخدمة مصلحة المصرف من خلال خدمة مصلحة الزبون التي تكمن في خدمات بمعايير جودة (ملموسية، استجابة، ثقة و توكيد، تعاطف، اعتمادية) عالية و تنافسية قادرة على إشباع حاجاته و رغباته.

ثالثا: دور الإتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

للإتصال التسويقي الداخلي دور مهم و إيجابي على كل من المؤسسة، و العمال، و الخدمة و هذا من خلال ما يلي:¹

1- بالنسبة لأعضاء التنظيم:

يمكنهم الإطلاع على المستجدات و التطورات و التحديات، مما يدعم التفاهم و الثقة، و يمنح العمال إحساسا صادقا بالإنتماء، و رفع معنوياتهم و دافعيتهم للعمل.

2- بالنسبة للعمال:

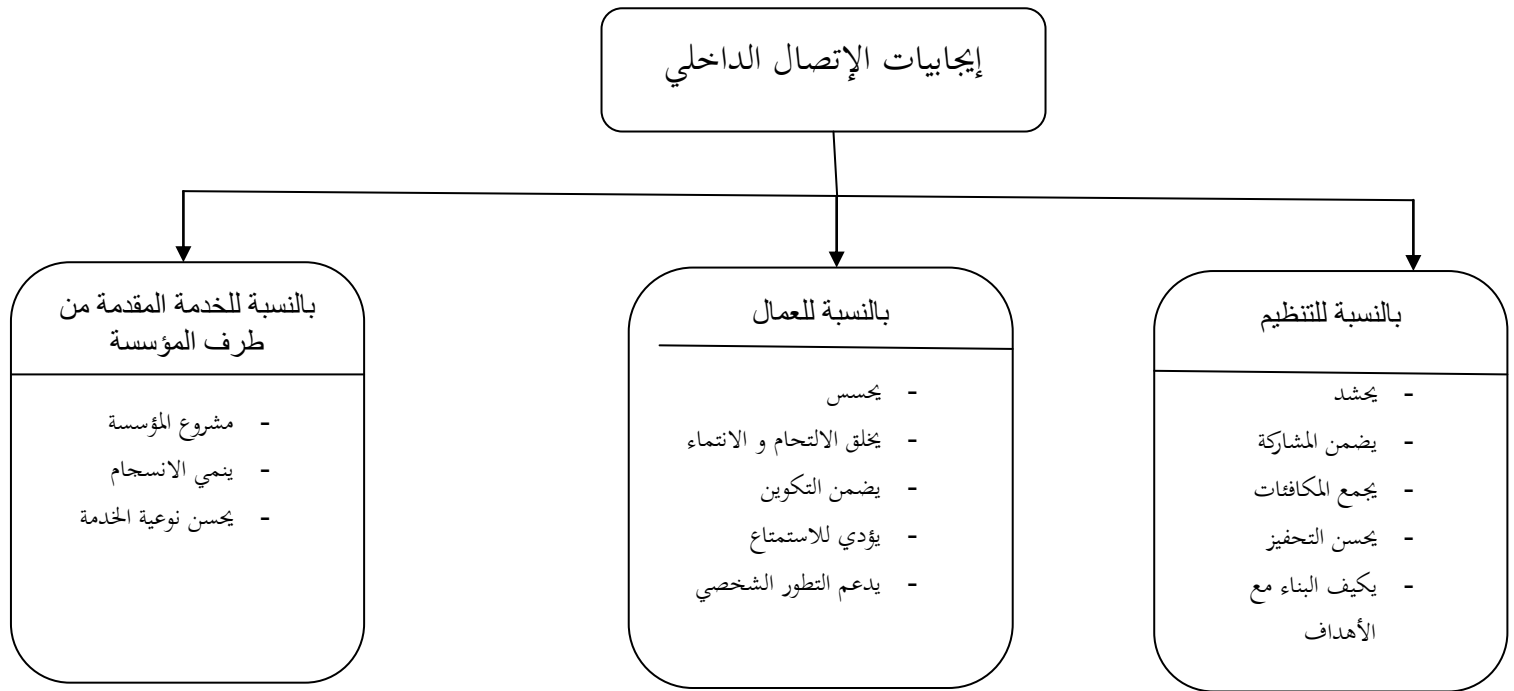
هو الوسيلة لتحقيق الانسجام داخل الجماعة، كما يساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي، بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها من انعكاسات على المنتجات و الخدمات.

3- بالنسبة للخدمات المقدمة من قبل المصرف:

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

¹ - بابة بوزة، دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة يحيى فارس، المدية، العدد 34، 2013، ص 231.

و الشكل الموالي يوضح ايجابيات الإتصال الداخلي :



الشكل (13): إيجابيات الإتصال الداخلي.

المصدر: باية بوزة، المرجع السابق، ص 232.

المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي، ثقافة الجودة، و الإبداع على جودة الخدمة_ المصرفية.

أولا: أثر الرضا الوظيفي للعاملين على جودة الخدمات المصرفية.

استحوذ موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المصرف على اهتمام الباحثين و الدارسين حيث أثبتت الأبحاث و الدراسات العلاقة بين رضا العاملين و زيادة إنتاجيتهم و جودة خدماتهم. و لقد جاء التركيز على الرضا الوظيفي في المصارف من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله، و لا يزال هذا الافتراض قائما رغم تضارب نتائج الدراسات في هذا الصدد، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل من جهة و جودة الخدمات المقدمة من قبلهم من جهة أخرى.

1-تعريف الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي يعكس مدى إدراك الفرد للعمل و ظروفه، و ما يعتقد الفرد فيما يجب أن يكون عليه و بيئته، فهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة و غير راض عن جوانب أخرى، فالرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد و أحاسيسه اتجاه العمل و التي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجاته.

لقد سلم الباحثين على أن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها، و فيما يلي أهم التعاريف للرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي: "يعبر عن مشاعر الفرد و أحاسيسه و التي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل و الجماعات التي تشاركه فيه و سلوك مديره معه، و كذلك من بيئة العمل الداخلية".¹

الرضا الوظيفي هو: " مشاعر العاملين الإيجابية أو السلبية اتجاه أعمالهم، و مدى التزامهم و ولائهم نحوها".

الرضا الوظيفي هو: "درجة العدالة و المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته".

1- رفاعي محمد رفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة النهضة العربية، الكويت، 1998، ص195.

الرضا الوظيفي هو: "القيمة التي يراها الفرد في المكافئة المتوقعة".¹

2-علاقة الرضا الوظيفي بجودة الخدمة المصرفية.

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في كونه يرتبط بالعنصر البشري للمؤسسة، و بدونها لا وجود لها، و لا يمكن لأي مؤسسة تنفيذ إستراتيجية تسويقية تسعى لإرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين بها أولاً، لأنه في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة و إرضاء الزبائن، فالعامل الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة و مميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات، لأن رضا العاملين يؤدي أولاً إلى إرضاء الزبائن و الإحتفاظ بهم و بالتالي زيادة الربحية و المداخيل، و ثانياً رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة و الإلتزام للمؤسسة لمدة أطول و هذا ما يقلل من معدل حوادث العمل في المؤسسة.²

إن جودة الخدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية الأفراد القائمين على إنتاجها و تقديمها،³ حيث أن إشباع حاجات و رغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات، و بالتالي يجب على كل مؤسسة أن تعمل جاهدة على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها.⁴ و هذا ما أكدته Berry الذي يرى أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات و قدرات العاملين من جهة و إشباع حاجات و رغبات الزبائن من جهة أخرى.⁵

و بالتالي يمكننا القول أن شعور العاملين في المصرف بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم و إقبالهم نحو العمل بكل فخر و رضا، و بالتالي يزيد عطائهم و إنتاجيتهم و جودة خدماتهم، و يزيد تمسكهم

1- صلاح محمود دباب، درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي، المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص12.

2- محجوبي محمد الأخضر، المرجع السابق، ص 86.

3- Lings, L N, internal Marketing and Supply Chain Management, journal of service marketing, vol 14, N01, 2000, p61.

4- أحمد عبد الرحمان الشميمري، جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، المجلد 41، العدد 02، 2001، ص 22.

5- صالح عمرو كرامة الجريري، المرجع السابق، ص 43.

بعملهم، مما يساعد على بقاء العاملين في المصرف لأطول فترة ممكنة و عدم الانتقال إلى أماكن عمل أخرى، و هذا ما سيعطي إحساسا بالسعادة و إحساسا ايجابيا نحو الحياة العملية بصورة عامة.

ثانيا: أثر ثقافة الجودة على جودة الخدمات المصرفية.

تعد الجودة أهم وأفضل المقاييس للحكم على المؤسسات بصورة عامة، و المؤسسات المصرفية بشكل خاص، وبما أن الجودة سلاح تنافسي بين المصارف، وكذلك أداة للحصول على أكبر حصة سوقية وكسب رضا الزبائن.

1-تعريف ثقافة الجودة:

تعرض الكتاب والدارسين إلى مفهوم ثقافة الجودة على نحو واسع ومتميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع العمل الذي يتم نشر ثقافة الجودة فيه.

فمنهم من عرف ثقافة الجودة على أنها: "القابليات التنظيمية والعادات والإعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبى حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد".

كما عرفت على أنها: "فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للنتائج العلمي وتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة، وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة، ولها مكونين تبنى عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال، فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والإشتراك والآمال والعواطف و أن الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.¹

1- جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات التركيز على الزبون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص48.

وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها:¹

- 1 التركيز على الزبون.
 - 2 أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.
 - 3 التفاني في العمل.
 - 4 احترام الآخرين.
 - 5 المصدق في التعامل مع الآخرين.
 - 6 الخطأ هو فرصة للتطور.
 - 7 عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية.
 - 8 التميز هو منهجها.
- و ثقافة الجودة هي الإعتقادات المشتركة والقيم والمواقف وأنماط السلوك الذي يميز مجموعة عن أخرى أو مؤسسة عن مؤسسة أخرى وثقافة الجودة هي فهم المدير والعاملين للنظم السائدة والمطبقة والبيئة الداخلية والزائن وهي التحسين المستمر الطبيعي الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات التي تذهب نحو تحقيق رضا الزبون وإسعاده وتحقيق النمو والربحية.

2-العلاقة بين ثقافة الجودة و جودة الخدمة المصرفية:

¹ - جودة ، محفوظ، المرجع نفسه، ص 48.

إن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تسابق و تنافس العاملين عل خدمة الزبائن، و تلبية رغباتهم، و يكون ذلك من خلال امتلاك ثقافة جودة قوية، أساسها تحفيز و دعم الأداء المتميز في تقديم خدمات عالية الجودة و التي ترضي الزبائن.

و هذا يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون، و ما هو المتوقع منهم لإرضاء الزبائن، لأن ثقافة الجودة تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف، و بالتالي فإن هذا يولد لديهم اتجاهها ايجابيا ، و أنهم يشكلون جزءاً مهماً¹.

إن كل ما سبق لن يتحقق دون وعي الإدارة العليا للمصرف لمفهوم ثقافة جودة الخدمة و اعتبارها المحور الرئيسي، و العمود الفقري، و أنها أساس كسب رضا الزبائن و ولائهم، و بالتالي إتباع إستراتيجية تسويقية داخلية مبنية على أسس و قواعد صحيحة، تدفع إلى اختيار و استقطاب العاملين بمعايير جودة عالية و توظيفهم، ثم إدخالهم إلى الميدان العملي بكل ارتياح من خلال تدريبهم و تمكينهم و جعلهم يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من المصرف، و تحفيزهم لتحقيق الرضا لديهم و دفعهم لإعطاء أكبر قدر من الجودة و التفاني في العمل، مما يجعلهم يفهمون حاجات و رغبات زبائنهم، و يسعون وراء تلبيةها، و هو ما سينعكس الجودة التي تصبح ثقافة يتقنها و يتحكم بها العاملين بالمصرف بما يحقق أكبر قدر من الإشباع و الإرتياح لزبائن المصرف.

ثالثاً: أثر الإبداع على جودة الخدمة المصرفية.

إن الإبداع هو أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى المصرف للوصول إليها من خلال انتهاجه لإستراتيجية التسويق الداخلي، فهو يعتبر أحد المحددات الأساسية لاكتساب خدمات المصرف لميزة تنافسية، فاكساب المصرف لعاملين لهم القدرة على إبداع خدمات بمعايير تنافسية قادرة على إشباع حاجات و رغبات زبائنهم في بيئة

1- حميد عبد النبي الطائي، رضا العلي، سنان كاضم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO ، الطبعة الأولى، الورق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص153.

تتميز بالمنافسة الشديدة و التطور التكنولوجي السريع يؤمن بقائه و أرباحه و يجعل أكثر أمانا من المفاجآت التي تحببها السوق، مادام يمتلك عاملين مبدعين يجعلونه قائدا و مؤثرا في سوقه التنافسي.

1-تعريف الإبداع:

يقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".¹

و في نفس السياق تم تعريف الإبداع على أنه "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من الخارج، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة، أو البرامج، أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما تطبقها".²

2-عناصر الإبداع:

إن توقف المصرف عن دعم و تعزيز الإبداع أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة، الثقافة التنظيمية السليمة، و لم تهتم بتدريب العاملين، و تحفيزهم، و لا حتى تمكينهم، في كيفية انجاز العمليات الابتكارية الجماعية أو الفردية السليمة و أهملت مستويات الابتكار الشخصي و الجماعي، لن يتمكن هذا المصرف من التكيف مع التحديات العصرية و لن يتمكن من حل مشكلاته، و بالتالي لن يحصل على الخدمات التي تساعد على البقاء و النجاح، و تتمثل أهم عناصر الإبداع في المصرف فيما يلي:³

1- محمد الحراشة، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 248، 249.

2- حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 47.

3- سفيان نقماري، الإبداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة البليدة، 2013، ص 05.

أ-المناخ الذي يقع فيه الإبداع:

معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات إبداعية و تحفيزهم على استخراج و استغلال أفكارهم

الإبداعية.

ب-الإمكانيات:

وجود الإمكانيات اللازمة للإبداع، و التشجيع الكافي.

ج-العمليات:

هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الإبداع، بالرغم من أن هذه الأساليب

تتطلب الكثير من الوقت و التكاليف، كالتدريب و التحفيز و التمكين....

د-الثقافة التنظيمية:

تتم بإيجاد الأهداف المشتركة بين العاملين، من خلال تنشيط الإتصال الداخلي.

هـ-التفكير الإستراتيجي:

فالمؤسسة تكون لها القدرة على التفكير في اختيار العاملين و تدريبهم و تحسين مستواهم.

كما أن الإتصال الفعال سواء مع البيئة الداخلية أو الخارجية للمصرف يعتبر من الأمور الحيوية و الهامة

بالنسبة للإبداع الناجح، فالقائد الفني الناجح هو الذي يقوم بتنمية شبكات الإتصال مع المتخصصين و المهوبين

في الخارج و الداخل فهم مصدر و توجيه جيد للأفكار.

3-دور الإبداع في تحقيق جودة الخدمة المصرفية:

تنبع أهمية الإبداع في كونه أساس انطلاق المصرف نحو الإستقرار و النمو و ذلك من خلال استغلال كافة القدرات و الإمكانيات المتوفرة لدى مواردها المتنوعة في تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية فالإبداع يوفر للمصرف:

أ- البيئة التنظيمية المناسبة لتقديم خدمات بجودة عالية:

يوفر الإبداع البيئة المناسبة للتطور و النمو، فمقومات البيئة المبدعة تساهم في البناء و الإصلاح¹، إن البيئة التسويقية تتميز بشدة التغير، و شدة التنافس، و تغير أذواق الزبائن، و تعدد حاجاتهم، و بالتالي فالإبداع يساعد على تحسين الأداء، من خلال تحسين جودة المنتجات عن طريق تفعيل ثقافة الإبداع و الابتكار و التجديد.²

ب- تنمية المهارات الإبداعية لتقديم خدمات بجودة عالية:

إن الإبداع يحث على تطوير مهارات و قدرات العاملين و تنمية معارفهم و تمكينهم من ممارسة وظائفهم بكفاءة، حيث يعتبر ذلك حاجة ماسة لترشيد و توجيه الموارد المختلفة بما يخلق نوع من التميز مقارنة بالمنافسين،³ و يتطلب ذلك غرس و تنمية الإبداع في أذهان العاملين، و تشجيع المبدعين منهم الذين يقدمون خدمات بجودة عالية و العمل على تحفيزهم على تنمية علاقاتهم مع زبائنهم و تلبية حاجاتهم و رغباتهم.⁴

ج- تحقيق التميز في الخدمة:

- 1- عبد الرزاق سالم الرحالية، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 247.
- 2- منصوري الزين، كواش خالد، دور المعرفة و الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 04.
- 3- عبد الرزاق سالم الرحالية، المرجع السابق، ص 256.
- 4- رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، حسنية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 17.

و يكون ذلك من خلال تقديم خدمات متميزة بأسلوب مقبول و تكلفة أقل و جودة أعلى، و هذا بتوافر ثلاث خصائص أو مزايا:¹

1-الإختلاف و التميز:

و يقصد بذلك اختلاف الخدمة المقدمة عن خدمات منافسيها، من خلال السعي إلى إيجاد حلول لإطالة دورة حياة الخدمات أطول وقت ممكن و ذلك من خلال التغلب على التحديات أو تأجيلها أو تحويلها أو تقليل مخاطرها، و يأتي ذلك من خلال منظومة أفكار خلاقة قادرة على إيجاد الحلول الملائمة و يكون ذلك من خلال اتخاذ القرارات الإبداعية التي تشمل جميع الأنشطة.

2-سرعة الإستجابة:

و تأتي للاستجابة لرغبات و توقعات الزبائن المتغيرة و المتجددة لإيجاد قيمة جديدة و مضافة، من خلال السعي نحو التغيير و تحسين المتطلبات الأساسية للسلع و الخدمات، و يساهم العامل المبدع في تحسين جودة الخدمة أو المنتج و بالتالي إيجاد نوع من التأيد للحصول على قاعدة كبيرة من الزبائن في السوق.

3- انخفاض تكلفة الخدمة:

إن معظم المؤسسات تركز جهودها على تحسين الخدمات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه الخدمات مقابل تكلفة منخفضة، لأن الهدف الأساسي لعملية الإبداع هو تخفيض التكلفة الوحدوية خاصة مما يعطيها ميزة تنافسية تمكنها غالبا من تحقيق أرباح ضخمة و هذا الإحتمال يمنح حافزا للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة.

1- عبد الرزاق سالم الرحالية، المرجع السابق، ص 256.

خاتمة الفصل:

ختاما لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للعلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية، توصلنا إلى أن الإختيار الدقيق للعاملين الأكفاء الذين لديهم القدرات الكافية على تقديم خدمات بجودة عالية و توظيفهم، و العمل على تدريبهم على خدمة الزبائن، و تمكينهم و تحميلهم المسؤوليات أثناء ممارسة وظائفهم، و اتصالهم و احتكاكهم بالزبائن ، و ذلك من خلال الإستجابة السريعة لطلباتهم، و التعاطف معهم، و منحهم الثقة في خدمات المصرف، و تحفيز المتفوقين في أداء مهامهم ماديا و معنويا، و تفعيل الإتصال الداخلي معهم لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، و تشجيعهم على الإبداع و ترسيخ ثقافة الجودة لديهم، و هو ما سينعكس على جودة الخدمات التي يقدمها المصرف و الميزة التنافسية التي يكتسبها، كما يعزز أرباحه و بقائه في السوق.

مقدمة الفصل:

بعدها تناولنا في القسم النظري معالم التسويق الداخلي و أثر تطبيقه على جودة الخدمات المصرفية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا و محاولة التعرف على واقع التسويق الداخلي و مدى أثره على جودة الخدمات ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سعيدة ، بإعتبار أن جودة الخدمة المصرفية هي انعكاس للتسويق الداخلي و تابع له، مما يبرز أهمية التسويق الداخلي في تطوير جودتها.

و من خلال هذا الفصل سنحاول اختبار الفرضيات البحثية عبر دراسة و تشخيص حال التسويق الداخلي ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سعيدة و انعكاساته على جودة الخدمات المصرفية المقدمة، و في إطار هذا السياق ستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني: عرض البيانات و معالجتها و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي في الجزائر، إذ يعتبر من أهم وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي، و ترقية العالم الريفي و لتحقيق ذلك ينبغي عليه التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة لانفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسؤولوا بنك بدر بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي، سواء من حيث الانتشار الجغرافي المتميز عبر كافة التراب الوطني ، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله.

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

أولا: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص ، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها ، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.¹

وبهدف إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، مما جعله يحتل مكانة و موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، إذ يعتبر كأكبر بنك تجاري في الجزائر نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

1- يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.

2- يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (bankers almanach) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية.

3- يعمل في كافة القطاعات الإقتصادية ، كما يمول كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية².

ثالثا: مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى:

¹ - تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص:02.

² - تقرير نشاط بنك بدر، 2000، ص:32.

الجدول (Z):مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المرحلة	التعريف
<u>المرحلة</u> <u>ما بين 1982-1990</u>	-فرض وجوده ضمن العالم الريفي. -فتح وكالات في المناطق الريفية. - محاولة كسب سمعة جيدة في مجال تمويل القطاع الزراعي، و الصناعة الغذائية، و الميكانيكية الفلاحية.
<u>المرحلة</u> <u>ما بين 1991-1999</u>	1991: تطبيق نظام swift لتسهيل العمليات الخارجية. 1992: و ضع برامج للربط بين فروعته المختلفة في مختلف العمليات كتسيير القروض، عمليات الصندوق، الودائع،... سميت ب logiciel sybu . 1993: الإنتهاء من إدخال الإعلام الآلي عبر جميع شبكات البنك. 1994: انطلاق العمل ببطاقات التسديد و السحب بدر. 1996: إدخال عمليات الفحص السلبي التي تسمح بإنجاز و فحص العمليات عن بعد و في الوقت المناسب. 1998: انطلاق العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CARTE INTER BANCAIRE)

<u>المرحلة</u> <u>ما بين 2000-2006</u>	2000: فحص دقيق لنقاط القوة و الضعف و إنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة المعايير الدولية. 2001: العمل على تخفيف الإجراءات الإدارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض، و كذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية. 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس و الخدمات المشخصة على جميع وكالات البنك. 2003: إدخال نظام (SYRAT) و هو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك و الأوراق التجارية. - تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية و كذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك. 2004: تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي و العلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة. 2006: تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية، إضافة جديد يعرف ب TELE DES VIREMENTS من أجل تحقيق الأمان و الثقة و محاربة الغش و الاختلاسات في التعاملات البنكية.
---	---

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق من بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الثاني: وظائف و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR**.

أولاً: وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.¹

أ- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- تطوير مستوى هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- إعطاء الدعم الإعلامي.

ب - عرض المنتجات و الخدمات الجديدة من خلال :

- تصفية المشاكل المالية.
- أخذ الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانيا.
- تمويل التجارة الخارجية.
- الاستقبال الجيد للزبائن و احترامهم و الرد على طلباتهم بجدية.
- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

ج - تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة و هذا من خلال :

- تطوير الموارد و العمل على رفعها و تحسين تكاليفها.
- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية و تقنياتها.

¹ - وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.1

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير و تعميم استعمال الإعلام الآلي و تحديد الثروة و عصرنتها.
- إشراك الزراعة و تنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني.
- توسيع الأراضي الفلاحية و تحسين الخدمات.
- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد و كذا تكوين الموظفين و تقويم سلوكهم.

- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على :

- رفع الموارد بأفضل التكاليف.
- التسيير الدقيق للخزينة.
- تكوين و تحفيز هيئة الموظفين

المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية **BADR** سعيدة.

أولا: تعريف وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسعيدة.²

نشأت وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسعيدة سنة 1982 و هو وقت مبكر مقارنة بوكالات ولايات أخرى نظرا للمكانة الإدارية التي كانت تحتلها ولاية سعيدة آنذاك، حيث كانت العديد من الولايات تابعة لها، و هذه المكانة لازلت قائمة باعتبار أن المديرية الجهوية متواجدة بولاية سعيدة.

¹ - وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

² - وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

في البداية لابد من عدم الاكتفاء بافتتاح وكالة مركزية بدر سعيدة فقط بل تم افتتاح إلى جانبها مجموعة من الفروع لتخفيف الضغط على الوكالة الولائية، إضافة إلى تخصص البنك في المجال الفلاحي مما يستدعي إنشاء فروع قريبة من المناطق الفلاحية التي تتكلف بعمليات و قروض بسيطة مقارنة بحجمها على مستوى الوكالة المركزية.

أعطى لوكالة بدر سعيدة رقم 785 تنتمي إلى الفرع 020، تقع وسط مدينة سعيدة، بقرب وكالات بنوك عديدة مثل CPA , BDL و بنوك و مؤسسات أخرى.

و تحتوي الوكالة الجهوية BADR بسعيدة على 8 وكالات هي:

ثلاث وكالات بسعيدة:

- وكالة سعيدة 785 - وكالة حساسنة 740 - وكالة عين الحجر 733

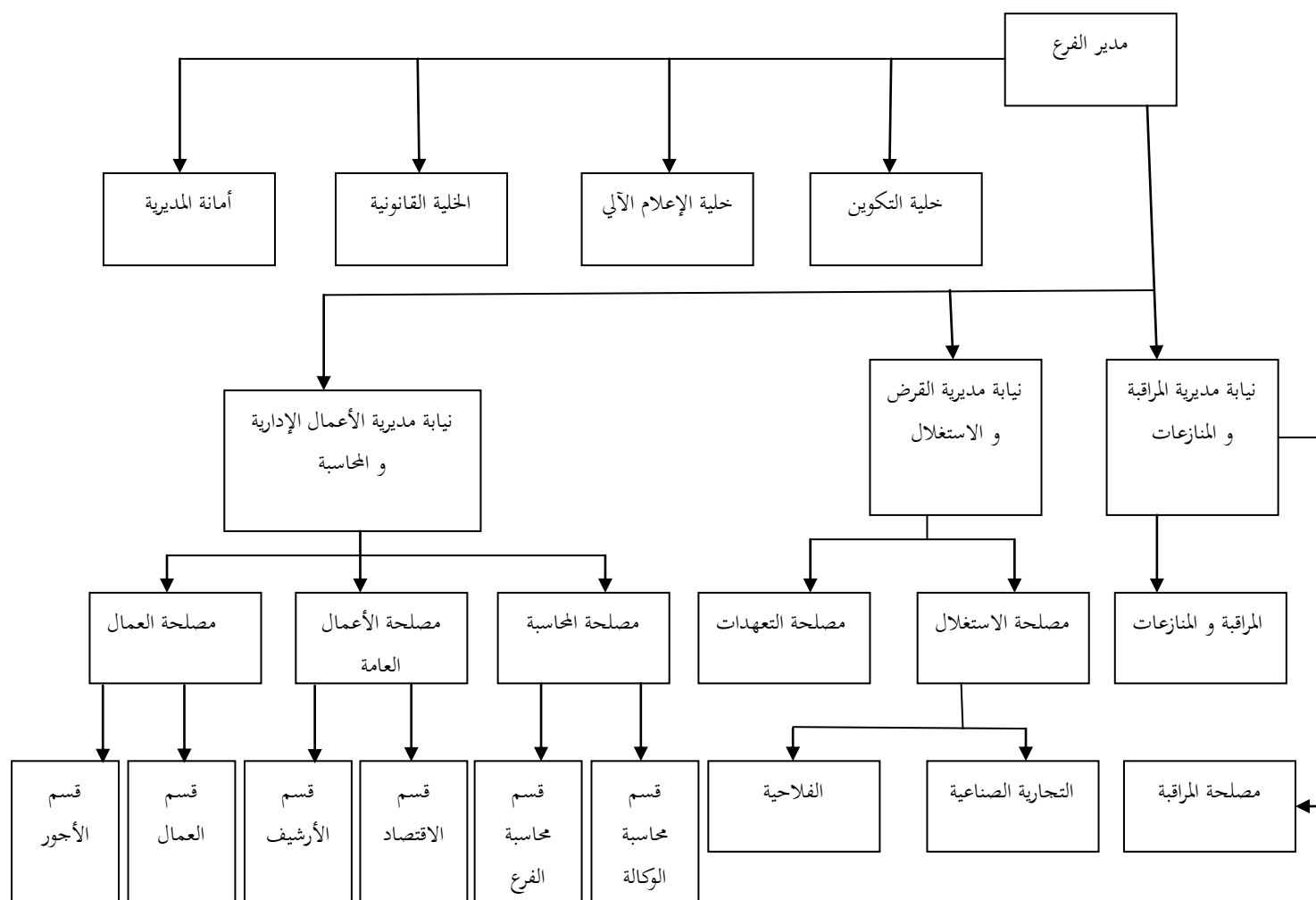
ثلاث وكالات بالبيض:

- وكالة البيض 730 - وكالة بوقطب 732 - وكالة لبيض سيد الشيخ 738

وكالتين بالنعام:

- وكالة المشرية 728 - وكالة عين الصفراء 729

ثانيا: الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع سعيدة.



الشكل (14): الهيكل التنظيمي وكالة BADR سعيدة.

المصدر: وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تنقسم المهام على مستوى وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية سعيدة 785 بناء على الهيكل التنظيمي أعلاه

كما يلي:

1 -المديرية:

1-1: مديرية فرع بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، التنسيق بين نشاطات الفرع، تقسيم العمل بين مختلف المصالح و يسهر على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف البنك.

1-2: خلية التكوين.

و مهمتها تتمثل في الرفع من معارف المستخدمين، منح التوجيهات الضرورية في مجال التكوين، تسجيل المستخدمين في الملتقيات المنظمة من قبل المديرية العامة.

1-3: خلية الإعلام الآلي.

مهمتها تتمثل في ضمان حجز و جمع المعلومات، تسيير تجهيزات الإعلام الآلي و الحرص على استعمالها استعمالا رشيدا.

1-4: الخلية القانونية.

مهمتها تتمثل في مساندة الوكالات من الناحية القانونية، الحرص و المحافظة على فوائد البنك في الملفات التي بها خلاف، مراقبة صحة العقود و الضمانات.

1-5: السكرتارية العامة.

مهمتها تتمثل في تنظيم وظائف المسؤول.

2-مديرية الأعمال الإدارية و المحاسبية:

2-1: نائب المدير.

ينوب عن مدير الفرع في أعمال التنشيط، التنسيق و مراقبة المصالح و الوكالات و لنيابة المدير ثلاث

مصالح هي:

2-1-1: مصلحة المستخدمين.

تتمثل مهمتها في تسيير ملفات العمال بالنسبة للفرع و الوكالات التابعة لها، القيام بقرارات التعيين،

التغيير، التأديب.

2-1-2: مصلحة الأعمال العامة.

تتمثل مهمتها في تسيير وسائل المؤسسة تسيير عقلا نيا حسنا، و المحافظة على الأرشيف، إضافة إلى

المحافظة على نظافة الفرع.

2-1-3: مصلحة المحاسبة.

و تتمثل مهمتها في إنجاز و متابعة ميزانية الفرع و الوكالات، السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية،

السهر على حسابات الزبائن، تحقيق الأقفال السنوية.

2 -نيابة مديرية التجهيزات و الاستغلال:

3-1: نائب المدير.

مهمته هي تنشيط و مراقبة عمل الوكالات و يأخذ القرارات من الاقتراحات المقدمة من طرف مدراء

و مسيري الوكالات، إضافة إلى تسيير المخاطر و لنيابة المدير مصلحتين:

3-1-1: مصلحة التعهدات.

تتمثل مهمتها في دراسة ملفات الاعتماد في القطاع العمومي الخاص و القطاع الفلاحي، و متابعة الاعتمادات الممنوحة.

3-1-2: مصلحة الاستغلال.

و تتمثل مهمتها في تنشيط الوكالات في ميدان الموارد، أدونات الصندوق، دفاتر الادخار، بالإضافة إلى مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الفرع و المديرية العامة.

3 - خيابة المراقبة و النزاعات:**4-1: نائب المدير:**

يهتم بكل الإجراءات القانونية التي تمس نشاطات المؤسسة، صحة الضمانات، و كذا تغطية الذمم المشكوك فيها إضافة إلى تقديم النصائح و الإرشادات القانونية.

4-2: مصلحة المراقبة:

تتمثل مهمتها في مراقبة أعمال الوكالات فيما يخص فتح الحسابات الخاصة بالزبائن، و تقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين، بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء الملاحظة في المجال المحاسبي.

المبحث الثاني: عرض البيانات و معالجتها و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات و الأدوات الإحصائية.

أولاً: عينة الدراسة.

يحتوي هذا البحث على مجتمعين يشمل الأول موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة سعيدة، حيث تم توزيع 45 استمارة و استرجع منها 43 استمارة، أما بالنسبة للمدة الزمنية فكانت من 2015/03/25 إلى 2015/04/02.

و يشمل مجتمع البحث الثاني الزبائن المستفيدين من خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة سعيدة أيضاً، حيث تم توزيع 250 استمارة و استرجعت منها 237 استمارة فقط، و كان ذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2015/03/25 إلى 2015/04/07.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات:

اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل، من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية، فقمنا بتصميم استمارتي الاستبيان الأولى موجهة للزبائن أما الثانية فهي موجهة لموظفي نفس الوكالة محل الدراسة.

1 - هدف الاستمارة:

تختلف أهداف الاستمارة المعدة و الموزعة وفقاً لما يلي:

بالنسبة للاستمارة الخاصة بجودة الخدمة المقدمة من قبل الوكالة محل الدراسة، تهدف إلى التعرف على

مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة لزيائها من خلال معايير جودة الخدمة باستخدام مقياس (Taylor 1994).

بالنسبة للاستمارة الخاصة بموظفي الوكالة فتهدف إلى مستوى التسويق الداخلي على مستوى الوكالة من خلال تنفيذ الوكالة لسياسات و أساليب التسويق الداخلي.

2- تصميم الاستمارة:

تم تصميم استمارتين الأولى خصصت لقياس آراء الزبائن حول متغيرات مستوى جودة الخدمات الخدمات المصرفية المقدمة من قبل الوكالة، أما الثانية الثانية فخصصت لقياس آراء الموظفين حول متغيرات التسويق الداخلي.

أ- الاستمارة الخاصة بمستوى جودة الخدمة المصرفية:

تكونت من جزئين و هما:

1- الجزء الأول:

خصصت للمعلومات التعريفية التي تخص زبائن المصرف و تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، نوع الزبون.

2- الجزء الثاني:

جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) حيث تضمنت 15 عبارة، ترجمت إلى خمسة معايير و هي: الملموسية، الإستجابة، الإعتمادية، الثقة و التوكيد، التعاطف.

* العبارة من 1 إلى 3 معيار الملموسية لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 5 إلى 5 معيار الإستجابة لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 7 إلى 9 معيار الإعتمادية لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 10 إلى 12 معيار الثقة و التوكيد لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 13 إلى 15 معيار التعاطف لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

الإجابات على العبارات الخاصة بالجزء الثاني كانت وفقا لمقياس ليكرت ذي 05 درجات كونه المقياس المناسب لمستوى جودة الخدمة، و الذي يطلب من العميل إعطاء درجة الموافق على كل عبارة من العبارات الواردة وفقا لمقياس ليكرت كما يلي:



الشكل (15): طريقة المعاينة وفق أسلوب الحصر.

المصدر: من إعداد الطلبة.

* موافق بشدة، تعطى لها (5) خمس درجات.

* موافق، تعطى لها (4) أربع درجات.

* محايد، تعطى لها (3) ثلاث درجات.

* معارض، تعطى لها (2) درجتان.

* معارض بشدة تعطى لها (1) درجة واحدة.

أ- الاستمارة الخاصة بمستوى التسويق الداخلي:

تكونت من جزئين و هما:

1- الجزء الأول:

خصت للمعلومات التعريفية التي تخص موظفي المصرف و تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل الدراسي،

عدد سنوات العمل، الدخل الشهري.

2- الجزء الثاني:

التسويق الداخلي (المتغير المستقل) حيث تضمنت 10 عبارات، ترجمت إلى خمسة عناصر و هي:

التوظيف، التحفيز، التدريب، التمكين، الإتصال و العلاقات العامة الداخلية.

* العبارتين 1 و 2 مؤشر التوظيف لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 3 و 4 مؤشر التحفيز لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 5 و 6 مؤشر التدريب لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 7 و 8 مؤشر التمكين لدى الوكالة البنكية محل الدراسة.

* العبارة من 9 و 10 مؤشر الإتصال و العلاقات العامة الداخلية لدى الوكالة البنكية محل

الدراسة.

الإجابات على العبارات الخاصة بالجزء الثاني كانت وفقا لمقياس ليكرت ذي (05) خمس درجات كونه

المقياس المناسب لقياس مستوى التسويق الداخلي، و الذي يطلب من الموظف إعطاء درجة الموافقة على كل عبارة

من العبارات الواردة وفقا لمقياس ليكرت كما يلي:

* موافق بشدة، تعطى لها (5) خمس درجات.

* موافق، تعطى لها (4) أربع درجات.

* محايد، تعطى لها (3) ثلاث درجات.

* معارض، تعطى لها (2) درجتان.

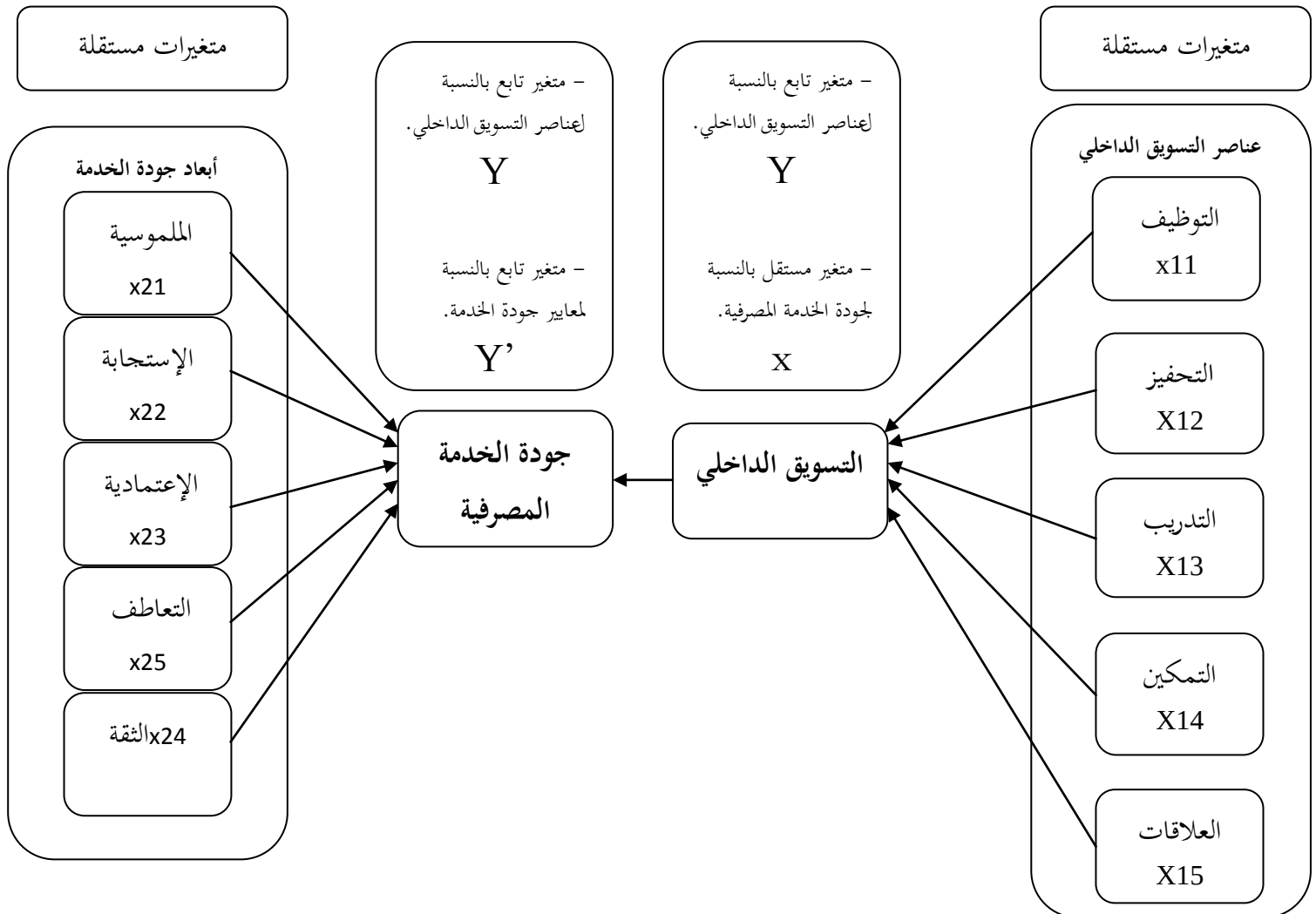
* معارض بشدة تعطى لها (1) درجة واحدة.

ثالثا: نموذج الدراسة و معالجة البيانات.

1- نموذج الدراسة:

لمعرفة مدى أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية بالوكالة محل الدراسة تم الاعتماد

على النموذج التالي:

نموذج الدراسة

الشكل (16): نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الطلبة.

2- معالجة البيانات:

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV21 بالاعتماد على

الأساليب الآتية:

* استخدام التكرارات و النسب المئوية على عبارات الدراسة الخاصة بالجزء الأول من الاستمارة.

* أساليب الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد لإثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر تطبيق

عناصر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

* الارتباط الثنائي.

رابعاً: صدق الأداة.

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستمارتين، تم عرضها على الأستاذ المؤطر، و استشارة مجموعة من

الأساتذة، و البعض من إدارات الوكالة البنكية محل الدراسة.

خامساً: ثبات الأداة.

1- متغير جودة الخدمة المصرفية:

الجدول (08): ثبات الأداة الخاصة بمتغير جودة الخدمة المصرفية.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.678	19

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تم فحص عبارات الاستبيان الخاصة بجودة الخدمات المصرفية بالوكالة محل الدراسة من خلال مقياس ألفا كرومباخ لحساب ثبات المقاييس، فظهر أن معامل الثبات لمتغير جودة الخدمات المصرفية بلغ 0.678، حيث هذه النسبة ضمن المجال المقبول، و تفي بأغراض الدراسة.

1- متغير التسويق الداخلي:

الجدول (09): ثبات الأداة الخاصة بمتغير التسويق الداخلي.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.788	15

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تم فحص عبارات الاستبيان الخاصة بالتسويق الداخلي بالوكالة محل الدراسة من خلال مقياس ألفا كرومباخ لحساب ثبات المقاييس، فظهر أن معامل الثبات لمتغير التسويق الداخلي بلغ 0.788، حيث هذه النسبة ضمن المجال المقبول، و تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: دراسة المعلومات التعريفية لعينة عملاء و موظفي الوكالة البنكية محل الدراسة.

أولا: دراسة المعلومات التعريفية لعينة زبائن الوكالة البنكية محل الدراسة.

نتائج توزيع أفراد العينة لزبائن الوكالة البنكية محل الدراسة حسب الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، نوع

العميل.

الجدول (10): توزيع أفراد العينة (الزبائن) بحسب العوامل الديموغرافية.

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسب %
الجنس	ذكر	180	% 75.9
	أنثى	57	% 24.1
	المجموع	237	% 100
العمر	30-20	30	% 12.7
	40-31	57	% 24.1
	50-41	113	% 47.7
	أكثر من 50	37	%15.6
المؤهل الدراسي	أساسي	10	% 04.2
	ثانوي	40	%16.9
	جامعي	144	% 60.8
	دراسات عليا	43	%18.1
نوع الزبون	عادي	113	% 47.7
	قطاع الأعمال	124	% 52.3

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة.

- عينة الزبائن حسب الجنس:

نلاحظ من الجدول أعلاه و الخاص بتوزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس، أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الزبائن ذكور، حيث بلغت 57.9%، في حين بلغت نسبة الإناث 24.1%، و هذا راجع إلى الطبيعة المحافظة للمجتمع المحلي و الجزائري عموما.

- عينة الزبائن حسب العمر:

يشير الجدول أعلاه، و الخاص بتوزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير العمر، إلى أن أكثر أعمار عينة الزبائن محصورة بين (41 إلى 50 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 47.7% و هذا راجع إلى التعامل الكبير للبنك محل الدراسة مع موظفي المؤسسات العمومية و رجال الأعمال الذين تتراوح أعمارهم تقريبا ضمن هذا المجال، و تلتها الفئة العمرية للزبائن التي كانت بين (31 إلى 40 سنة) التي بلغت نسبتها 24.1%، ثم الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 15.6%، ثم الفئة العمرية بين (20 إلى 30 سنة) التي بلغت نسبتها 12.7%.

- عينة الزبائن حسب المؤهل الدراسي:

يتضح من الجدول أعلاه، و الخاص بتوزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير المؤهل الدراسي، أن أغلب أفراد عينة الزبائن لهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 60.8%، و تلتها نسبة الزبائن الذين لهم دراسات عليا و التي بلغت 18.1%، لتليها نسبة الزبائن الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 16.9%، ثم نسبة 04.2% لأصحاب المؤهل الدراسي الأساسي.

- عينة الزبائن حسب نوع الزبون:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية الزبائن محل الدراسة ينتمون لقطاع الأعمال حيث بلغت نسبتهم 50.3%، بينما بلغت نسبة الزبائن العاديين 47.7%.

ثانيا: دراسة المعلومات التعريفية لعينة موظفي الوكالة البنكية محل الدراسة.

نتائج توزيع أفراد العينة لموظفي الوكالة البنكية محل الدراسة حسب الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات العمل، و الدخل الشهري.

الجدول (11): توزيع أفراد العينة (الموظفين) بحسب العوامل الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسب %
الجنس	ذكر	30	69.8 %
	أنثى	13	30.2 %
العمر	20-30	02	4.7 %
	31-40	12	27.9 %
	41-50	16	37.2 %
	أكثر من 50	13	30.2 %
المؤهل الدراسي	ثانوي	09	20.9 %
	جامعي	29	67.4 %
	دراسات عليا	05	11.6 %
	18000-35000	10	23.3 %
	35001-50000	22	51.2 %

الدخل	أكثر من 50000	11	25.6 %
عدد السنوات العمل	أقل من 03 سنوات	05	11.6 %
	03-05 سنوات	12	27.9 %
	06-10 سنوات	12	27.9 %
	أكثر من 10 سنوات	14	32.6 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بموظفي الوكالة محل الدراسة.

- عينة الموظفين حسب الجنس:

يتضح من خلال الجدول أعلاه، و الخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس، أن نسبة

الذكور في عينة الموظفين كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث في نفس العينة، حيث بلغت نسبة الذكور **69.8%**

بينما بلغت نسبة الإناث **30.2%**.

- عينة الزبائن حسب العمر:

يشير الجدول أعلاه، و الخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير العمر، إلى أن أكثر أعمار عينة

الزبائن محصورة بين (**41 و 50 سنة**)، حيث بلغت نسبتهم **37.2 %** و هذا راجع إلى العدد الكبير لهذه الفئة

على مستوى البنك مما يعني ذلك أن غالبية الموظفين الذين استطلعنا آرائهم هم من الفئة التي تأتي بين آخر فئة و

أحدث فئتين مما سيجعلها تتصف بصفات و مهارات تجمع بين الخبرة و التجديد مما سينعكس بالإيجاب على

هذه الدراسة الميدانية بإجابات أكثر دقة و وضوح، و تلتها الفئة العمرية (**أكثر من 50 سنة**) التي بلغت نسبتها

30.2 %، ثم الفئة العمرية (**31 و 40 سنة**) بنسبة **27.9 %**، و أخيرا الفئة العمرية بين (**20 إلى 30**

سنة) التي بلغت نسبتها **4.7 %** و إن ذلك يدل على قلة التوظيف على مستوى الوكالة لفئة الشباب.

- عينة الموظفين حسب المؤهل الدراسي:

يتضح من الجدول أعلاه، و الخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير المؤهل الدراسي، أن أغلب أفراد عينة الموظفين لهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم **67.4 %** و هذا يدل على إقدام البنك على توظيف خريجي الجامعات و هذا يرجع إلى قوانين التوظيف التي تشترط على الأقل شهادة اليسانس في أغلب الوظائف المفتوحة للتوظيف، و تلتها نسبة الموظفين الذين لهم مستوى ثانوي و التي بلغت **20.9 %**، لتليها نسبة الموظفين الذين لهم دراسات عليا بنسبة **11.6 %**، و تجدر الإشارة إلى أن هناك موظفين لديهم مؤهل دراسي أساسي و المتمثلين في عمال الحراسة و التنظيف و الذين لم نأخذهم بعين الاعتبار أثناء إعداد الاستبيان لأن مستواهم لا يسمح بفهم الغرض و أهداف هذه الدراسة مما يجعل إجاباتهم لا معنى لها و يمكنها أن تؤثر سلبا على نتائج الدراسة.

- عينة الموظفين حسب الدخل الشهري:

يتضح من الجدول أعلاه، و الخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الدخل الشهري، أن أغلب أفراد عينة الموظفين لهم دخل شهري يتراوح بين **(35001-50000 دج)** حيث بلغت نسبتهم **51.2 %** و هذا راجع إلى أن أغلبية فئة موظفي البنك هم عمال عاديين ضمن الهرم الإداري للوكالة البنكية محل الدراسة، و تلتها نسبة الموظفين الذين لهم دخل شهري **(أكثر من 50000 دج)** و التي بلغت **25.6 %**، و هو مرتبط بالموظفين أصحاب المسؤوليات و الذين يكون عادة عددهم أقل من بقية الموظفين على مستوى الوكالة، لتليها نسبة الموظفين الذين لهم دخل شهري محصور بين **(18000-35000 دج)** بنسبة **23.3 %**.

يتضح من الجدول أعلاه، و الخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير عدد سنوات العمل، أن أغلب أفراد عينة الموظفين هم من تزيد سنوات العمل لديهم عن **(10 سنوات)** أي بنسبة **32.6 %** و هذا يؤكد ما تطرقنا له سابقا حول قلة التوظيف على مستوى الوكالة خلال السنوات الأخيرة، إذ اقتصررت نسبة

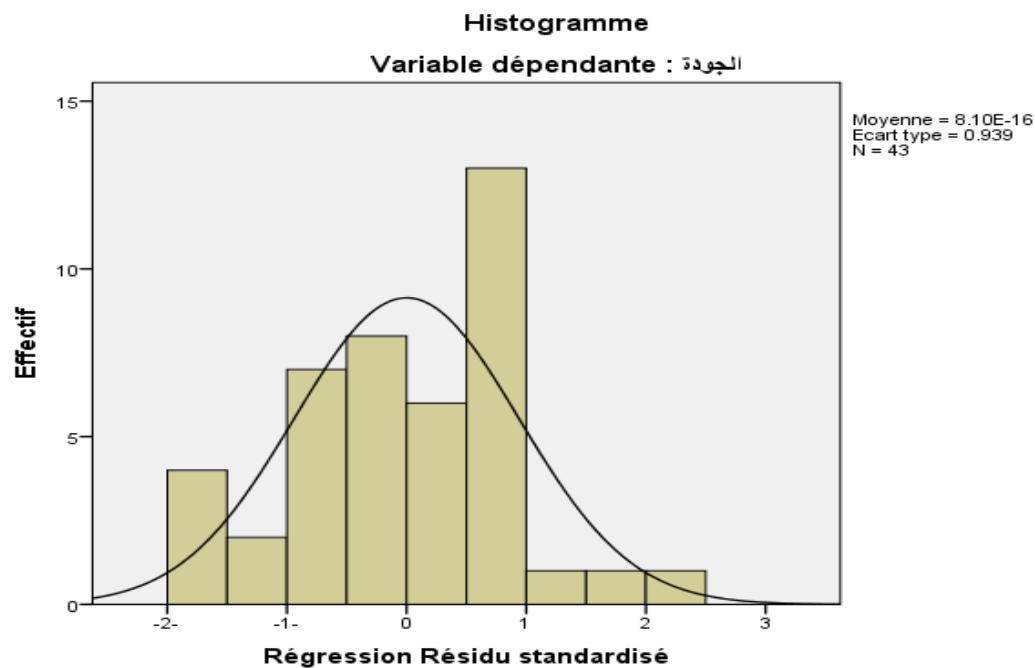
الموظفين الذين تقل سنوات العمل لديهم بالوكالة (03 سنوات) على 11.6 %، بينما كانت النسبة متساوية لكل من الموظفين الذين تتراوح سنوات العمل لديهم بين (03 و 05 سنوات) و (06 و 10 سنوات) حيث بلغت 27.9 % لكل فئة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

بعد ترجمة الفرضيات البحثية المشار إليها سابقا إلى فرضيات إحصائية، سنقوم باختبار مدى صحة هذه

الفرضيات، و هذا بعد التحقق من افتراضات الانحدار المتعدد من خلال ما يلي:

التحقق من افتراضات الانحدار المتعدد

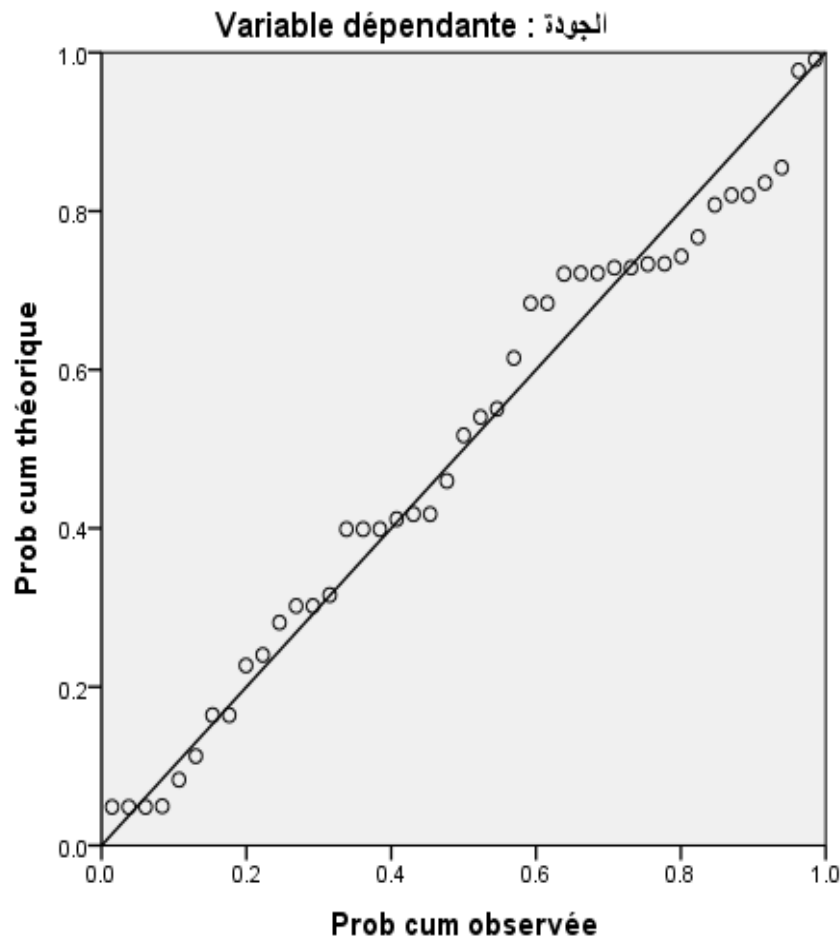


الشكل (17) : Régression Résidu Standardisé

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يمثل الشكل (17) أن قيم المتغير التابع توزيعها هو قريب جدا نسبيا من التوزيع الطبيعي وبذلك يتحقق شرط كفاية العينة من الناحية الإحصائية بحيث لا يبتعد توزيع قيم المتغير التابع عن التوزيع الطبيعي.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الشكل (18) : Régression Résidu Standardisé

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل (18) فهو للتحقق من العلاقة الخطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث

يلاحظ أن توزيع البيانات اتخذ شكل خط مستقيم وبالتالي يمكن القول أن الافتراض الثاني قد تحقق أيضا، وبما أن المتغير التابع قد تم قياسه على مستوى فئوي (Interval) واستجابات أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض فإنه يمكن القول أن افتراضات الانحدار المتعدد للحصول على معادلة التنبؤ قابلة للتعميم من الناحية الإحصائية.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى.

H01: لا تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة معايير جودة الخدمة.

Ha1: تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة معايير جودة الخدمة المصرفية.

الجدول (12): Statistiques sur échantillon unique

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الملموسية	237	1	5	3.57	.915
الاستجابة	237	1	5	3.56	.472
التعاطف	237	1	5	3.64	.926
الثقة	237	1	5	3.47	.808
الاعتمادية	237	1	5	3.50	.796
N valide (listwise)	237				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة.

تبين مخرجات الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لإجابات معايير الجودة (الملموسية، الاستجابة،

التعاطف، الثقة و التوكيد، الاعتمادية)، مالت كلها إلى درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعيار الملموسية

3.57 بانحراف معياري **0.915**، و هذا يعكس الموقع الملائم للمصرف المتواجد في وسط المدينة و سهولة

الوصول إليه و تجهيزه بأجهزة حديثة و صراف آلي خارج المصرف يسمح بالحصول بصرف الأموال طول أيام

الأسبوع، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمعيار الاستجابة على مستوى الوكالة محل الدراسة **3.56** بانحراف معياري

0.472 و هذا يدل على مدى استجابة موظفي الوكالة محل الدراسة للزبائن أثناء تقديم الخدمات، في حين كان

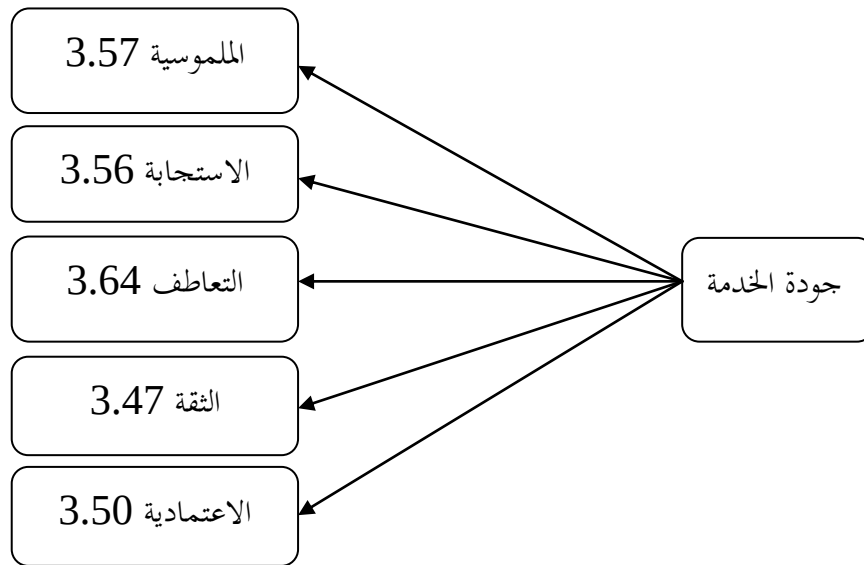
المتوسط الحسابي للتعاطف بنسبة عالية بلغت **3.64** بانحراف معياري مقدر ب **0.926**، و ما هو إلا تعبير عن

مدى موافقة و رضا الزبائن عن التعاطف الذي يبديه الموظفين من خلال تقديرهم لظروف الزبون، و كذا

ملائمة ساعات العمل و الوقت المخصص للخدمة، و بلغ المتوسط الحسابي للثقة **3.47** بانحراف معياري

0.808 و إن دل فإنما يدل على مدى الأمان و الاطمئنان الذي يشعر به الزبائن أثناء تعاملهم مع الموظفين و كذا أدبهم و حسن خلقهم مع زبائن المصرف، و أخيرا بلغ المتوسط الحسابي لمعيار الاعتمادية **3.50** بانحراف معياري قدره **0.796** و هذا انعكاس على مدى قدرة البنك على تقديم كشوفات دقيقة و كذا اهتمامه بحل مشاكل زبائنه التي يمكن أن تواجههم.

و يمكن تلخيص هذه النتائج في الشكل التالي:



الشكل (19): متوسطات معايير جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (13): Statistiques sur échantillon unique

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الجودة	237	3.55	.464	.030

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (14): Statistiques sur échantillon unique

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الجودة	117.708	236	.000	3.548	3.49	3.61

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة.

تبين المخرجات في الجدول رقم (13)، أن المتوسط الحسابي لإجابات معايير جودة الخدمة (الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الثقة و التوكيد، الاعتمادية) على مستوى الوكالة البنكية محل الدراسة انعكس على المتوسط الحسابي للجودة الكلية قد بلغ **3.55** بانحراف معياري قدره **0.464** و هذا المتوسط يميل إلى درجة "موافق" ضمن سلم ليكارت الخماسي (أنظر الشكل 15)، و أن مستوى الدلالة **sig=0.000** أقل من **0.05** و هو مستوى الدلالة المعتمد (الجدولية) كما يظهره الجدول رقم (14)، و هذا يثبت صحة الفرض و بالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفريية (**H01**) و قبول الفرضية البديلة القائلة بأن الوكالة البنكية محل الدراسة تطبق معايير جودة الخدمة المصرفية.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية.

H02: لا تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة سياسات و إجراءات التسويق الداخلي.

Ha2: تطبق الوكالة البنكية محل الدراسة سياسات و إجراءات التسويق الداخلي.

الجدول (15): Statistiques sur échantillon unique

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التسويق الداخلي	43	3.57	1.201	.183

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بموظفي الوكالة محل الدراسة.

الجدول (16): Test sur échantillon unique

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التسويق الداخلي	19.469	42	.000	3.565	3.20	3.93

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بموظفي الوكالة محل الدراسة.

تبين المخرجات في الجدول رقم (15)، أن المتوسط الحسابي لإجابات التسويق الداخلي على مستوى

الوكالة البنكية محل الدراسة قد بلغ **3.57** بانحراف معياري قدره **1.201** و هذا المتوسط يميل إلى درجة "موافق"

ضمن سلم ليكارت الخماسي (أنظر الشكل 14)، و أن مستوى الدلالة **sig=0.000** أقل من **0.05**

مستوى الدلالة المعتمد (الجدولية) كم يظهره الجدول رقم (16) و هذا يثبت صحة الفرضية، و بالتالي يمكننا

رفض الفرضية الصفرية (H_0) و قبول الفرضية البديلة القائلة بأن الوكالة البنكية محل الدراسة تطبق سياسات

و إجراءات التسويق الداخلي.

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة.

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في الوكالة البنكية

محل الدراسة.

Ha3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

الجدول (17): Corrélations

Corrélations		التسويق الداخلي	الجودة
Corrélation de Pearson	الجودة	.838	1.000
	التسويق الداخلي	1.000	.838
Sig. (unilatérale)	الجودة	.000	.
	التسويق الداخلي	.	.000
N	الجودة	43	43
	التسويق الداخلي	43	43

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (18): Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.838 ^a	.702	.695	.234

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي التسويق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (19) : ANOVA^a

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.312	1	5.312	96.713	.000 ^b
Résidu	2.252	41	.055		
Total	7.563	42			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي التسويق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (20) : Coefficients^a

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.501	.113		22.100	.000
التسويق الداخلي	.296	.030	.838	9.834	.000

a. Variable dépendante : الجودة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (17) و الجدول رقم (18) يظهر أن هناك ارتباط قوي بين (المتغير المستقل)

التسويق الداخلي (والمتغير التابع) **الجودة**، إذ بلغ الارتباط الشنائي **R=0.838** و معامل التحديد **R****deux=0.702** ، مما يعني أن نسبة **70.2 %** من التغير في الجودة يعود إلى التغير في تطبيق التسويقالداخلي، و تعني قيمة معامل الانحدار الموجب **Bêta= 0.838** في الجدول رقم (20) أن هذه العلاقة طردية(إيجابية)، و بما أن مستوى الدلالة **α = 0.000** في الجدول (18) و هي معنوية أقل من **0.05** مستوى

الدلالة المعتمد (الجدولية) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (19) نحصل على معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التسويق الداخلي و جودة

الخدمات على مستوى الوكالة البنكية محل الدراسة على النحو التالي:

$$Y = 2.501 + 0.296X$$

حيث أن:

Y: جودة الخدمة في الوكالة البنكية محل الدراسة.

X: التسويق الداخلي في الوكالة البنكية محل الدراسة .

اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول (21) : CORRELATIONS

Corrélations		العلاقات	التمكين	التدريب	التحفيز	التوظيف	الجودة
الجودة	Corrélation de Pearson	.798**	.836**	.800**	.899**	.750**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	237
التوظيف	Corrélation de Pearson	.916**	.843**	.865**	.839**	1	.750**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43
التحفيز	Corrélation de Pearson	.929**	.875**	.950**	1	.839**	.899**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43
التدريب	Corrélation de Pearson	.975**	.904**	1	.950**	.865**	.800**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43
التمكين	Corrélation de Pearson	.884**	1	.904**	.875**	.843**	.836**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43
العلاقات	Corrélation de Pearson	1	.884**	.975**	.929**	.916**	.798**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (22) : Variables introduites/supprimées^a

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التمكين , العلاقات , التحفيز , التوظيف , التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الجودة

b. Toutes variables requises saisies.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (23) : Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.942 ^a	.887	.871	.152

a. Valeurs prédites : (constantes), العلاقات, التمكين, التوظيف, التحفيز, التدريب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (24) : ANOVA^a

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.706	5	1.341	57.883	.000 ^b
1 Résidu	.857	37	.023		
Total	7.563	42			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), العلاقات, التمكين, التوظيف, التحفيز, التدريب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

الجدول (25) : Coefficients^a

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.202	.087		25.363	.000
1 التوظيف	-.043	.059	-.114	-.730	.470
1 التحفيز	.478	.064	1.339	7.470	.000
1 التدريب	-.401	.107	-1.268	-3.748	.001
1 التمكين	.209	.055	.526	3.796	.001
1 العلاقات	.140	.109	.429	1.275	.210

a. Variable dépendante : الجودة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانين الخاصين بموظفي و زبائن الوكالة محل الدراسة.

1- الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H031: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التوظيف على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

Ha31: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التوظيف على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

تشير النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التوظيف على جودة الخدمات في

الوكالة البنكية محل الدراسة، أي قبول الفرضية الصفرية **H031**، و يستدل على ذلك في النتائج الواردة بالجدول

رقم (25) على النحو التالي:

بما أن مستوى الدلالة **sig=0.470**، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (الجدولية) **0.05**

فإننا تقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التوظيف على جودة

الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

و يرجع سبب عدم وجود أثر للتوظيف على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة إلى عدم

انتهاج سياسة تسويقية توظيفية سليمة، إذ أن التوظيف على مستوى البنك و كغيره من الكثير من مؤسسات

القطاع المالي يبقى بعيد عن المعايير السليمة و الحقيقية للانتقاء و التوظيف و المتمثلة في الكفاءة و التأهيل، بل

صار يقوم على معايير أخرى مما أدى إلى انعدام أثر التوظيف كعنصر مهم من عناصر التسويق الداخلي على

جودة الخدمات في البنك محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة :

H032: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التحفيز على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

Ha32: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التحفيز على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

من خلال الجدول رقم (21) يظهر أن هناك ارتباط قوي إيجابي بين (المتغير المستقل) التحفيز

(والمتغير التابع) الجودة، إذ بلغ الارتباط الشئائي **R=0.899** و بالتالي فإن معامل التحديد **R**

deux=0.808 ، مما يعني أن نسبة **80.8 %** من التغير في الجودة يعود إلى التحفيز، و تعني قيمة معامل

الانحدار الموجب **Bêta=1.339** في الجدول رقم (23) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية) ، و بما أن مستوى

الدلالة

$\alpha = 0.000$ في الجدول (25) و هي معنوية أقل من **0.05** مستوى الدلالة المعتمد (الجدولية) فإننا نرفض

الفرضية الصفريية **H032** و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التوظيف

على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

و يرجع ذلك إلى انتهاج البنك لسياسة تسويقية تحفيزية داخلية سليمة متمثلة في الترقيات و العلاوات

و التكريمات،... للموظفين الأكفاء مما يكون له الأثر الإيجابي على نفسية الموظفين و يحقق رضاهم باعتبارهم

زبائن داخليين مما يشجعهم على الإبداع و هو ما سيأثر إيجابا على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة

محل الدراسة لزيائنها.

3- الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H033: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التدريب على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

Ha33: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التدريب على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

من خلال الجدول رقم (25) يظهر أن هناك ارتباط سلبي بين (المتغير المستقل) التدريب (والمتغير

التابع) الجودة، لأن قيمة معامل الانحدار سالب $B\hat{e}ta = -1.268$ ، كما بلغ الارتباط الثنائي $R=0.800$

في الجدول (21) و بالتالي فإن معامل التحديد $R\text{ deux}=0.640$ ، مما يعني أن نسبة 64 % من التغير

السلبي في الجودة يعود إلى التدريب، و بما أن مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ في الجدول (25) و هي معنوية

أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد (الجدولية) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H033 و نقبل الفرضية البديلة

القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التدريب على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل

الدراسة.

و يرجع سبب الأثر السلبي للتدريب على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة إلى عدم انتهاج

سياسة تسويقية تدريبية سليمة، إذ أنه و في الكثير من الأحيان يتم إجراء دورات تدريبية لموظفين غير معينين

بالمصلحة أو الوظيفة أو الخدمة التي يجري التدريب عليها، حيث لا يتم اختيار المعنيين لهذه الدورات على أسس

صحيحة و إنما على أساس مزاج المسؤولين من جهة، و نوع الدورة و أهميتها في الحصول على الترقية

و المناصب و العلاوات من جهة أخرى فإذا كانت هذه الدورات التدريبية تتبع بتحفيزات متمثلة في علاوات أو

ترقيات يمكن أن يلتحق بها أشخاص لا علاقة لهم بالخدمة محل التدريب و إنما على أسس أخرى، مما أصبح يؤثر

على الحالة النفسية لدى الموظفين الذين يقدمون هذه الخدمات للزبائن و لهم الحق في الالتحاق بهذه الدورات

التدريبية إلا أنهم حرموا منها، و هو ما سينعكس سلبا على مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها على الأقل خلال فترة زمنية هذا من جهة، أما من جهة أخرى تنعكس الدورات التدريبية المصحوبة بتقنيات و علاوات سلبا على جودة الخدمات في الوكالة محل الدراسة من خلال تقاعس الموظفين الذين لهم أحقية في الالتحاق بهذه الدورات و حرموا منها عن تقديم خدمات بمستويات جودة عالية كطريقة للتعبير عن الظلم الذي تعرضوا له و ترك المسؤولية على الأشخاص الذين استفادوا من هذه الدورات في تقديم خدمات بجودة عالية، و هو ما يعجزون عنه لأن التدريب وحده غير كافٍ للحصول على ذلك و يشترط أن يكون التدريب مصحوبا بالخبرة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H034: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

Ha34: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التمكين على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (21) يظهر أن هناك ارتباط قوي إيجابي بين (المتغير المستقل) التمكين

(والمتغير التابع) الجودة، إذ بلغ الارتباط الشئائي $R=0.836$ و بالتالي فإن معامل التحديد R

$deux=0.699$ ، مما يعني أن نسبة 69.9 % من التغير في الجودة يعود إلى التمكين، و تعني قيمة معامل

الانحدار الموجب $Bêta=0.526$ في الجدول رقم (25) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية) ، و بما أن مستوى

الدلالة $\alpha = 0.001$ في الجدول (25) و هي معنوية أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد (الجدولية) فإننا

نرفض الفرضية الصفرية H034 و نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر

التمكين على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

و يظهر ذلك جليا من خلال فئة الموظفين بالوكالة البنكية محل الدراسة، فغالبية الموظفين من أصحاب الخبرة و لهم القدرة على التحكم في الأعمال الموكلة إليهم، مما يجعل البنك يعطيهم نوع من التمكين في المهام الموكلة إليهم، مما يجعلهم في نفسية مرتاحة و يكسبهم الثقة و الرضا، و بالتالي يبذلون قصارى جهدهم ليكونوا عند حسن الثقة التي وضعت فيهم، و هو ما سيكون له الأثر الإيجابي على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة البنكية محل الدراسة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H035: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير الاتصال و العلاقات الداخلية على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

Ha35: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير الاتصال و العلاقات الداخلية على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

تشير النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير التوظيف على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة، أي قبول الفرضية الصفرية **H035**، و يستدل على ذلك في النتائج الواردة بالجدول رقم (25) على النحو التالي:

بما أن مستوى الدلالة **sig=0.210** ، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (الجدولية) **0.05**

فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول تأثير الاتصال و علاقات العمل على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة.

و يرجع سبب عدم وجود أثر للاتصال و علاقات العمل على جودة الخدمات في الوكالة البنكية محل الدراسة إلى عدم انتهاج سياسة اتصال داخلي سليمة، سواء تعلق الأمر بالمستويات العليا أو الدنيا في الوكالة البنكية محل الدراسة، مما يأتري على الوفد و يجعل بنفسيتهم محبطة نتيجة طريقة إعطاء الأوامر و التعامل معهم،

و هذا يرجع حسب الرؤساء إلى حساسية القطاع الذي يفرض ذلك خاصة مع إمكانية حدوث بعض التجاوزات الخارجة عن القانون و التشريع، أو تعلق الأمر بين الموظفين فيما بينهم إذ تبقى علاقات العمل ضعيفة لنقص الثقة لحساسية المعاملات بينهم و خطورتها من جهة، و الصراع الداخلي حول الترقيات و الوظائف العليا مما جعلهم يتناسوا الحرص على جودة الخدمات التي يقدمونه، ما جعل الاتصال و علاقات العمل لا يدخل ضمن عناصر التسويق الداخلي التي تأثر على جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (25) نحصل على معادلة الانحدار الخطي البسيط بين عناصر التسويق

الداخلي التي تأثر على جودة الخدمات على مستوى الوكالة البنكية محل الدراسة على النحو التالي:

$$Y=2.202+ 0.478x_1+0.209x_2-0.401x_3$$

حيث أن:

y : جودة الخدمات في الوكالة محل الدراسة.

X_1 : التحفيز.

X_2 : التمكين.

X_3 : التدريب.

و يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الجدول التالي:

الجدول (26): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية	sig	Bêta	R	Rdeux	متوسط	الفرضية المقبولة
الأولى	H01 Ha1	<0.05				3.55	Ha1
الثانية	H02 Ha2	<0.05				3.57	Ha2
الثالثة	H03 Ha3	<0.05	موجب	0.83	0.702		Ha3
الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية/3	H031 Ha31	>0.05				بما أن $\text{sig} > 0.05$ نقبل H031	
	H032 Ha32	<0.05	موجب 1.339	0.89 9	0.808		Ha32
	H033 Ha33	<0.05	سالب -1.268	0.80 0	0.640		Ha33
	H034 Ha34	<0.05	موجب .526	0.83 6	0.699		Ha34
	H035 Ha35	>0.05				بما أن $\text{sig} > 0.05$ نقبل H035	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال الجدول (25) يتبين أن أهمية المتغيرات المستقلة على المتغير التابع متفاوتة، و يظهر هذا

التفاوت من خلال القيمة المطلقة **Bêta** حيث يظهر التدريب كأكثر المتغيرات المستقلة أهمية على المتغير التابع

بقيمة مطلقة (**Bêta=1.268**)، متبوع بالتوظيف من حيث الأهمية بقيمة مطلقة (**Bêta=1.339**)،

ليأتي في المؤخرة التمكين من حيث الأهمية بقيمة مطلقة (**Bêta=0.526**).

خاتمة الفصل:

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة الواقع الميداني للتسويق الداخلي و انعكاساته

على جودة الخدمة في الوكالة البنكية محل الدراسة ، اتضح مدى الضعف الذي تتخبط فيه الوكالة من حيث

بعدها كل البعد عن التطبيق الصحيح و العلمي لسياسات اختيار الموظفين و تدريبهم و تفضيل الاتصال

و العلاقات الداخلية معهم.

كما أشارت النتائج إلى أن الوكالة تنتهج سياسة تسويقية تحفيزية داخلية لها الأثر الإيجابي على رغبة

و أداء الموظفين من نظام المكافآت و المرتبات مرضي إلى حد ما بالنسبة لهم.

و أثبتت الدراسة أن الوكالة البنكية محل الدراسة تعتمد فلسفة تمكين الموظفين و ذلك من خلال إشراك

موظفيها في اتخاذ القرارات الصائبة، و استقبال مقترحاتهم فيما يخص الخدمات التي تقدمها الوكالة، ما يصب في

صالح جودة الخدمات التي تقدمها لزيائنها.

الخاتمة العامة:

في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي و توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه على مستوى منظمات الخدمات عامة و البنوك بصفة خاصة و على مستوى الموظفين بها و حتى على مستوى الزبائن، و الوقوف على واقع مدى إدراك البنوك لأهمية التسويق الداخلي، و قد تم ذلك من خلال معالجة إشكالية أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، حيث تم التطرق للعديد من المحاور التي لها علاقة بالموضوع من الجانب النظري و العملي، و فيما يلي أهم النتائج التي توصلنا لها:

- هناك ممارسات لبعض أنشطة التسويق الداخلي و لكنها لا ترقى إلى مستوى الوعي المطلوب لفلسفة هذا المفهوم.

- هناك تأثير نسبي لعناصر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

- بينت النتائج أن الوكالة البنكية محل الدراسة لا تطبق إستراتيجية تسويقية توظيفية سليمة، حيث يبقى هذا العنصر المهم ضمن عناصر التسويق الداخلي حبيس المعرفة و الصداقة و المحاباة و الطرق غير سليمة التي أدت إلى عدم ظهور أثر لهذا العنصر على جودة الخدمة بالوكالة محل الدراسة، و الذي هو من المفروض أن يكون ركيزة أساسية أولية لإستراتيجية التسويق الداخلي من خلال استقطاب الكفاءات وفق لمعايير محددة مسبقا، ينتج عنها موظف في المستوى المطلوب و هو الذي يعتبر مخرج لهذه العملية و في نفس الوقت مدخلا لعمليات في مراحل أخرى.

- هناك رضا كبير للموظفين عن نظام الحوافز التي تنتهجها الوكالة محل الدراسة، مما أدى إلى ظهور أثر إيجابي لهذا العنصر على جودة الخدمات بالوكالة البنكية محل الدراسة.

- بينت النتائج أن هناك نظام سلمي للتدريب هو نتيجة لعملية التوظيف السلبية، حيث تمتد آثار الطرق السلبية للتوظيف على التدريب من خلال توجيه البرامج التدريبية التي تتعلق بالترقيات و المكافآت

و العلاوات لأشخاص معينين حتى و إن كانوا بعيدين عن الخدمة أو المصلحة أو العملية التي يجري التدريب عليها.

- أثبتت النتائج أن الوكالة لا تطبق نظام الاتصال و العلاقات الداخلية و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ما هو متعلق بثقافة المسؤولين و منها ما هو متعلق بنوع القطاع محل الدراسة، أما من ناحية ثقافة المسؤولين و غيرها من الكثير من القطاعات لازلت عقدة المسؤولية و فرض الولاء... مرضا فتاك يفتك بالمؤسسات و التي لا بد من إعادة تكوين هؤلاء المسؤولين و إلا إحالتهم على التقاعد و بعث كفاءات شابة جديدة مكونة لها القدرة على الاستثمار في هذا العنصر المهم ضمن عناصر التسويق الداخلي، بينما من جهة القطاع فهو قطاع حساس جدا يستدعي معاملة خاصة لبعض الموظفين ذوي التصرفات و الأعمال المشبوهة، مما جعل المسؤولين يحتجون بضرورة تفادي نظام العلاقات الذي تكون نهايته غير مرغوب فيها.

- بينت الدراسة أن الوكالة لها نظام للتمكين ضمن حدود معينة و أعمال و وظائف و خدمات محددة مما انعكس على جودة الخدمات التي تقع ضمن هذا التمكين.

كما يمكن من خلال ماسبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد إدارة الوكالات البنكية عامة و الوكالة البنكية محل الدراسة خاصة في تحسين جودة خدماتها، و تتجلى أهم هذه التوصيات فيما يلي:

- تحسين جودة الخدمة الداخلية كمتطلب أساسي لتحسين جودة الخدمة الخارجية.
- تطبيق التسويق الداخلي من خلال إدارة العلاقات مع الموظفين كزبائن داخليين.
- إدراك أن التسويق الداخلي موجه لسلوك الموظفين.
- ضرورة الإهتمام بعملية الاختيار و التعيين، بحيث يجب على البنوك العمل على جذب أفضل الكفاءات و توظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

- تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبون.
- بناء علاقات إيجابية مع الموظفين و تشجيع الإتصال الإيجابي معهم.
- إقامة دورات تدريبية متخصصة حسب الوظيفة و الخدمة و المصلحة.
- القيام بتفويض الصلاحيات لبعض الموظفين الذين يثبتون كفاءتهم و قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في المكان و الزمان المناسبين.

استبيان

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة -

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانهاء بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر قسم العلوم التجارية، تخصص بنوك و أعمال، حيث يقوم الطالبين الباحثين "رحماني أحمد و جلالى حاج بوجلال" بدراسة بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية".

قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية و ذلك بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم

أملين مشاركتكم بالإجابة الصريحة و الموضوعية لمساعدتنا على إنجاح انجاز هذه الدراسة، كما نخططكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة و لن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم و حسن تعاونكم.

المحور الأول: المعلومات التعريفية.

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 51 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
- 4- المؤهل الدراسي: ☐ أساسي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- 5- عدد سنوات العمل: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3-5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- 6- الدخل: ☐ من 18000-35000 دج ☐ من 36000 - 50000 دج ☐ أكثر من 50000 دج

المحور الثاني: التسويق الداخلي.

عناصر التسويق الداخلي	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التوظيف	1 تقوم إدارة المصرف باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.					
	2 تم اعتبار خياراتي كأساس مهم في اختيار الوظيفة.					
التدريب	3 البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملون تتعلق بمهارات الوظيفة التي يشغلونها.					
	4 تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المصرف كافية.					
التحفيز	5 المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.					
	6 أحصل دوما على الحوافز و المكافآت المناسبة مع مستوى أدائي.					
التمكين	7 يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم خصوصا يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن.					
	8 تقوم الإدارة بإشراكي في تقديم أفكار و اقتراحات جديدة.					
الاتصال و العلاقات العامة الداخلية	9 تعمل إدارة المصرف على تسهيل الاتصال بين الموظفين، من خلال توفيرها لوسائل اتصال جديدة.					
	10 يعمل الموظفون داخل المصرف بروح فريق واحد.					

استبيان

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة -

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر قسم العلوم التجارية، تخصص بنوك و أعمال، حيث يقوم الطالبين الباحثين "رحماني أحمد و جلال حاج بوجلال" بدراسة بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية".

قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية و ذلك بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم

أملين مشاركتكم بالإجابة الصريحة و الموضوعية لمساعدتنا على إنجاح انجاز هذه الدراسة، كما نحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة و لن نستخدمها إلا بغرض البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم و حسن تعاونكم.

المحور الأول: المعلومات التعريفية.

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 51 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
- 4- المؤهل الدراسي: ☐ أساسي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- 5- نوع الزبون: ☐ عادي ☐ قطاع الأعمال

المحور الثاني: جودة الخدمة المصرفية.

عناصر جودة الخدمة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الملموسية	1 المصرف ذا موقع ملائم و يسهل الوصول إليه بسرعة.					
	2 المصرف مجهز بأحدث الأجهزة.					
	3 أماكن الانتظار بالمصرف كافية و نظيفة.					
الإستجابة	4 يقدم المصرف الخدمات للزبائن بشكل سريع.					
	5 العاملين في المصرف لديهم الإستعداد الدائم للتعاون مع الزبائن.					
	6 يقوم المصرف بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة.					
الإعتمادية	7 يقوم المصرف بتقديم خدماته للزبائن في الأوقات المحددة.					
	8 يتميز المصرف بتقديم كشوفات دقيقة.					
	9 عندما تواجهني مشكلة فإن المصرف يبدي اهتماما خاصا لحلها.					
الثقة و التوكيد	10 أشعر بالأمان و الاطمئنان عند التعامل مع المصرف.					
	11 يتميز العاملين بالمصرف بالأدب و حسن الخلق.					
	12 تتم المعاملات في المصرف عل درجة عالية من السرية.					
التعاطف	13 يضع المصرف مصالح الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة و العاملين.					
	14 يقدر المصرف ظروف الزبون و يتعاطف معه.					
	15 ملائمة ساعات العمل و الوقت المخصص للخدمة مع متطلباتي.					

قائمة المراجع

1- الكتب:

أ- باللغة العربية

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجمعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
- 2) أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
- 3) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة نسياب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 5) الخضير، محسن أحمد، التسويق المصرفي، أيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
- 6) السالم و صلاح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، 2002.
- 7) سلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2001.
- 8) الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة النفس البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
- 9) الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 10) الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.
- 11) العجي، ماهر، سلوك المستهلك، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- 12) العلاق بشير عباس، و حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
- 13) الكعبي نعمة، السمرائي مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية للنشر، بغداد، 1990.
- 14) اللوزي موسى، التطور التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 15) اللوزي موسى سلامة، حمود خضير كاضم، مبادئ إدارة الأعمال، إسرائ للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 16) النجار، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1998.
- 17) بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، 1997.

- 18) بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الالكترونية، مدخل تحليلي تطبيقي، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 19) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2005.
- 20) جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات التركيز على الزبون، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.
- 21) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة (رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد العال)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 22) حميد عبد النبي الطائي، رضا العلي، سنان كاضم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و الايزو ISO ، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 23) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 24) رفاعي محمد رفاعي، السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة النهضة العربية، الكويت، 19981.
- 25) ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
- 26) زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجلاوي للنشر، عمان، 2000.
- 27) سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، المكتب العربي للمعارف، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 28) سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 29) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996.
- 30) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2000.
- 31) صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 32) طائي، يوسف حميم الأصل، مؤيد عبد الحسين، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، 2006.
- 33) عبد الرزاق سالم الرحالية، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، 2010.
- 34) عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 2006.
- 35) علاء فرحان طالب، فؤاد حمودي العطار، حسام حسين شياح، المزيج التسويقي المصرفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 36) علي صباح حميد، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار حامد، عمان، 2007.
- 37) محجوب بسمان فيصل، إعادة اختراع الجامعة مدخل استشاري، ندوة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 38) محسن أحمد الخضيري، التسويق في ظل عدم وجود معلومات، الرائد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1996.

- 39) محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 40) محمود جاسم الصميدعي، رينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 41) مرعي محمد، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية و التطبيق، دار الرضا للنشر، 1999.
- 42) ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1994.
- 43) نظام موسى السويدان، البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 44) نور الله كمال، إدارة الموارد البشرية، سلسلة دليل القائد الإداري (3)، دار طلاس، دمشق، الطبعة الأولى، سوريا، 1992.
- 45) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.
- 46) وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2011، عمان، ص 129، 130.

ب- باللغة الأجنبية

- 1) Ahmed.p.k, Rfik.M, Internal marketing, Tool and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann,(NY),2002.
- 2) Barry, Man, Evans, Joel, Reber Marketing Macmillan, 4th Ed, New youk, 1990.
- 3) Chantal russenault et Maritine pretet, economie et gestion d'entreprise, ed dunod, 1996.
- 4) Francois bonen et burno henriet, DRH....c'est dé déjà, édition organisation, 1998.
- 5) Gomez, Mejia , L.R ; Balkin, D , B, Cadry, R, L, Managing human resources, 3rded, New Jersey, 2001.
- 6) Gronoos, C, Service Management and Marketing, Lexington Books, 1990.
- 7) Kotler P, Marketing Management, Analyse, Planing, Implantation and Control, Prentice Hall inc , 12th, Nj.2006.
- 8) Lan, chaston, Competing by Challenging CGRAW-Conventions, McGraw-Hill, 1998.
- 9) Payne, Adrian, the Essence of services marketing, 2and, prentice Hall of India private Limited, 1995.
- 10) skinner, steven j, marketing, houghton mifflin co, boston new york, 1990.

2- المجالات.

أ- المجالات بالعربية.

- 1) أحمد بن عبد الرحمن الشمسري، العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة، دورية الإدارة العامة، المجلد السادس و الأربعون، العدد الأول، 2006.
- 2) أحمد عبد الرحمن الشميمري، جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، المجلد 41، العدد 02، 2001.
- 3) أديب برهوم، بسام زاهر، وائل السليمان، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي، دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 02، 2007.
- 4) الخرايشة عمر، الحوافز و تطبيقاتها، متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين و لماذا؟ مجلة الإنماء و الإدارة، عمان، العدد 17، 1995.
- 5) الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية العدد 27، 2011.
- 6) أمل إبراهيم أحمد الحاج ، هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 01، الأردن، 2010.
- 7) باية بوزة، دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة يحيى فارس، المدينة، العدد 34، 2013.
- 8) سعيد حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
- 9) شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية،/ دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 23، 2011.
- 10) عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 36، 2013، ص 169.
- 11) محمد الخرايشة، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 248، 249.

ب- المجالات بالفرنسية.

- 01) Chrisian Gronroos, costumer satisfaction, journal of marketing, vol 6, 1996.
- 02) Lings, L N, internal Marketing and Supply Chain Management, journal of service marketing, vol 14, N01, 2000.

3- الملتقيات .

- 01) رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.
- 02) سفيان نقماري، الإبداع و الابتكار في النظام المصري و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة البليدة، 2013.
- 03) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل لتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، مصر.
- 04) صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات و المهارات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004/10/09.
- 05) صلاح محمود دباب، درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي، المؤتمر العربي الثاني حول الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات العربية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 06) منصور الزين، كواش خالد، دور المعرفة و الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.

4- الأطروحات و الرسائل

أ- أطروحات الدكتوراه.

- 1) صالح عمرو كرامة الجري، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

ب- رسائل الماجستير

- 2) أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، 2010، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 3) العطاب، ياسين عبد الله علي، أثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي و رضا الزبون، دراسة ميدانية في مصارف بغداد التجارية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة بغداد، العراق، 2002.
- 4) الملوك جلال سعد، دور التمكين في تعزيز الإبداع، مذكرة ماجستير، 2002، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002.
- 5) النوري عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية المكين في تنشيط رأس المال الفكري، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2005.
- 6) بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير، 2010، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

- (7) بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- (8) بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا لربائهن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL ,BNA,BADR) بأردان، مذكرة ماجستير، السنة الجامعية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
- (9) جبلى هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2007/2006.
- (10) حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
- (11) محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، 2010/2009، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.