

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق مصرفي



الموضوع: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تأثير التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط"

من إعداد الطالبتين: إشراف الدكتور:

*بوخلخال خالد

• مرحومون صبرينة

• حجاج هاجر قتيحة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
ميلود نريد الحخير	مرئسا	أستاذ محاضر
بوخلخال خالد	مشرف	دكتور
فرحات بختنة	ممتحن	أستاذة محاضرة

الموسم الجامعي: 2021-2022م / 1443-1444هـ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق مصرفي



الموضوع: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تأثير التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط"

من إعداد الطالبتين: إشراف الدكتور:

*بوخلخال خالد

• مرحومون صبرينة

• حجاج هاجر قتيحة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
ميلود نريد الحخير	مرئسا	أستاذ محاضر
بوخلخال خالد	مشرف	دكتور
فرحات بختنة	ممتحن	أستاذة محاضرة

الموسم الجامعي: 2021-2022م / 1443-1444هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتاب ۱۴۱۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ يَا رَبَّنَا وَنُحَمِّدُكَ وَنُشْكُرُكَ يَا رَبَّنَا

"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

سورة ابراهيم، الآية 07

كما جاء في الأثر "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

لله الشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل
المتواضع تتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف "بوخلخال خالد" على ما قدمه لنا من

نصائح واستشارات قيمة نسأل الله أن يجعل عمله في ميزان حسناته

كما تتقدم بجزيل الشكر الى كافة الأساتذة الذين لم يخلوا علينا بمساعدتهم

وتوجيهاتهم القيمة

كما تتقدم بجزيل الشكر الى كل من كان له يد العون في إتمام هذا العمل سواء من

قريب أو من بعيد

إهداء إلى من أحب

إلى النور الذي يضيء لي درب النجاح

إلى من علمني الصمود مهما تبدلت الظروف..... والدي

إلى حكمتي وعملي..... إلى أدبي وحلمي إلى ينبوع الصبر وللتفاؤل

أمي الغالية

إلى من كانوا ملجئي..... إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إخوتي

إلى كل الأصدقاء أهدي هذا العمل

حجاج هاجر فتيحة

إلى جناتي في الأرض وما سراً في

إلى جناتي في الأرض ... وبوابتي إلى جنة المخلد بإذن الله ...

والذي الحسين

إلى مرفيق دربي في الحياة نروحي حفظه الله

إلى ينبوع المحبة والعطاء

أخواني وأصدقائي

إلى من كانوا لي سنداً في مشوار الحياة

أهلي وأحبائي وكل من يهتم لأمرني

إليهم جميعاً أهدي هذه الرسالة المتواضعة

رعمون صبرينة

الملخص

في هاته الدراسة سنحاول توضيح تأثير التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط من خلال معالجة الإشكالية التالية: ماهي تأثيرات التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية؟ وقد اعتمدنا في ذلك نموذج مكون من متغيرين هما، المتغير المستقل وقد تم تجزئته الى أربعة متغيرات فرعية مستقلة هي: التحفيز، التدريب، التمكين، اختبار العاملين، الاتصالات الداخلية، والمتغير التابع وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

ضرورة الاهتمام بتطبيق برنامج التسويق الداخلي بشكل أكبر لما له من أثر كبير على كفاءة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي , التدريب , التحفيز , التمكين, كفاءة الخدمة المصرفية.

Abstract

In this study, we will try to clarify the impact of internal marketing on the efficiency of the banking service at the Bank of Agriculture and Rural Development, Laghouat, by addressing the following problem: What are the effects of internal marketing on the efficiency of the banking service of the Bank of Agriculture and Rural Development? We have adopted a model consisting of two variables, the independent variable, and it has been divided into four independent sub-variables: motivation, training, empowerment, employee testing, internal communications, and the dependent variable. The following results were reached:

The necessity of paying more attention to the application of the internal marketing program because of its significant impact on the efficiency of the banking service provided to customers.

Keywords: internal marketing, training, motivation, empowerment, efficiency of banking service

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعرافان
	الملخص
	فهرس المحتويات
III-I	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للتسويق الداخلي وكفاءة الخدمة المصرفية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي للخدمات المصرفية
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي للخدمات المصرفية
6	المطلب الثاني: أسس التسويق الداخلي للخدمة المصرفية
8	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسويق الداخلي للخدمات المصرفية
8	أولاً: أهداف التسويق الداخلي
10	ثانياً: أهمية التسويق الداخلي
11	المطلب الرابع: إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي للخدمات المصرفية
13	المبحث الثاني: أساسيات حول كفاءة الخدمات المصرفية
14	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء للخدمات المصرفية
14	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء للخدمة المصرفية
14	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء للخدمات المصرفية
19	المطلب الرابع: كفاءة الخدمات المصرفية
19	أولاً: مفهوم الكفاءة
19	ثانياً: مفهوم الخدمة المصرفية
22	ثالثاً: أبعاد كفاءة الخدمة المصرفية

22	رابعا: علاقة التسوق الداخلي بكفاءة الخدمة المصرفية
24	المبحث الثالث: أساليب التسويق الداخلي وكفاءة الخدمات المصرفية
24	المطلب الاول: الاختيار والتعيين
25	المطلب الثاني: التمكين والتدريب
25	أولا: التمكين
29	ثانيا: التدريب
31	المطلب الثالث: التحفيز والاتصالات الداخلية
31	أولا: التحفيز
32	ثانيا: الاتصالات الداخلية
39	المطلب الرابع: توضيح أدوار العمل
39	أولا: تعريف فريق العمل
40	ثانيا: خصائص فريق العمل
40	ثالثا: فوائد فريق العمل
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط
44	تمهيد
45	المبحث الأول : التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
45	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
45	أولا: التعريف
45	ثانيا: مراحل التطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
46	ثالثا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
47	المطلب الثاني: لحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الأغواط-
47	أولا: تعريفه
47	ثانيا: الهيكل التنظيمي
50	ثالثا: الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- الأغواط-
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
52	المطلب الأول: منهجية الدراسة

52	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
54	المطلب الثالث: حدود الدراسة الميدانية
54	أولاً: الحدود المكانية
54	ثانياً: الحدود الزمانية
54	المطلب الرابع: ادارة الاستبيان
54	أولاً: كيفية تصميم الاستبيان
55	ثانياً: أدوات الدراسة
55	ثالثاً: معامل الثبات والمصدقية
56	رابعاً: وصف أداة القياس
58	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها.
58	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة وتمثيلها.
64	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول
69	المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني
71	خلاصة الفصل
73	خاتمة
76	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
56	قيم معامل الثبات ألف كرونباخ	01
57	يبين درجات المقياس	02
57	يبين فئات الاتجاه العام	03
58	تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
59	تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر	05
61	تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
62	تحليل خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	07
64	يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعء التحفيز	08
65	يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعء التمكين	09
66	يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعء التدريب	10
67	يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعء الاتصالات.	11
68	يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعء اختيار العاملين.	12
69	يبين تحليل فقرات المحور الثاني كفاءة الخدمة المصرفية	13

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	يمثل سلسلة الخدمة-الربح	01
21	يمثل محددات كفاءة الخدمة المصرفية ومكوناتها	02
23	يمثل مثلث تسويق الخدمات المصرفية	03
24	يمثل أساليب التسويق الداخلي	04
25	يمثل عملية اختيار وتعيين العاملين بالمؤسسات.	05
26	يمثل أهمية التمكين بالنسبة للموظف والمنظمة	06
28	يمثل مستويات التمكين	07
30	يمثل خصائص التدريب	08
35	يمثل عناصر عملية الاتصال	09
49	يمثل الهيكل التنظيمي لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط	10
53	يمثل نموذج الدراسة	11
58	يمثل الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لأفراد العينة	12
60	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
61	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	14
63	يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	15

مقدمة

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

وان أهم ما أحدثته التحولات العالمية من تأثير واضح على التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياسا على السلع المادية حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات مثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التمييز في السوق لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يسمى بالتسويق الداخلي، حيث تركز استراتيجيته على الاستثمار في المورد البشري عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، من خلال اختيار أفضلهم وتدريبهم وتحفيزهم وتحسين قدراتهم ليصبحوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات ورغبات عملائهم وكذا رفع كفاءة الاتصال بينهم وتحسين النشاطات الداخلية وتقديم خدمات ذات كفاءة عالية.

-الاشكالية

على ضوء ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية:

-ما هي تأثيرات التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط؟

ولإجابة على الاشكالية المطروحة يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية:

-ما مفهوم التسويق الداخلي؟ وماهي أهميته؟ وما علاقته بالخدمة المصرفية؟

-هل يوجد أثر للتحفيز في كفاءة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية؟

-هل يوجد أثر للتدريب في كفاءة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية؟

-هل يوجد أثر للتمكين في كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية؟

-هل يوجد أثر للاتصال في كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية؟

-هل يوجد أثر لاختيار العاملين في كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية؟

-الفرضيات: وتمثل في:

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسة والتي نسعى لا ثبات صحتها أو نفيها من خلال الدراسة.

-لأبعاد التسويق الداخلي تأثير في تحسين كفاءة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط.

وتتفرع بدورها الى خمس فرضيات:

-لبعد التحفيز تأثير في كفاءة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-لبعد التمكين تأثير في كفاءة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-لبعد التدريب تأثير في كفاءة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-لبعد الاتصال تأثير في كفاءة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-لبعد اختبار العاملين تأثير في كفاءة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

-أهمية الدراسة: وتمثل في:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما نحاول تقديمه من معلومات قد تفيد في زيادة المعرفة في هذا المجال، والربط بين ممارسات التسويق الداخلي مع كفاءة الخدمة المصرفية ويمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تشجيع المنظمات على تبني التسويق الداخلي لما له دور في كفاءة الخدمة المصرفية.

-اهداف الدراسة: وتتمثل في:

-توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي.

-الكشف عن مدى تطبيق المصرف مفهوم التسويق الداخلي

-بيان تأثير التسويق الداخلي بأبعاده (التحفيز، التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي، اختبار العاملين) في كفاءة الخدمة المصرفية .

-أسباب اختيار الموضوع: وتتمثل في:

-أول دافع لاختيار الموضوع هو دخوله ضمن التخصص المدروس.

-الرغبة في التعرف على كيفية تأثير التسويق الداخلي.

-الدراسات السابقة: وتتمثل في:

-مذكرة ماجستير من إعداد "بالبالي عبد النبي" بعنوان "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010. اما اشكالية الدراسة فتتمثل في: كيف ينعكس تنفيذ أساليب التسويق الداخلي لدى الوكالات البنكية بأدرار على جودة الخدمات المصرفية المقدمة؟ وتوصلت هذه الدراسة إلى: انه يوجد انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على كفاءة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالة البنكية بأدرار، توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وكفاءة الخدمات المقدمة أي انه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة، يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والنعكس صحيح. ومن استنتجنا حسب رأينا أنه هناك انعكاسات لتنفيذ اجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية.

-دراسة بن أحسن ناصر الدين 2016م بعنوان: "تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية) حاولت هذه الدراسة

تقديم إشكالية تتمثل في: كيف تأثر ممارسات التسويق الداخلي وادارة جودة الخدمات على رضا الزبون في مؤسسة الاتصالات الجزائرية؟ من خلال دراسة اثر كل من التدريب, التمكين, الاتصال الداخلي, التحفيز على رضا مقدم الخدمة ومن ثم رضا الزبون حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أهم الممارسات المطبقة بالمؤسسة الخدمية, وأثرها على تحقيق الرضا الوظيفي في تسيير كفاءة الخدمة من اجل خلق رضا الزبون. ومنه استنتجنا أن هناك تأثير كبير لخدمات التسويق الداخلي على رضا الزبون.

-دراسة أمين عبد الاله محمد ابو بكر 2015م بعنوان اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي الإمارات أبو ظبي أما اشكالية الدراسة فتمثلت في: الى أي مدى ساهمت ممارسات التسويق الداخلي في التأثير على رضا العاملين؟ في وهدفت الدراسة إلى اختبار اثر ممارسات التسويق الداخلي بالأبعاد التالية: التمكين التدريب التحفيز, الاتصال الداخلي وقد ساعدتنا الدراسة في تحديد وتمييز أبعاد التسويق الداخلي أما النتائج المتوصل اليها فتمثلت في: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد وأساليب التسويق الداخلي على رضا العاملين بالبنوك الاسلامية, واتضح حسب رايانا الشخصي أيضا أن جميع أبعاد التسويق الداخلي مطبقة في المصرف محل الدراسة ماعدا مؤشر التمكين وان مستويات رضا العاملين ما بين المتوسط وعالية

وعليه نستنتج أن الدراسات الحالية نجدها قد تعمقت أكثر في هذا الموضوع عكس الدراسات السابقة.

-صعوبات الدراسة: وتتمثل في:

-قلة المراجع التي تتكلم عن كفاءة الخدمة المصرفية.

-تكرار نفس الموضوع من جل المذكرات.

-ضيق الوقت مما يصعب التوفيق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

-سوء معاملة بعض المصارف وعدم التعاون معنا عند توزيع الاستبيان.

–الخطة

للتوصل الى هدف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، تم تقسيم الموضوع الى فصلين كما هو مبين أدناه:

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري للدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، خصصنا المبحث الأول للتعرف على التسويق الداخلي المفهوم، الأسس، الأهداف، الأهمية، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه اساسيات حول كفاءة الخدمة المصرفية مفهوم تقييم الأداء للخدمات المصرفية، خطوات تقييم الاداء للخدمة المصرفية، طرق تقييم الأداء للخدمة المصرفية ، اضافة الى مفهوم الكفاءة ، مفهوم الخدمة المصرفية، أبعاد كفاءة الخدمة المصرفية، علاقة التسويق الداخلي بكفاءة الخدمة المصرفية.

الفصل الثاني: وهو فصل تطبيقي تناولنا فيه تأثير التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط ، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية مصرف الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث الثالث عرض نتائج الدراسة و تحليلها.

الفصل الأول

الاطار النظري للتسويق الداخلي

وكفاءة الخدمة المصرفية

تمهيد

يعد التسويق الداخلي مفهوم من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق، حيث تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في الكتابات التسويقية المعاصرة نظرا لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية، بحيث يعتبر عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين فيها، أي أنه يركز على القوى العاملة داخل المنظمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي للخدمات المصرفية

يعد التسويق الداخلي من أهم الوظائف الأساسية في أي مؤسسة وأحد أدائها الديناميكية في تحقيق أهدافها، لدوره الحيوي في ضمان بقاء و استمرار المؤسسة، فهو المفتاح السري لانفتاح أبواب التقدم والركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي، الأمر الذي جعل جل المؤسسات الخدمية تعمل به أكثر فأكثر كما تعد الصناعة المصرفية من الصناعات الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام بها بشكل واسع باعتبارها تلعب دوراً جوهرياً في جمع وحشد الموارد والمدخرات المالية الضرورية لتمويل مختلف الأنشطة والفعاليات الاقتصادية، إضافة إلى توفير فرص عمل جديدة لأبنائها، ناهيك عن مختلف الأدوار الأخرى التي تلعبها المصارف اليوم، حيث أضحت بمثابة اللبنة الأساسية التي تبني عليها كافة مفاصل الحياة الاقتصادية والاجتماعية .

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي للخدمات المصرفية

ان مفهوم التسويق الداخلي يمكن رده إلى الخمسينات من القرن الماضي ، حيث كان مدراء الجودة اليابانيون ينظرون إلى الأنشطة التي يؤديها العاملين في المنظمة على أنها منتجات داخلية وعلى المنظمة تلبية رغبات العاملين ، مما ينعكس على أدائهم أعمالهم و على أداء المنظمة ككل، إلا أن الاهتمام الحقيقي بمفهوم التسويق الداخلي ظهر في بداية السبعينات من القرن المنصرم¹ ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة، والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف ذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي،

¹ - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية"، أطروحة ماجستير ، جامعة حلب كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2012م، ص4.

فإن وظائف الافراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية¹ وذلك من خلال الدراسة التي قام بها كوتلر و ليفي ، التي أوصت بضرورة توسيع مفهوم التسويق ليشمل كل من تسويق الداخلي و تسويق العلاقات و التسويق التبادلي و التسويق في المنظمات الغير هادفة للربح².

ومع مرور السنوات زاد الاهتمام من قبل الباحثين نظرا لازدياد شدة المنافسة و نمو الحاجات الإنسانية، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بالتسويق الداخلي كمكمل للتسويق الخارجي . فالتسويق الفعال يحقق انسجاماً مع التسويق الداخلي، فلكل منهما منافع بعيدة الأمد تتمثل في تعظيم المنفعة المتحققة للعملاء و العاملين على حد سواء³.

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على ضرورة وعي المنظمات بان الموظفين الذين يعملون بها ،هم السوق الأول لديها و يمثلون زبائن داخليون يعملون بسوق داخلي هو المنظمة ، والأنشطة التي يقومون بها هي منتجات داخلية ، و يترتب على ذلك تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها ، و ضرورة تحفيزهم و وعمل برامج لتطويرهم و تحفيزهم و تمكينهم مما سينعكس على مستويات الأداء و الرضا الوظيفي التي مما لا شك فيه ستنعكس على رضا الزبائن و ضمان استمرار و نجاح المنظمة⁴.

حيث أن جوهر مفهوم التسويق الداخلي يقوم على أنه في مجال إنتاج السلع و تقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء خارجيين و عملاء داخليين وهم العاملون داخل المنظمة فكل فرد من

¹ - نظور بلال، محاضرات في التسويق، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية جدع مشترك علوم تجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قاسم العلوم التجارية، 2017م-2018م، ص90.

² - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، المرجع السابق، ص4.

³ - نفسه، ص4.

⁴ - نفسه، ص4.

المنظمة يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة ، أي ان كل وحد تنظيمية تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل المنظمة¹.

ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت ، وكل منهم يؤثر في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة، وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا لتحقيق رضا العملاء الخارجيين².

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا. ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن³.

فعرفه بيرري 1984م التسويق الداخلي على انه "اعتبار الموظفين زبائن داخليين و الوظائف التي يشغلونها منتجات داخلية ، بحيث يجب تصميمها لإرضاء رغبات و حاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

¹ - نسيم بيرم، المرجع السابق، ص4

² - نفسه، ص5.

³ - حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل إدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة التأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد80 2002، ص2.

⁴ - نسيم بيرم، المرجع السابق، ص5.

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- ✓ اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث حاجاتهم و رغباتهم ؛
- ✓ تصميم الوظائف كمنتجات من أجل أرضا و إشباع حاجات الزبائن الداخليين؛
- ✓ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة¹؛

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس ،التسويق الداخلي على أنه "فلسفة إدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي " المقصود بذلك اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة ، من خلال اختيار و استقطاب أحسن وأفضل الأفراد ، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم ، والقيام المنظمة بكافة الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل².

التسويق الداخلي هو مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة و بث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين³.

المطلب الثاني: أسس التسويق الداخلي للخدمة المصرفية

1-التسويق الداخلي عملية اجتماعية : حيث أنه يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل والتبادل بين المنظمة والعاملين فيها ، فالعاملين ال تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط بل تتعداها لتشمل الحاجات الاجتماعية مثل الأمان و الانتماء والصدقة ، و كل هذا تحققة أنشطة التسويق الداخلي.

¹ - نسيم بيرم، المرجع السابق، ص5

² - نفسه، ص5.

³ - درمان سليمان صادق وآخرون، التسويق المستدام والتسويق العكسي، اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21 ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014 ، ص 236.

2-التسويق الداخلي عملية إدارية: تهدف إلى تكامل مختلف الوظائف داخل المنظمة و ذلك من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم معرفة و خبرة كافية عن الأنشطة التي يؤدونها ؛

-التأكد من أن كل العاملين تم تحفيزهم و إعدادهم لأداء أعمالهم بكفاءة¹.

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

الجانب الثاني: التأكد من أن كل موظف من موظفي المصرف يعمل مع بقية الموظفين بطريقة تخدم أهداف المصرف، وتساعد على تجسيد رسالته واستراتيجياته وبالتالي فان نشاط التسويق الداخلي في المصارف يتميز بمجموعة من الخصائص التالية:

- إن ممارسات التسويق الداخلي في المصرف ليست أنشطة منفصلة، وإنما مضمنة بالجودة لبرامج خدمة العملاء والاستراتيجيات والأعمال المصرفية الكلية؛

-يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة أنشطة الدعم في المصرف ويعد هيكلًا لنشاط التسويق الخارجي²؛

-الاتصالات الناجحة داخل المصرف هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي فيه؛

-يعد التسويق الداخلي في المصرف عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على نتائج جيدة؛

¹ - حامد شعبان ، مرجع سبق ذكره، ص8.

² -نوالد أبوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، مجلة إضافات اقتصادية جامعة غرداية، الجزائر، مج 2، العدد3، أفريل 2018م، ص99.

-التسويق الداخلي في المصرف هو نشاط تطوري، أي أنه يقوم على الإلغاء البطيء للحواجز بين مختلف أقسام ووظائف المصرف، وله دور مهم في المساعدة على إيجاد التوازن بين أنشطة التسويق والعمليات؛

-يلعب تبين التسويق الداخلي في المصارف دورا حاسما في تقليص الصراع الوظيفي، وتيسري روح الإبداع، واكتساب المصارف لميزة تنافسية؛

-يكون التسويق الداخلي في المصرف أكثر جناحا عندما يكون هناك التزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة مع ضرورة التزام كافة الموظفين، وبذلك يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب الأمثل¹.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسويق الداخلي للخدمات المصرفية

أولا-الأهداف

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة الموظفين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكيا الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق :

-مساعدة الموظفين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة في المؤسسة؛

-تحفيز الموظفين واثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن؛

- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة؛

¹ -حوالد أبوبكر ، المرجع السابق، ص99.

- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون؛

- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب بالقيام بها حتى نحقق النجاح¹.

كما يشير Gronoos 1990 إلى أن أهداف التسويق الداخلي يمكن وضعها في ثلاث مستويات:
-الهدف على المستوى الاستراتيجي : هو إيجاد بيئة تنظيمية داخلية، تقوم على تفعيل الاتصالات الداخلية و التعاون بين الموظفين و تسودها ثقافة الخدمة و الاهتمام العميل الخارجي²؛

- الهدف على المستوى التكتيكي : تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع الزبائن ، وتطوير الخدمة ككل و أن تحظى بالقبول الداخلي قبل طرحها بالسوق .ويرى الباحث أن الهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو تفعيل كافة البرامج بالمنظمة و توجيهها نحو الموظفين لتوفير مناخ عمل مناسب يضمن تشغيل كفؤ و فعال لكافة موارد المنظمة بما يخدم مصلحة الزبائن³؛

-الهدف على المستوى الكلي: فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات و مهارات عالية و قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن⁴.

كما تجدر الإشارة إلى أن التسويق الداخلي ليس هو الغاية النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها بل هو وسيلة و أداة للوصول للغاية الجوهرية التي تتمثل بتحسين أداء المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي⁵.

¹ - محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2002 ، ص 50.

² - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، المرجع السابق، ص10.

³ - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، المرجع السابق، ص10.

⁴ - جواح أمال ، تبوب عبد العلي، التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية- ابراهيم تريشين- البليدة، المرجع السابق، ص14.

⁵ - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، المرجع السابق، ص11.

ثانيا: الأهمية

إن النظرة التقليدية للتسويق على أنه نشاط موجه للعميل الخارجي فقط ، لم تعد كافية في المنظمات الخدمية ، فطبيعة الدور الذي يلعبه الموظفين في تحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمات ووجهت النظر إلى شكل جديد من أشكال التبادل وهي الذي يحدث بين المنظمة و العميل الداخلي (الموظف) لذلك فالنظرة الحديثة للتسويق تؤكد على أهمية توجيه المنظمات الخدمية لأنشطة التسويق باتجاه الموظفين كونهم الحلقة التي تصل المنظمة بالعملاء الخارجيين¹.

كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه، حيث يرى Fogitik & Varnai أن التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وأن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة يؤدي إلى مواجهة المنظمة مقاومة من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد².

- إن العديد من المنظمات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح إستراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون؛

- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارفهم، ومهاراتهم؛

يجعل التسويق الداخلي كل الموظفين يعملون وفق رسالة استراتيجية وأهداف المنظمة، وهذا ما يجعلهم يقدمون تمثيلا أفضل للمنظمة، وينجحون في التفاعل مع الزبون النهائي؛

- يعد التسويق الداخلي مصدرا تنافسيا لتطوير الميزة التنافسية، من خلال استخدام منهج التسويق الشبيه، لتحفيز الموظفين على تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بالتوجه نحو الزبون وتؤكد

¹ - نسيم بيرم ، المرجع السابق، ص8.

² - سارة شايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الحوارية_ عين البيضاء، أطروحة ماستر، جامعة أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، 2014-2015، ص17.

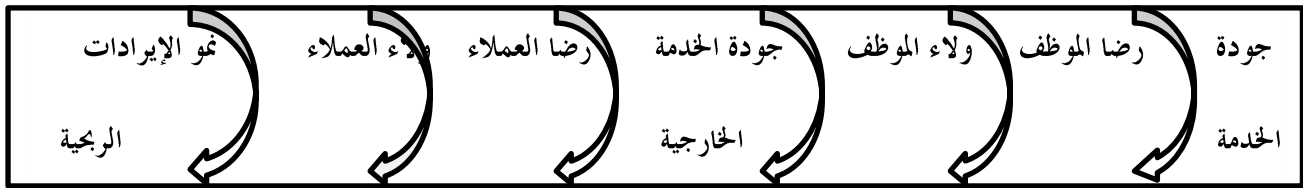
الأدبيات السابقة على أن المصدر الرئيسي للميزة التنافسية هو فقط التوجه نحو الخدمة، ويعتبر التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق ذلك؛

- إن التسويق الداخلي يساعد على إعادة تعريف دور المدراء، والعلاقات بين أعضاء المنظمة؛

- تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، ويبقى أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي¹.

ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب، والذي يمكن المنظمة من تحسين معارفها حول الخدمات، وكذا تحسين قدراتها وإدراكها للفرص التسويقية و المهارات التسويقية².

الشكل رقم 01: يمثل سلسلة الخدمة-الربح



source : Dunmore, M, (2002), " inside – out marketing how to great on internal marketing strategy" , kagan page . London, p:11.

المطلب الرابع: إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي للخدمات المصرفية

بغية تفعيل أنشطة وممارسات التسويق الداخلي في المصارف هناك مجموعة واسعة من الإجراءات والابعاد التي ينبغي إتباعها نوجز أبرزها فيما يلي:

أولاً-ترسيخ ثقافة الخدمة في المصرف: أي أن برنامج التسويق الداخلي هو عبارة عن مثل لثقافة الخدمة، إذ أن هذا البرنامج لتسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل إذا لم يعمل المصرف على ترسيخ

¹ - سارة شايب ، المرجع السابق، ص ص17-18.

² - جواح أمال ، تبوب عبد العالي، التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية- ابراهيم تريشين- البليلة، المرجع السابق، ص15.

ثقافته لدعم خدمة العميل ، أي أن ثقافة المصرف هي نوع من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطى معنويا إلى العاملين في المصرف وتزويدهم بالقواعد الخلاصة بالسلوك، إذ أن لكل مصرف ثقافة خاصة يتميز بها¹.

وبالتالي فإن المصارف التي تمتلك ثقافة قوية للخدمة فإن ذلك سوف يؤثر تأثيرا إيجابيا على علاقة العاملين بالمصرف وهذا ما يجعلهم يسعون قدر الإمكان لتحقيق أهداف المصرف، كما تؤثر الثقافة القوية للخدمة تأثيرا إيجابيا على علاقة العاملين بعملاء المصرف حيث سيسعون قدر الإمكان إلى إقناع العملاء الحاليين والتأثير مستقبلا على العملاء المحتملين².

ثانيا: -تفعيل سياسة إدارة الموارد البشرية المتبعة في المصرف: إن تفعيل تبني مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل سليم في المصارف يساعدها على تنفيذ خططها الموضوعية وتحقيق أهدافها المسطرة، على اعتبار أن الرأسمال ، وعلى اعتبار أن جناح أسلوب التسويق الداخلي البشري أضحي يعتبر المورد الأساسي لتحقيق التميز التنافسي يعتمد أساسا على مدى كفاءة الموارد البشرية للمصرف وقدرتها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء في ظل أحسن الظروف، فإن ذلك يفرض على المصرف إتباع عدة تدابري وإجراءات خاصة بتنمية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية فيه، والتي تشمل:

الاستقطاب، الاختيار، التمكين، التحفيز، الاتصالات، تقييم الأداء، تطوير المسار الوظيفي.....³

¹ -حوالد أبوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية، المرجع السابق، ص101.

² - نفسه، ص101.

³ - نفسه، ص ص101-102.

المبحث الثاني: أساسيات حول كفاءة الخدمات المصرفية

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء للخدمات المصرفية

تكتسب عملية تقييم الأداء¹ المصرفي أهمية كبيرة بالنسبة للمصارف، لأنها تعتبر عملية أساسية و ضرورية لاستمرار نشاط المصرف و لمواجهة التغيرات و التحديات المستمرة، سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (صيغ تمويل جديدة، تكنولوجيا جديدة، أو على مستوى البيئة و المحيط (متعاملين جدد، أسواق مالية ناشئة، منافسين جدد.

ويعرف تقييم الاداء للخدمات المصرفية على أنه مجموعة الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف لتقدير مستوى فعالية أداء النشاط، كما تقاس فيه عناصر مدخلات النشاط بمخرجاته²

و يحدد مفهوم تقييم الأداء كذلك بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط وحدة اقتصادية بهدف قياس النتائج المتحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بهدف الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة هي سنة في الغالب.³

¹ - الأداء: نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس و معايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل وقد عرف أيضا على انه "استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، و المساهمة في إتاحة الموارد المالية و تزويد البنك بفرص الاستثمار". أنظر: عطوي إلهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك : دراسة ميدانية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: مالية جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية، 2014م-2015م، ص65.

² - المرجع نفسه، ص66.

³ - نفسه، ص66.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء للخدمة المصرفية

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات هي:

أولاً: تحديد الوظيفة: وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسه حول واجبات الوظيفة والمعايير

المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.

ثانياً: التغذية العكسية: والتي تتم من خلالها عقد جلسات لتوفير المعلومات عن مستويات الأداء

ونقاط القوة والضعف بغرض التصحيح والتمتين.

يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي

لمرؤوسيه، لذا يجب عليه أن يكون عادلاً في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى

أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنب عليهم وبالتالي فإن وجوب توفر أساليب عملية

ومهارات سلوكية لدى المشرف أمر لا بد منه لضمان الموضوعية في عملية التقييم والتعرف على

المشاكل التي تعترضه أثناء التقييم ومعالجتها حيال وقوعها .

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء للخدمات المصرفية

لقد تعددت طرق تقييم الأداء واختلفت وتباينت في استخدام الوسائل والمعلومات وهذا

طبعاً لا ينبغي اشتراكها في بعض الخصائص خاصة وأولاً وأخيراً تهدف إلى تقييم الأداء وفيما

يلي سنحاول ذكر الطرق شائعة الاستخدام¹:

أولاً-طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على

أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى

لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وصولاً إلى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من

¹ - جاري ديسلر، ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،

خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها الفرد في الجميع الخصائص تتميز هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وبكونها تعطي تقييما كليا لأداء كل فرد، إلا أن ما يعاب عليها كون المقاييس التي تسعها قد لا تكون واضحة بالإضافة إلى الذاتية التي تظهر في عملية التقييم والميل للترعة المركزية واللين والتحيز فيها.

ثانيا: **طريقة الترتيب:** بمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأحسن إلى الأدنى بناء على الأداء العام لكل فرد، ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولة استخدامها إلا أنها تعاني من نفس مشاكل طريقة المقاييس المتدرجة.

ثالثا: **طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى عدة أزواج بحيث يتم وضع كل عامل في مجموعة مع آخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد المجموعات:

$$س = \frac{ن(ن-1)}{2}$$

حيث س هو عدد المجموعات و ن عدد الأفراد المقيمين.

وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية وتحديد الأفضل فيها وهكذا يتكرر هذا بالنسبة لكل ثنائية، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا.

إلا أن العيب الأساسي لهذه الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير مقارنة بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم فمثلا لو كان العدد 20 فردا لكان على المشرف أن يقون ب¹ 190 مقارنة ومن ناحية أخرى فإن فائدة هذه الطريقة تبقى محدودة إلى حد بعيد لأنها لا تبين السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأشخاص تقييما عاليا ومنخفضا².

¹ - جاري ديسلر، ، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص226.

² - نفسه، ص226.

رابعاً: -طريقة التوزيع الإجباري: هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحل عليه الأفراد، فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الأفراد على النحو التالي:

15 % معدلات أداء مرتفعة

20 % معدلات أداء فوق المتوسط

30 % معدلات أداء متوسطة

20 % معدلات أداء أقل من المتوسط

15 % معدلات أداء منخفضة

وتقوم الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركيزها عند الطرفين.

خامساً-طريقة الاحداث الهامة (الوقائع الحرجة) : الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر أي الوقائع تحدث أثناء قيام الفرد بعمله، ويتم تقييم الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى حساسيتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

لهذه الطريقة مزايا متعددة حيث تزود الإدارة بأمثلة عن الأداء الجيد والسيئ والتي شرح التقييم، وتدفع المقيم على الاستمرارية في عملية التقييم، إلا أن هناك مشكلة تواجهها وهي صعوبة المقارنة بين الأفراد خاصة في إن أردنا اتخاذ قرار بشأن الأجور والترقية¹.

سادساً-النماذج الروائية: يستخدم بعض أصحاب الأعمال استمارات روائية لتقييم الموظفين ويطلب المقيم أن:

-يقيم أداء الفرد بالنسبة لكل عامل أو مهارة خاصة بالأداء مثل التنظيم.

¹ - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 336، 337.

- يسجل أمثلة هامة وخطة تطوير مصممة لمساعدة الفرد في فهم الوضع الذي يكون فيه أداءه جيدا أو حتى سيئا لتحسينه.
- سابعا-مقاييس تقييم ثابتة سلوكيا: هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الهامة وطريقة التقييم الروائية من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد، ولاستخدامها نحتاج إلى 05 خطوات هي:
- تحديد الأحداث الهامة، فالشخص الذي يعرف الوظيفة التي يتم تقييمها يطلب منه وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال.
- تطوير أبعاد الأداء: حيث يجمع الأفراد الأحداث لمجموعة أصغر من أبعاد الأداء، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة.
- إعادة توزيع وتحديد الأحداث، حيث يتم تحديد المجموعات والأحداث الهامة بكل منها.
- قياس الأحداث وذلك لقياس السلوك الموصوف في الحدث.
- تطوير الوسيلة النهائية: تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كثوابت سلوكية لكل بعد¹.
- ثامنا-الإدارة بنظام الأهداف: طريقة الإدارة بالأهداف تتضمن وضع مجموعة من الأهداف قاتلة القياس لكل فرد ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ويمر تطبيق هذه الطريقة بست خطوات أساسية هي²:
- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقلة.
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ومرؤوسيه.

¹ - وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية مفهومها وقياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص

- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.

- مراجعة للأداء بقياس النتائج.

- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج الموجودة.

ويواجه تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف ثلاث مشاكل وهي:

- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع

الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى الوقت

المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن المستويات أداء المرؤوسين.

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها يكون عديم الفائدة.

- أحيانا ما تتحول عملية وضع الهدف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين فالرئيس يرغب في

تحديد أهداف طموحة، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء ومن هنا

فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوافرة لدى شاغلها تلعب دورا هاما في حسم هذا

الصراع.

- ليس من الضروري أن تتبع المؤسسة طريقة معينة وتترك الأخرى ولكن لها أن تتبع أكثر

من طريقة في نفس الوقت وذلك حسب الهدف المتوخى من عملية التقييم¹.

¹ - وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية مفهومها وقياس العوامل المؤثرة فيها، المرجع السابق، ص143.

المطلب الرابع: كفاءة الخدمات المصرفية

أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية

لا يختلف كثيراً تعريف الخدمة المصرفية عن تعريف الخدمة بشكل عام، حيث تعتبر الخدمة المصرفية "نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكائن، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وقد يرتبط تقديم هذه الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط." و يمكن أن تعرف الخدمة المصرفية بأنها " مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة و المقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها و قيمتها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين " من هذين التعريفين نستخلص أن:

-الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل أفراد أو أجهزة أو هما معاً؛
-تقديم هذه الخدمات قد يرتبط بسلعة وقد لا يرتبط؛

-تشكل الخدمة المصرفية مصدراً لإشباع حاجات ورغبات الزبون، وتشكل مصدر ربحه المصرفي
أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية¹.

ثانياً: مفهوم الكفاءة

إن الوظيفة الأساسية لإدارة في أي مشروع هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة، فالمبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين سمع أو خدمات بدرجة عالية من الكفاءة
جسر التنمية².

¹ - بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، أطروحة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2008-2009، ص 5-6.

² - باسل محمد الحموي، الكفاءة المصرفية والعوامل المؤثرة فيها دراسة تجريبية على المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، أطروحة ماجستير، الجمهورية العربية السورية، المعهد العالي لإدارة الأعمال قسم: الإدارة المالية والمصرفية، 2017-2018، ص 22.

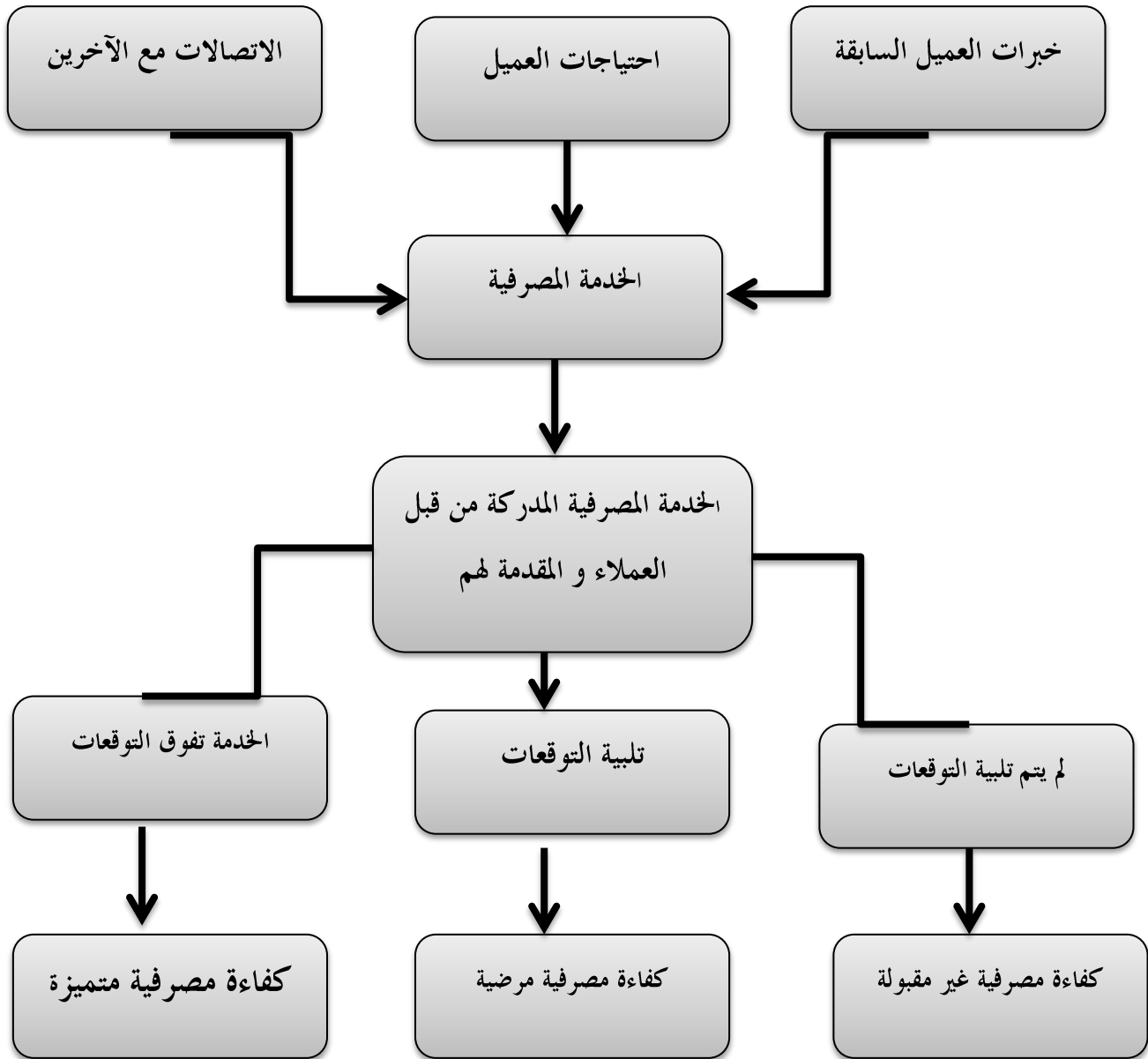
و تعرف المنظمة الاقتصادية لمعاون والتنمية الكفاءة على أنها "المدى الذي تحول به الموارد المدخلات من أموال وخبرة ووقت وغيرها إلى نتائج بطريقة اقتصادية"¹.

كما تعرف على أنها "إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة، سواء كانت بشرية أم مادية أم مالية، وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية. كما يتم تعريفها على أنها "النسبة بين المدخلات والمخرجات، مخرجات أكثر بالنسبة لموحدة الواحدة من المدخلات تعني تحقيق كفاءة أكبر، وعندما يتحقق إنجاز أكبر مخرجات بالنسبة لموحدة الواحدة من المدخلات تتحقق الكفاءة العظمى أو القصوى، ولا يمكن رفع الكفاءة في هذه الحالة إلا بإدخال تكنولوجيا جديدة أو تغيير شيء في الإنتاج"².

¹ - باسل محمد الحموي، المرجع السابق، ص22.

² - نفسه، ص22.

الشكل رقم 02: يمثل محددات كفاءة الخدمة المصرفية ومكوناتها



المصدر: أحمد طرطار , حليمي سارة, جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك , قسنطينة , 2010م، ص 9.

من خلال الشكل نستنتج أن محور كفاءة الخدمة المصرفية تبدأ بعملية البحث عن حاجات ورغبات العملاء من مصادر المعلومات ثم محاولة تلبية هذه الحاجات والرغبات ضمن قدرات المصرف وموارده وان من خلال الخبرات السابقة و اتصالاته مع الآخرين تتشكل الخدمة التي يتوقعها العميل , وبعدها

يتم المقارنة بين الكفاءة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة المصرفية مع الخدمة المتوقعة، وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعين تطابق المستوى الفعلي للكفاءة مع توقعات العميل.

ثالثاً: أبعاد كفاءة الخدمة المصرفية

تعددت المحاولات لتحديد أبعاد كفاءة الخدمة المصرفية، حيث يرى البعض أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين العميل و بين عناصر تتعلق بالمؤسسة الخدمية نفسها، و ضمن هذا الإطار حدد الباحثان Lehtinen and Lehtinen ثلاثة أبعاد وهي:

1-الكفاءة المادية و تتضمن الجوانب المادية في الخدمة كالتجهيزات و المباني؛

2-الكفاءة المؤسسية و تعني سمعة المؤسسة و صورتها لدى الجمهور؛

3-الكفاءة التفاعلية التي تستمد من التفاعل بين موظفي المؤسسة الخدمية و عملائه.

و يرى Gronroos بعدين لكفاءة الخدمة المصرفية هما:

-الكفاءة الفنية: و تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، مثل المعدات و الأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة.

-الكفاءة الوظيفية: و تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة. فهي التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهنا تبرز خاصية الجودة الوظيفية والتي تعتمد بالأساس على العنصر البشري¹.

رابعاً: علاقة التسويق الداخلي بكفاءة الخدمة المصرفية

يظهر التسويق الداخلي كطريقة لرفع مستويات الكفاءة في المؤسسة ودعم فاعلية الشركات ، و تتميز سلسلة التسويق الداخلي بالبساطة، فهي تقوم على أنه عندما يكون الموظفون راضين فإنهم

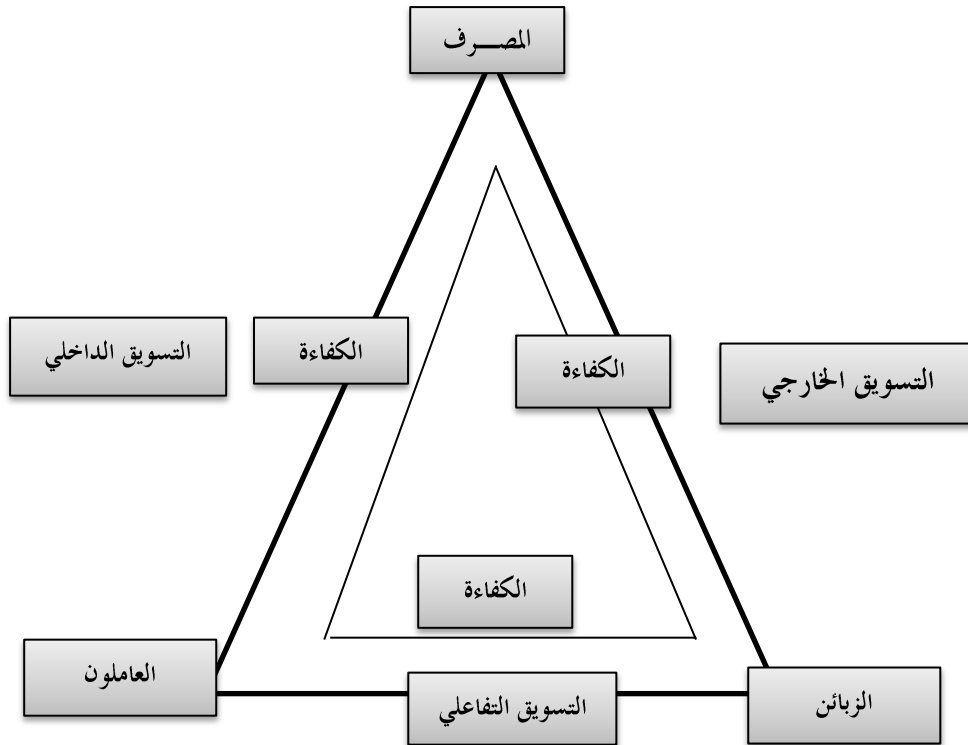
¹ - عطاوي إلهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك، دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ص38-39.

سيكونون متحمسين، وبالتالي سيؤدي إلى جودة أعلى وانتاجية أعلى لينتج عن ذلك عملاء راضون وأرباح أعلى وهذا ما يسمى دورة العمل الفعالة¹.

ويساعد التسويق الداخلي علي ذلك لأنه يمثل الرابط بين العملية الداخلية للجودة والعميل الخارجي وبالتركيز على إدارة العمليات الداخلية وعلى بناء وتنظيم العالقات، يمثل التسويق الداخلي القوة الدافعة في تحقيق الأهداف الأساسية للجودة والكفاءة والفاعلية والولاء والربحية².

لقد أثبتت عديد من الدراسات على مدى ترابط العالقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية، تزداد أهمية التسويق الداخلي بكونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين والزبائن في المؤسسات الخدمية، ولقد طور كل من مثلث تسويق الخدمات كما يلي³:

الشكل رقم 03: يمثل مثلث تسويق الخدمات المصرفية



source : kotler ,Ph and keller , k.l , (2006), "Marketing Management " , 12th edition, Pearson Prentice Hall , United States of America , p:412

¹ - فرح يس فرح عبد الخير، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في والية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ابريل-ع4، 2018م، ص16.

² - بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، المرجع السابق، ص36.

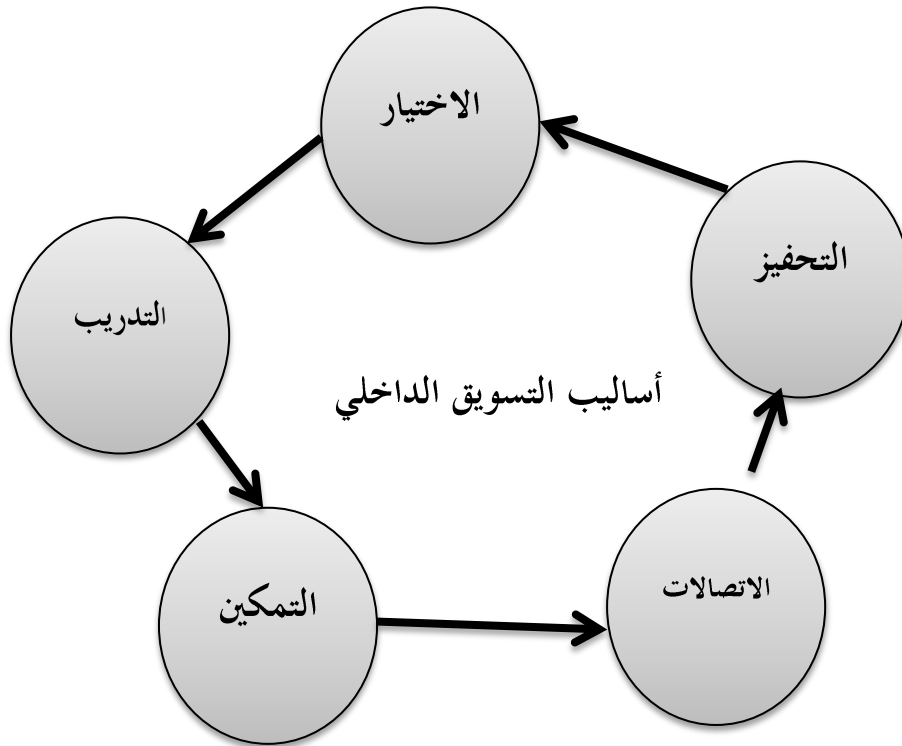
³ - المرجع نفسه، ص37.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن من خلال تحسين مستوى كفاءة الخدمات المقدمة في مجيع العلاقات التسويقية (داخلي ,خارجي , تفاعلي) يتم الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم , كما يتضح من خلال الشكل أيضا أهمية التسويق الداخلي من خلال توجيه استراتيجياته نحو العاملين جنبا إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي نحو العملاء.

المبحث الثالث: أساليب التسويق الداخلي وكفاءة الخدمات المصرفية

المطلب الاول: الاختيار والتعيين

الشكل رقم 04: يمثل أساليب التسويق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات المطلب

تضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ,وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وتلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد حيث يجب أن

تتوفر في مقدم الخدمة أسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن مما يتطلب من إدارة المصرف أن تكون حريصة في عملية اختيار أفضل العناصر المتقدمة والتي ستقوم بتقديم العرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن، فضعف مهارات مقدمين الخدمات وافتقارهم للرغبة¹ يؤدي إلى تدني مستوى جودة الخدمة، ويرى "بيري" ضرورة أن يستخدم المديرين مبادئ التسويق لغرض جذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى محاولة فهم حاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن. ما تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة².

الشكل رقم 05: يمثل عملية اختيار وتعيين العاملين بالمؤسسات.

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
<ul style="list-style-type: none"> - أداء واجبات معينة؛ - تحتمل مسؤولية سلطات معينة؛ - ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى؛ - خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها؛ - مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية - مواصفات شخصية.

المصدر: صالح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، 2007م، ص 167.

المطلب الثاني: التمكين والتدريب

أولاً: التمكين

1- مفهوم التمكين

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث تبلورت أسس و مبادئ هذا المفهوم في منتصف التسعينات من القرن الماضي، حيث أن التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ بل كان نتيجة لتراكم

¹ - صالح عبد الباقي وآخرون، المرجع السابق، ص 167.

² - المرجع نفسه، ص 167.

التطورات في الفكر الإداري، بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص¹.

ويمكن تعريفه على انه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ، ومنهم من اعتبره ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض من اعتبره أيضاً النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق السلطة إلى المستويات الأدنى، ومنهم مصالحتها على المدى البعيد².

2- أسباب تبني مفهوم التمكين

-حاجة المنظمات للاستجابة للعملاء و متطلبات السوق و مواجهة التغيرات؛

- تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل و عدم انشغالها بالأمور اليومية الروتينية؛

-أن تبني مفهوم التمكين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل والعملاء عن الخدمة، ورفع الروح المعنوية لتحقيق أهداف المنظمة؛

- الحاجة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تفجير الطاقات البشرية والتطوير المستمر لمواجهة التحديات؛

- العمل على تحسين الإنتاجية وسرعة اتخاذ القرار ؛

-الحاجة لتخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي و ذلك لإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في القرار و تحمل المسؤوليات

¹ - ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006م، ص24.

² - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص22.

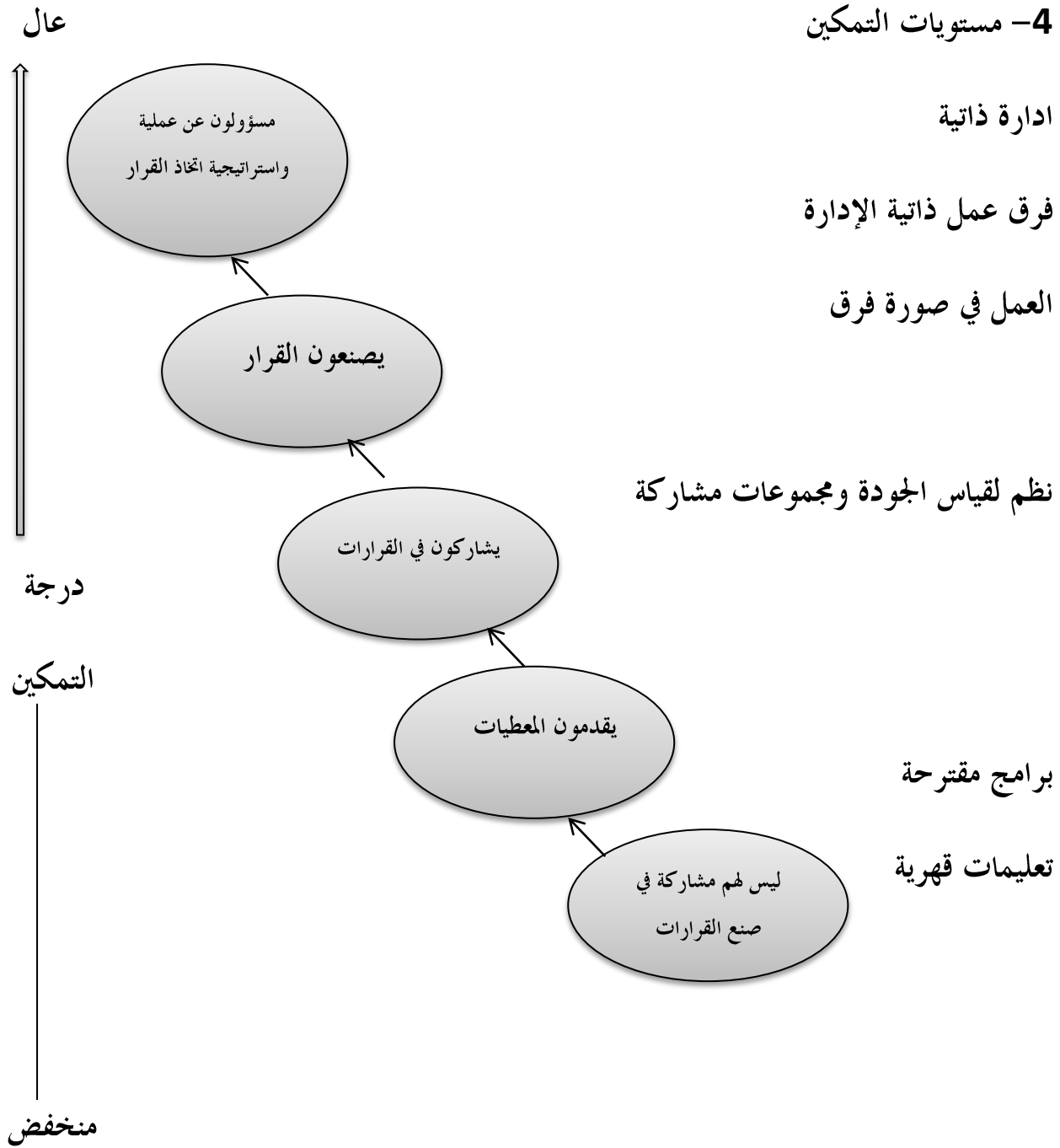
3- أهمية التمكين

الشكل رقم 06: يمثل أهمية التمكين بالنسبة للموظف والمنظمة

أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة	أهمية التمكين بالنسبة للموظف
<ul style="list-style-type: none"> -انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل؛ -رفع مستوى الإنتاجية؛ -تحسن جودة السلع والخدمات؛ -تحقيق الميزة التنافسية؛ -زيادة ولاء الفرد للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> -زيادة الشعور بالرضا الوظيفي؛ -ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية؛ -يدرك العامل قيمة عمله (وظيفته) من خلال سيطرته على مهام العمل؛ -زيادة الدافعية لدى العاملين؛ -اهتمام الموظف بالدورات التدريبية و تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته.

المصدر: نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص22.

الشكل رقم 07: يمثل مستويات التمكين



المصدر: عفانة ، حسن مروان ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة" ، أطروحة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، ص 21.

ثانيا: التدريب

1- مفهومه:

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص والأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتالية في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه. يعرف التدريب بأنه: ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك¹ التدريب هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف²

ويعرف كذلك بأنه: محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب³

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو: العملية التي يتم من خلالها تطوير وتنمية الأفراد و كسبهم للمعرفة والمعلومات والمهارات العملية التي تؤثر على سلوكهم مستقبلاً، ويساعدهم على تصحيح انحرافاتهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم.

¹ - عطاء الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية للنظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 30.

² - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2013 ص 53.

³ - أمير بالحاج مصطفى، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على الخدمات في إطار الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2014، ص 32.

2- خصائص التدريب

الشكل رقم 08: يمثل خصائص التدريب

بالنسبة للمنظمة	بالنسبة للفرد
<p>-إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية؛</p> <p>-تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم؛</p> <p>-مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.</p>	<p>-اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر؛</p> <p>-اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛</p> <p>-زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة الاكتساب.</p> <p>معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.</p>

المصدر: بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 34

3- معوقات التدريب

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقاً في وجه العملية التدريبية ولا يستطيع التدريب أن يجدي معها الحل الصحيح منها :

-اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد؛

- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساساً يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات ؛

- سوء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها¹؛

¹ - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، المرجع السابق، ص 34.

- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الأجوبة، أو سوء المعاملة بين المشرفين لهم أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.

المطلب الثالث: التحفيز والاتصالات الداخلية

أولاً: التحفيز

1- تعريف التحفيز

تعرف على أنها: المثيرات الخارجية التي توجه رغبة و دوافع الفرد و تدعم طاقاته للقيام بأداء المهام المطلوبة منه في العمل بشكل امثل ، وكل ذلك من اجل إشباع حاجاته و رغباته.

وتعرف أيضا على انها الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتعديل سلوك الأفراد في المنظمة ، من خلال التأثير على حاجاتهم و خلق الدافع لديهم بالشكل الذي يوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

2- أهميتها

-المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية و تعزيز انتمائهم للمنظمة، مما يقلل معدل دوران العمل؛

-المساهمة في التحكم في سلوك العاملين و إكسابهم سلوكاً إيجابياً أفضل، عن طريق تحريك سلوكياتهم و توجيهها نحو أهداف المنظمة؛

-دفع العاملين لإظهار مزيد من الاهتمام بالعمل الذين يقومون فيه ، وتحسين نواتج العمل من حيث الكم والنوع².

¹ - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص32.

² - المرجع نفسه، ص33.

ثانيا: الإتصالات الداخلية

1- مفهوم الإتصال الداخلي

- يعرف " Albert henry " الاتصال بأنه: " نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز، من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين " ¹.

- عرف " العلاق " الاتصال بأنه: " أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا " ²

أما مفهوم الاتصالات الداخلية فيشير إلى " عميلة تبادل الأفكار و المعلومات داخل المنظمة " ، حيث عرفه (Kalla , 2005) " جميع الاتصالات الرسمية و غير الرسمية التي تتم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة " ³.

2- عناصر الإتصال الداخلي

تتمثل عناصر الاتصال فيما يلي:

أ- المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل: ⁴ هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصا واحدا أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس، كما يحصل في حالة التقاء الطالب مع الأستاذ، قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظيا أو بإشارة منه وهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال:

- يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر.

¹ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13.

² - بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص64.

³ - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص62.

⁴ - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

- يرمز المعنى في رسالة، ويتمثل الترميز في وضع المعنى المراد في شكل رموز فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.
- يرسل الرسالة.

- يتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

ب-الرسالة : هي مجموعة المعاني التي يرسلها إلى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل بنقلها إلى الطرف الآخر المستهدف، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعاً للهدف الذي أعدت من أجله فهناك:

- الرسالة الوظيفية: وهي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية أو علمية أو إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية...إلخ.

- الرسالة العاطفية: وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساساً. وقد تكون الرسالة صوتية، فيتم التعبير عنها بالصوت المسموع عن طريق الصراخ أو الكلام أو الموسيقى، أو قد تكون مكتوبة أو عبارة عن صورة أو مجموعة من الصور، ويمكن أن تكون الرسالة حركية مثل الإشارات أو أن تكون مزيجاً مكوناً من أكثر من شكل من أشكال الرموز التي يمكن استخدامها في الرسائل¹.

ج-التشويش: هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بالشكل التام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل، من حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها².

د-الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة: الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم، ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب، الصحف،

¹- د. محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 42.

²- صالح مهدي والأخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص494

المجلات، الأفلام، البث الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية، الهواتف والحواسيب الآلية وغيرها¹.

هـ- المستقبل: نعني به الطرف المعني بالرسالة سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص أو فئة معينة، والمستقبل هنا يقع عليه دور هام في العملية الاتصالية، حيث يستقبل الرسالة ويقوم بفك الرموز وفقاً لإطاره المرجعي محاولاً فهم الفكرة التي أراد المرسل إرسالها، وإذا كان هناك تطابق بين فكر المرسل والمستقبل بالنسبة لرموز الرسالة أصبحتا مشتركتين في الفكرة، وتكون عملية الاتصال حينها ناجحة وفعالة، أما إذا حدثت وكانت الفكرة التي خرج بها المستقبل غير متماثلة مع فكرة المرسل ففي هذه الحالة نقول أن الاتصال قد فشل في تحقيق هدفه وفعالته².

و- التغذية العكسية: قد لا يعرف المرسل أن رسالته قد وصلت سليمة وبالشكل المراد إلى المرسل إليه، إلا إذا رد عليه المرسل إليه وهذا الرد يسمى بالتغذية العكسية أو الراجعة أو إرجاع الأثر، فيصبح المرسل إليه هو المرسل، والمرسل هو المرسل إليه³.

ي- بيئة الاتصال: يعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه ودرجة الحرارة فيه، ولا شك أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة ومدى جودته، فمثلاً يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة ومزعجة⁴.

كما أن السياق الذي يتم فيه الاتصال (هل اتصّلنا بالآخرين رسمي أو عادي، هل هو ثنائي أو في مجموعة صغيرة أو كبيرة... الخ) يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل.

ويمكن توضيح عناصر عملية الاتصال في الشكل التالي:

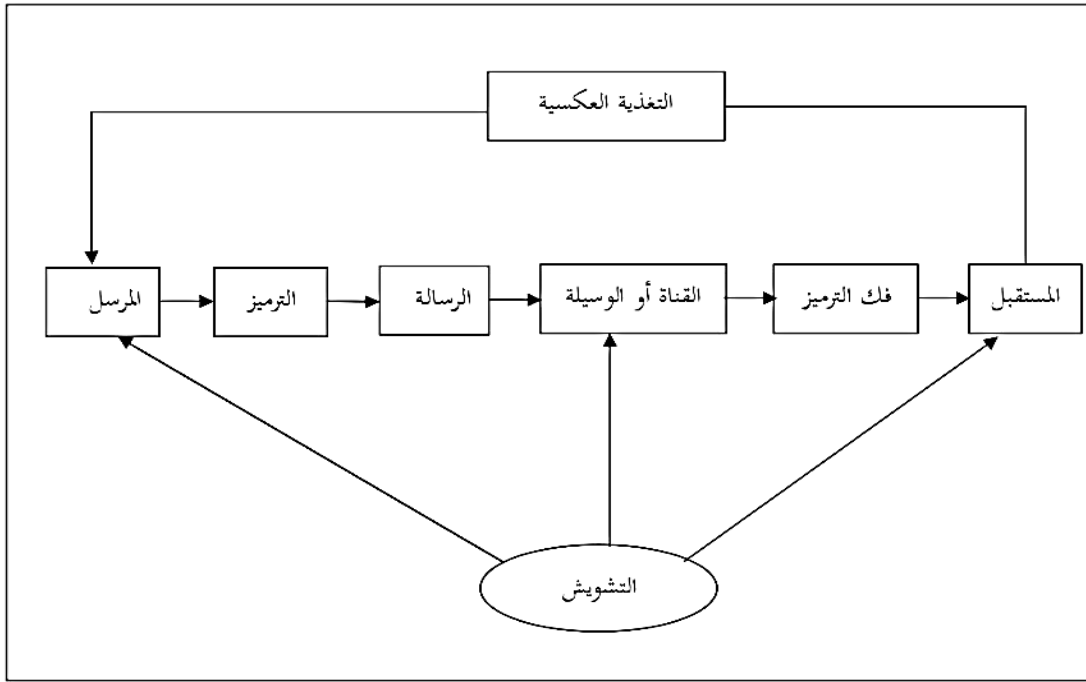
¹ - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص 12.

² - هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000، ص 22.

³ - أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 321.

⁴ - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص 13.

الشكل رقم 09: يمثل عناصر عملية الاتصال



المصدر: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص 14.

3- أنواع الاتصال

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الاتصال حسب المعيار الذي نستخدمه في التصنيف وذلك كما يلي:¹

أ- حسب مدى الرسمية: هناك نوعان من الاتصال هما:

-الاتصال الرسمي: هو الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المنظمات المختلفة، يعتمد هذا النوع على المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية والخطابات... الخ.

-الاتصال غير الرسمي: يحدث هذا الاتصال حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وربما أحاديث عن العمل ذاته.

ب- حسب اتجاه الاتصال: هناك ثلاثة أنواع من الاتصال وهي:

¹ -خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 23.

-الاتصال الهابط (النازل):¹ يتم باتجاه الأسفل حيث يكون المدير (الرئيس) هو المتصل وبموجبه يجري نقل الرسالة إلى المرؤوسين والتي تتضمن غالبا الأوامر والتوجيهات وطرق أداء العمل.

-الاتصال الصاعد:² الاتصال الرسمي الرأسي يتجه من المستوى الأدبي إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي، أي من المرؤوس إلى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة، كما أن هذا النوع من الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها.

-الاتصال الأفقي:³ هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة.

ج-حسب عدد الأفراد في عملية الاتصال: يمكن التمييز وفقا لهذا المعيار بين الاتصالات الفردية وبين الاتصالات الجماعية كما يلي:⁴

-الاتصالات الفردية: وهي التي تتم بين فرد و فرد آخر فقط، أي أن المرسل يكون فردا واحدا وكذلك المستقبل يكون فردا واحدا .

-الاتصالات الجماعية: وهي التي تتم بين فرد وجماعة أو بين جماعة وجماعة ويمكن إدراج ضمن هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

¹ -صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،ص208.

² -زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،ص235.

³ فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص8.

⁴ - محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع،

الأردن، 2011،ص153.

-الاتصال الجماهيري: ¹ وهو الذي يتم بثه عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية كالراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وكتب الثقافة والمعارض والمهرجانات.

وكلمة جماهيري تشير إلى مجموعات كبيرة من الناس تأتي من مختلف الطبقات الاجتماعية، تتضمن هذه المجموعة أفراداً يختلفون في مراكزهم ومهنتهم وثقافتهم ويتميز الاتصال الجماهيري بالخصائص التالية:

-يعتمد الاتصال الجماهيري في خطوة بث الرسائل الاتصالية على وسائل الاتصال بالجماهير كالصحف والراديو والتلفزيون والسينما والكتب والملصقات وغيرها من الوسائل التي تتصف بعدم الصلة المباشرة بين المرسل وجمهور المستقبلين.

-تتم معظم عمليات الاتصال الجماهيري من طرف واحد حيث يفتقر إلى رجع الصدى الفوري أو المباشر.

-يتأثر الاتصال الجماهيري بالعنصر الاختياري الذي يتمثل في وجود عدد كبير ومتنوع من الوسائل. -عمليات الاتصال الجماهيري لا تقوم على جهد فردي أو جهد مجموعة صغيرة وإنما تقوم على جهد مؤسسات متكاملة كوسائل الإعلام، ووكالات الأنباء، ومؤسسات الإنتاج والخدمات وغيرها. -يتأثر الاتصال الجماهيري بعدة عوامل كالميل والعادات وعضوية الجماعات المختلفة، وهي ما يمكن أن تساعد الاتصال على تدعيم المعتقدات والاتجاهات السائدة وأن تجعله تحت ظروف معينة وسيلة أساسية للتغيير الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي.

-الاتصال التنظيمي: ² هو ذلك النوع الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

¹ - محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 112.

² - محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 113.

د-الاتصالات حسب نوع الرسالة: وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع التالية من الاتصالات:¹
 -الاتصالات الشفوية: عادة ما تأخذ الاتصالات الشفوية شكل اتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو اجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها، في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها للمرؤوسين، إن ميزة الاتصالات الشفوية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار .

-الاتصالات المكتوبة: ضمن هذا النوع يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غير ذلك، وأهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر، كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الإلكترونية، تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب، وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الاتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأن واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها كذلك إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم الإجابة عليها بوضوح.

- الاتصالات غير اللفظية: يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية، وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال، وهي عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت، ويبدو أنه خلال الاتصال وجها لوجه فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة لمختلف المواقف فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم موافقة لكن بشكل مؤدب.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،

4- معوقات الاتصال

أهم المعوقات المؤثرة في عملية الاتصال تتمثل فيما يلي:¹

1-4- التحويل غير الملائم للرسائل: عادة إن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزونة في الدماغ والتي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستلم، المتصل هنا قد لا يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة.

2-4- الترجمة الغير ملائمة للرسالة: هذا يعني بأن المستلم أو الصاغي يقوم بترجمة الرسالة كما يراها أو يسمعها، وهنا قد لا يراها بنفس الشكل الذي يراها المرسل.

3-4- الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال: الاتصالات غالباً ما تعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو للموضوع وكذلك للحضور .

4-4- ضعف الإصغاء: الدراسات أكدت بأن معدل الإصغاء الفعال لدى الإنسان هو بحوالي 25%.

المطلب الرابع: توضيح أدوار العمل

أولاً: تعريف فريق العمل

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.

وعرفها آخرون بأنها مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا اليها بصورة فردية².

¹ - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 36.

² - رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، أطروحة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، تموز 2010 م، ص 25.

وكما أشار آخرون الى أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الافراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الاداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم.

ثانيا: خصائص فريق العمل

- يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي، فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهمات ويحفز الاعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتينية العمل.
- يتمتع فريق العمل بالعمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات (منح العاملين صلاحيات باتخاذ اجراءات ذات سلطات وصلاحيات أوسع).
- يتولى فريق العمل ادارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم حرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها، ضمن الخطة العامة للمنظمة.

ثالثا: فوائد فريق العمل:

- 1-التعاون: فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية وخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد للمهارات وقدرات العاملين¹.
 - 2-نقل المعلومات: ويعتمد هذا الاسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة يؤدي الى زيادة كفاءة عمل فريق العمل.
 - 3-الاستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم المواد بشكل صحيح بعيد عن الاسراف بها والهدر.
 - 4-اتخاذ القرارات:
- الموضوعية والابتعاد عن العشوائية والتخبط في العمل².

¹ - رائد ضيف الله شوابكة، المرجع السابق، ص27.

² - رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، المرجع السابق، ص27.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا هذا الفصل استنتجنا أن التسويق الداخلي هو بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها كما أن التسويق يتميز في الخدمات بوجود ثلاثة أبعاد رئيسية تميزه عن تسويق السلع وهي التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، والتسويق التفاعلي، ويجب على المؤسسة أن تكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة للتسويق بما يرضي رغبات العميل، كما يمكن اعتبار الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل أفراد أو أجهزة أو هما معا.

الاطار التطبيقي

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بنك الفلاحة والتنمية

ولاية الأغواط.

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قدمناها في الفصل الأول والتي حاولنا من خلالها التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وأهدافه وأبعاده وكيفية تقييم أداء الخدمة المصرفية من خلال الطرق والمراحل وعلاقة التسويق الداخلي بكفاءة الخدمة المصرفية فمن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على واقع التسويق الداخلي ومدى تأثيره على كفاءة الخدمة المصرفية مصرف الفلاحة والتنمية الريفية -الأغواط -للتوصل للإجابة على الإشكالية التي طرحناها في بداية الدراسة والتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات و من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة فقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث يتناول ما يلي:

المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها.

المبحث الأول : التعريف بينك الفلاحة والتنمية الريفية

أدت إعادة هيكلة النظام المصرفي إلى ميلاد بنك جديد وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يندرج ضمن دائرة البنوك التجارية الهادفة إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقية العامل الريفي.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: التعريف

بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة عن مؤسسة مصرفية تابعة للقطاع العام تأسست في 13/03/1982م بموجب مرسوم رقم: 206/86 وكان لإنشاء البنك سببا في ازالة العبء الذي كان يتحمله البنك الوطني الجزائري والمتمثلة في الائتمان الزراعي، ويقدر رأس المال البن بـ: 33000.000.000 دج يقع مقره بالجزائر العاصمة ويتفرع الى 286 وكالة من بينها 170 وكالة تم التنازل عنها من البنك الوطني الجزائري ويبلغ عدد فروع 31 فرع جهوي. (معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية - الأغواط - من مصلحة الأمانة)

ثانياً: مراحل التطور بينك الفلاحة والتنمية الريفية

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR منذ عام 1988م عدة تطورات في مختلف الإصلاحات الذي اخضع هلا القطاع المصرفي في الجزائر، وقد مرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ 3 مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: (1982م-1990م)

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

المرحلة الثانية (1990م-1999م)

تم إلغاء التخصيص القطاعي للمصارف بموجب قانون النقد والقرض 90/10 كما شمل مصرف الفلاحة والتنمية الريفية مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني, كما شهدت هذه المرحلة في المجال التقني دخول وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالة المصرف.

المرحلة الثالثة: (2000م-2004م)

تميزت هذه المرحلة بتدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة, ودعم برامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتطورة والمساهمة في تمويل قطاعات التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق, و قد قام مصرف الفالحة والتنمية الريفية BADR بوضع برنامج يركز على عصرنه البنك وتحسين أدائه. (معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية -الأغواط- من مصلحة الأمانة)

المرحلة الرابعة : (2005م-الى يومنا هذا)

خلال هذه المرحلة قام البنك بإعادة تخصصه في الميدان الفلاحي

ثالثا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن الدور الأساسي لمصرف BADR باعتباره مؤسسة اقتصادية هو تقديم الخدمات العمومية للزبائن وتسهيل التعامل بفتح حسابات جارية, وإجراء عملية الإيداع والسحب, أي جميع عمليات الصرف بالإضافة إلى مهامه المتعلقة بسلك الموظفين كما يتولى عملية تلقي الودائع المالية بأنواعها, و تمويل المشاريع الفلاحية, تطوير شبكته و معاملاته المصرفية. (معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية -الأغواط- من مصلحة الأمانة)

المطلب الثاني: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الأغواط-

أولاً: تعريفه

ر تم تأسيس وكالة الأغواط سنة 1982م بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري, و تتبع إداريا المديرية الجهوية لولاية الأغواط و إنعاش الفلاحة فيها بعمليات تمويل كبرى تتولى الدولة بتوفيرها باعتبار أن ولاية الأغواط من المناطق الفلاحية المهمة, ويقر مقره بشارع الاستقلال.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

1-مصلحة مراقبة الأمور الادارية: وتهتم هذه المصلحة ب:

-الأمن و الأرشيف والرقابة الداخلية.

-الإعلانات.

-الموارد البشرية

2-مصلحة الصندوق: وتتولى المهام التالية:

-فتح حسابات للزبائن

-قبول الودائع

-إجراءات عمليات الدفع على الحسابات. (معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية -

الأغواط-).

-إجراءات عمليات السحب على الحسابات.

ونضم هذه المصلحة نوعين هما:

- فرع المحافظة : ومن مهامه :عملية المقاصة /فرع التحويلات (معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية -الأغواط- من مصلحة الأمانة).

3-مصلحة القروض : تختص بكل العمليات الخاصة بمنح القروض كما تتولى دراسات ملفات القروض وتقديمها حسب المبالغ, وتتكون من فرع لقروض الفلاحة /فرع إحصائيات /فرع القروض التجارية - مصلحة العمليات الأجنبية : وتختص ب:

-القيام بعملية التوطين البنكي

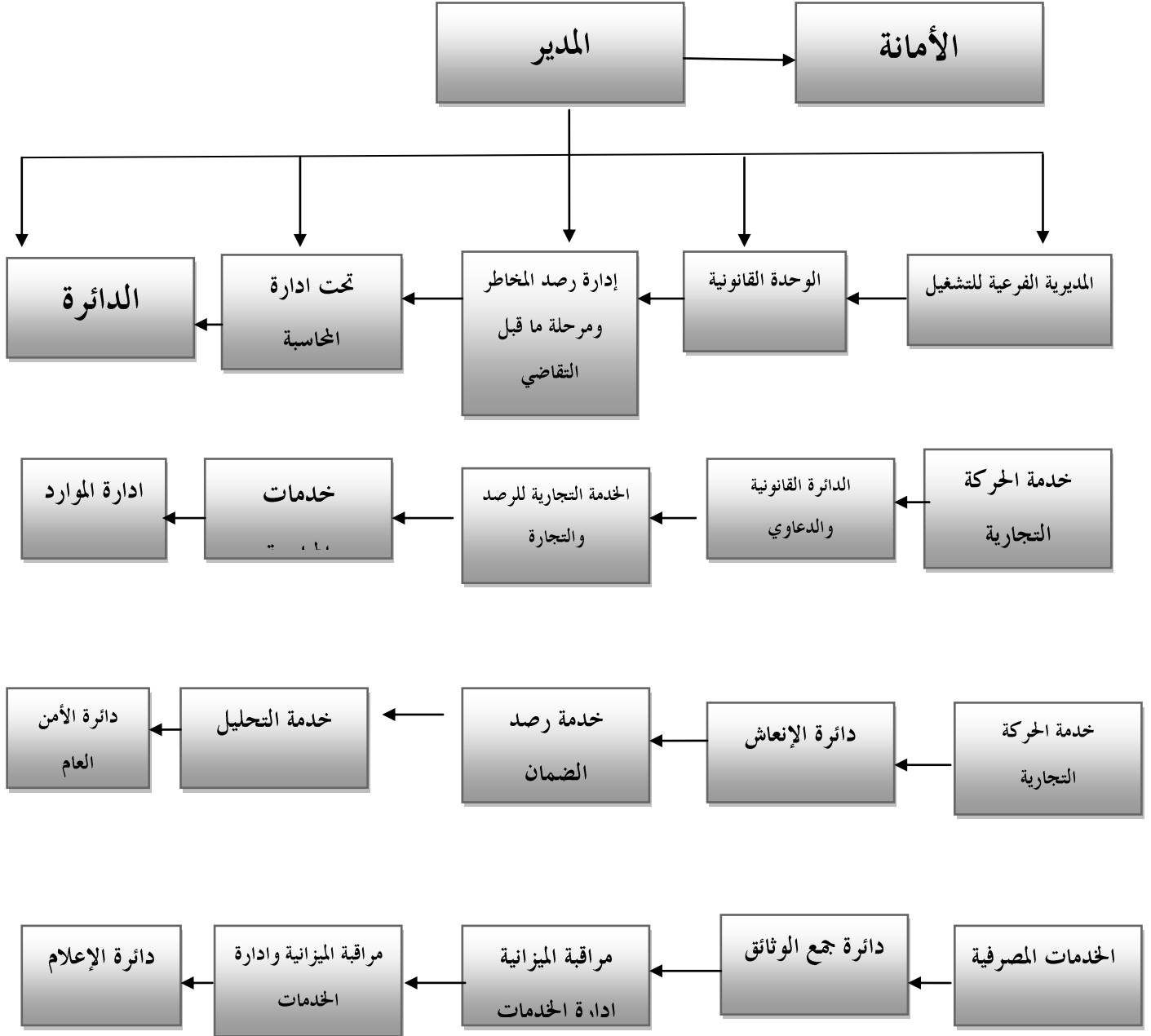
-التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج.

-القيام بعمليات التجارة الخارجية.

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

(معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية -الأغواط- من مصلحة الأمانة)

الشكل رقم 10: يمثل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط



المصدر: معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية - الأغواط - مصلحة الأمانة.

ثالثا: الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- الأغواط-

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة تستقطب شرائح المجتمع ككل, بالإضافة إلى قيامهم بوظائفه التقليدية , وستتطرق إلى أهم المنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها هذا المصرف.

-الحساب الجاري: يكون للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا.

-دفتر التوفير: يمكن الراغبين في ادخار أموالهم الفائضة على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك راجع لرغبة العميل.

-دفتر توفير الشباب: يفتح للشباب الذين لا يتجاوز أعمارهم 19 عاما من طرف ممثليهم الشرعيين , حيث حدد الدفع الأولي 500 دينار ؛

-حساب الصكوك: يكون متوفر لجميع الأشخاص سواء طبيعيين الجماعات والأفراد التي لا تمارس نشاطا تجاريا ؛

-اذونات الصندوق : عبارة عن تفويض أجل وبعائد موجه لأشخاص المعنويين والطبيعيين .

-الحساب بالعملة الحساب؛

-الإيداعات لأجل: تسهل عملية إيداع الأموال الفائضة لدى الأفراد الطبيعيين والمعنويين إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف المصرف؛

كما قام المصرف بتقديم منتجات مصرفية على شكل قروض منها- : القرض املوجه للاستهلاك- القرض املوجه للسكن ؛

- القرض الإيجاري؛

-القرض الاستثماري؛ (معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية -الأغواط-مصلحة الأمانة).

-القروض العقارية؛

- القروض لتشغيل الشباب. (معلومات مقدمة من مصرف الفلاحة والتنمية -الأغواط-مصلحة الأمانة).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

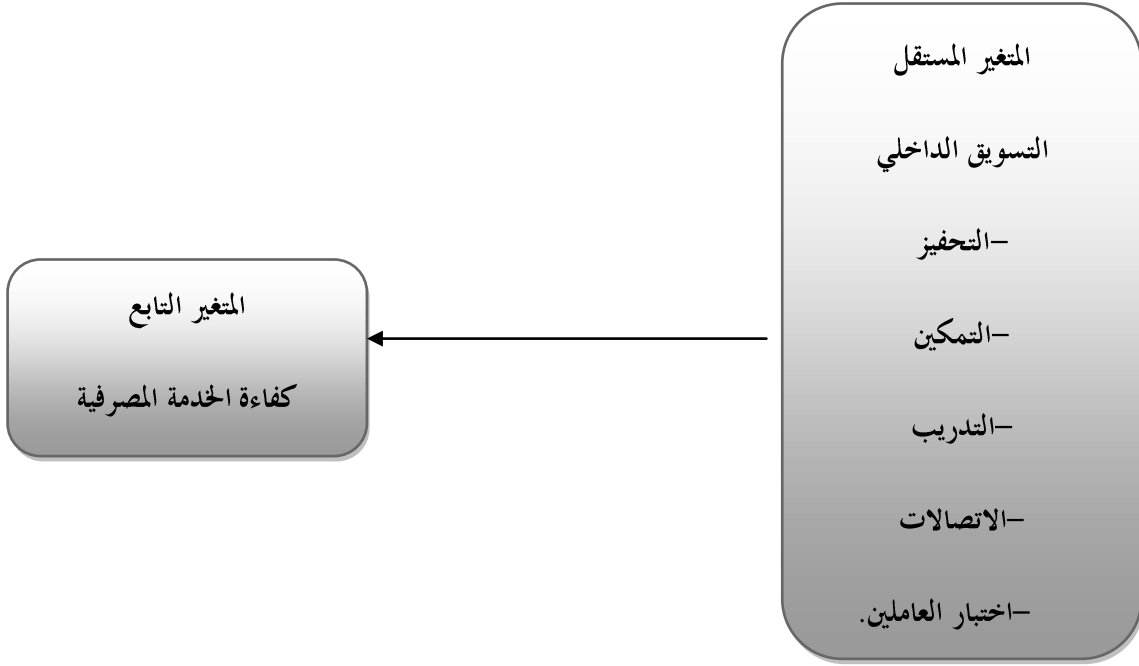
المطلب الأول: منهجية الدراسة

من اجل تحقيق اهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ,والذي يعرف بأنه "طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية ,ويدعمه ذلك القيام جمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض , وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب وطبيعة بيانات البحث حيث يعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ,ومن اجل التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الأغواط- حيث تم الاعتماد على تصميم الاستبيانات , وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ,ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيم.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR -الأغواط- حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 57 استمارة استبيان، تم استرجاع 38 استمارة استبيان كان هناك 30 استمارة استبيان صالحة للتحليل، أي ما نسبته 78.94% حيث أن هدف الدراسة هو عرض نتائج التحليل الإحصائي التي أفرزها استخدام برنامج spss.

الشكل رقم 11: يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معلومات العنصر.

المطلب الثالث: حدود الدراسة الميدانية

أولاً: الحدود المكانية

اشتمل المجال المكاني للدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط ، حيث تمت زيارة هذه البنوك وتوزيع الاستثمارات لغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة

ثانياً: الحدود الزمانية

بداية اعداد استمارة الاستبيان ابتداء من يوم الأحد 15 ماي 2022م، وضبطها وتصحيحها مع الأستاذ المشرف بعد ذلك توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين، لدى مصرف الفلاحة لولاية الأغواط، ليتم استرجاعها وفرزها، كل ذلك في الفترة الممتدة من يوم الأربعاء 17 ماي 2022م ، ليتم بعد ذلك عملية تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها إحصائياً بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ثم عرض النتائج التحليلية ومناقشة النتائج في حدود ما يحتويه محاور الاستبيان.

المطلب الرابع: ادارة الاستبيان

أولاً: كيفية تصميم الاستبيان

تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان، والتي تعتبر أحد الأدوات المستعملة بكثرة في جمع البيانات، حيث تضمنت استمارة الاستبيان جزأين: تضمن المحور الأول في البيانات الشخصية للمستجوب تمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية الحالة الاجتماعية.

أما المحور الثاني: حيث تضمن 17 سؤال وزعت تتعلق بأبعاد التسويق الداخلي:

- البعد الأول : التحفيز : يتكون من 3 عبارات

البعد الثاني: التمكين: يتكون من 3 عبارات

البعد الثالث: التدريب يتكون من 4 عبارات

البعد الرابع: الاتصال يتكون من 4 عبارات

البعد الخامس: اختبار العاملين يتكون من 3 عبارات

اما المحور الثالث: يتعلق بكفاءة الخدمة المصرفية ويحتوي على 7 أسئلة.

ثانيا: أدوات الدراسة

تم الإعتماد على برنامج SPSS لاستخراج بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الفاكرونباخ.

ثالثا: معامل الثبات والمصدقية

لتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة، قمنا باحتساب معامل ألف كرونباخ لأبعاد الدراسة.

وقد قمنا باستخدام معامل الثبات ألف كرونباخ الذي يأخذ قيما محصورة بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما سنعرضه في الجدول الموالي.

الجدول رقم 01: قيم معامل الثبات ألف كرونباخ

رقم المحور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول	التسويق الداخلي	17	0.902
الثاني	كفاءة الخدمة المصرفية	07	0.893
الاستبيان ككل		24	0.937

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التحليل والمناقشة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن معامل الثبات ألف كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان تتراوح قيمتها بين (0.893، 0.902) كما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.937 وهي قيمة مرتفعة جدا مما يدل على أن معامل الثبات للمحاور مرتفع، وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات ومصداقية عالية.

رابعاً: وصف أداة القياس

يهدف قياس مدى توافق آراء عينة أفراد الدراسة، مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المعلق في إعداد استمارة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت ويتألف المقياس من 24 عبارة يجيب عنها الباحثين وتحدد الإجابة على مدى موافقته أو عدم موافقته على كل عبارة وفقاً للتدرج التالي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) على أن يضع المستجوب العلامة (x) على الإجابة التي تعبر عن رأيه بالنسبة لكل عبارة من عبارات التي يتضمنها المقياس.

الجدول رقم 02: يبين درجات المقياس

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة واحدة	درجتين	3 درجات	4 درجات	5 درجات

التحليل والمناقشة:

ان تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في الدراسة تطلب حساب المدى ($4=1-5$)، تم تقسيمه على فئات المقياس أي ($0.8=5/4$) ومنه فئات الإتجاه العام هي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يبين فئات الإتجاه العام

الإتجاه	المجال
غير موافق بشدة]1.80 - 1[
غير موافق]2.60 - 1.80[
محايد]3.40 - 2.60[
أوافق]4.20 - 3.40[
أوافق بشدة]5 - 4.20[

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على استمارة الاستبيان

من حيث فئات الإتجاه العام نجد أن المجال من 1 الى 1.80 يمثل الإتجاه غير موافق بشدة، من 1.80 الى 2.60 غير موافق، من 2.60 الى 3.40 يمثل الإتجاه محايد، من 3.40 الى 4.20 يمثل إتجاه أوافق، من 4.20 الى 5 يمثل إتجاه أوافق بشدة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تحليلها.

في هذا المبحث سنقوم بعرض تفصيلي لنتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان، تحليل خصائص العينة وتمثيلها والتحليل الإحصائي لعبارات محاو الاستبيان.

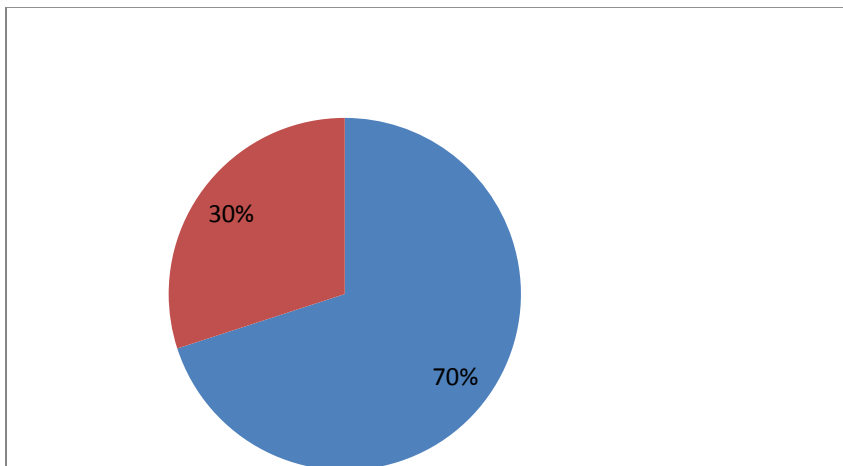
المطلب الأول: تحليل خصائص العينة وتمثيلها.

الجدول رقم 04: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الفئات
70 %	21	ذكر
30%	9	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

الشكل رقم 12: يمثل الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لأفراد العينة



الذكر:

الأنثى:

التحليل والمناقشة:

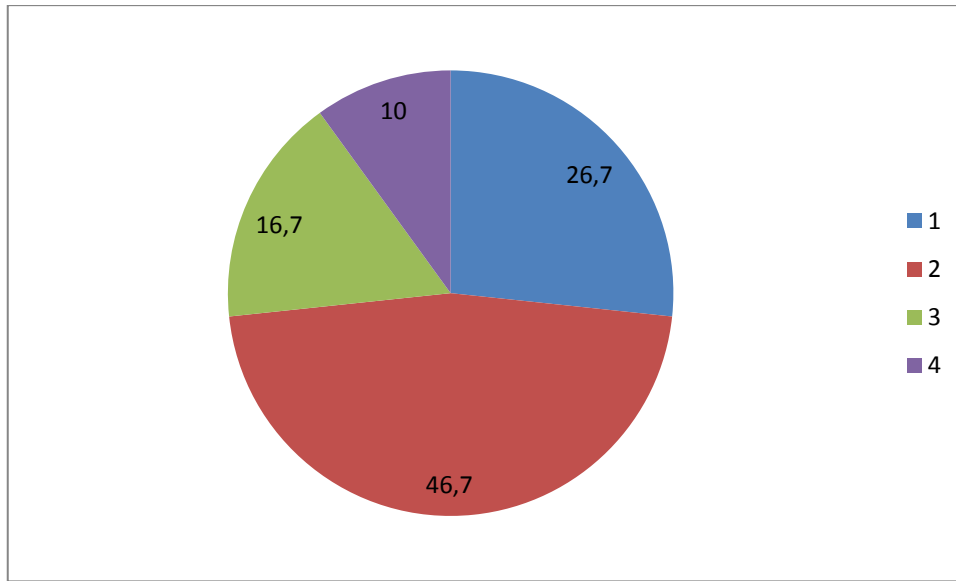
من خلال ما توضحه الدائرة النسبية نلاحظ أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدراسة كان 21 أي ما نسبته 70% مقابل 9 اناث ونسبته 30%.

الجدول رقم 05: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر





النسبة	التكرار	الفئات
26.7%	08	من 20-29
46.7%	14	من 30-39
16.7%	5	من 40-49
10%	3	اكثر من 50
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 13 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

من 30 إلى 39	
من 20 إلى 29	
من 40 إلى 49	
أكثر من 50	

التحليل والمناقشة

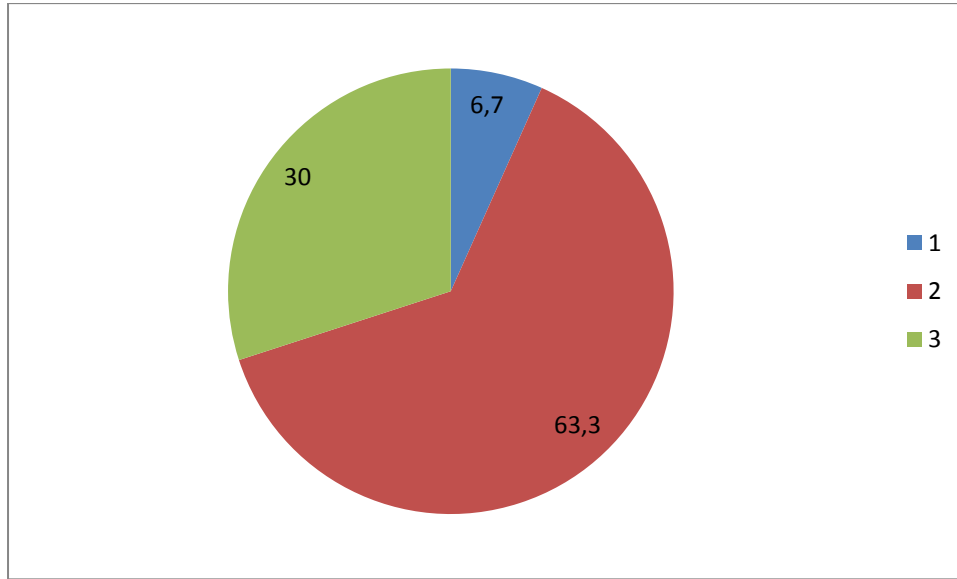
من خلال ما توضحه الدائرة النسبية نلاحظ أن نسبة الأكبر هي الذين تتراوح أعمارهم ما بين (39-30) سنة بنسبة 46.7% تليها الفئة ما بين (20-39) سنة بنسبة 26.7% ثم فئة ما بين (49-40) سنة بنسبة 16.7% وفي المرتبة الأخيرة هي الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 10%.

الجدول رقم 06: تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئات
6.7%	02	ثانوي
63.3%	19	جامعي
30%	09	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم 14: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



- مستوى ثانوي
- مستوى دراسات عليا
- مستوى جامعي

التحليل والمناقشة

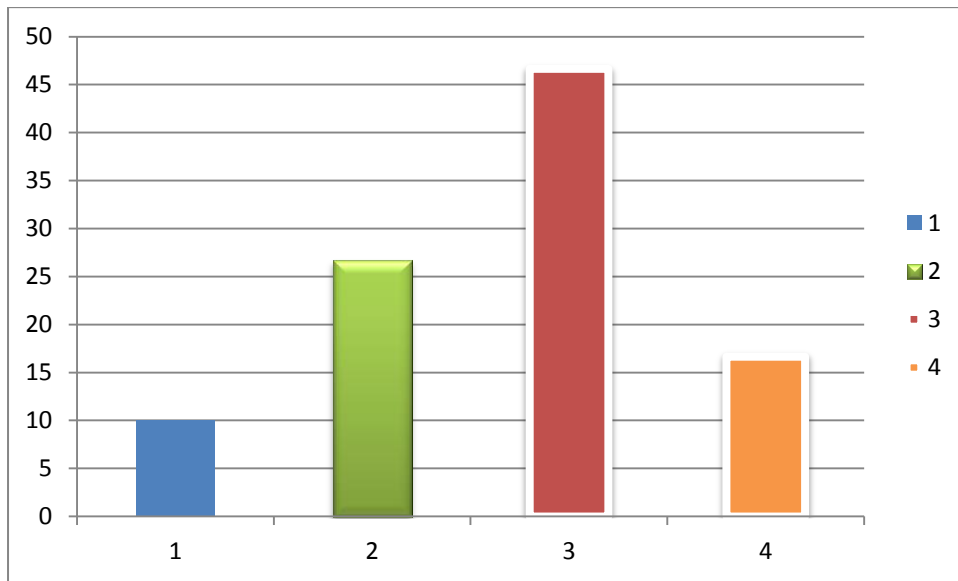
من خلال التمثيل رقم نستنتج أن نسبة 63.3% لديهم مستوى جامعي، تليها نسبة 30% حاملين شهادات دراسات عليا، لتأتي في الأخير 6.7% للذين لديهم مستوى ثانوي.

الجدول رقم 07: تحليل خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الفئات
10%	03	أقل من سنة
26.66%	08	من سنة الى 5 سنوات
46.66%	14	من 6 الى 10 سنوات
16.66%	05	اكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم 15: يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



التحليل والمناقشة:

من خلال التمثيل رقم نستنتج أن نسبة 46.66% لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات، تليها نسبة 26.66% لديهم خبرة من خمس سنوات ن تليها نسبة 16.66% خبرتهم أكثر من 10 سنوات لتأتي في الأخير 10% للذين لديهم خبرة أقل من سنة.

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول

الجدول رقم 08: يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعء التحفيز

ع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	10%	3	3.33%	1	13.33%	4	60%	18	13.33%	4	3.63
2	3.33%	1	13.33%	4	6.66%	2	53.33%	16	23.33%	7	3.8
3	6.66%	2	10%	3	6.66%	2	63.33%	19	13.33%	4	3.66
مجموع											3.69

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التحليل والمناقشة

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يوافقون أنه يوجد بالبنك نظام الحوافر عادل وموجه للعامل وذلك بنسبة 60% ومتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 وان الادارة تمنح حوافر تشجيعية للعاملين الذين يقدمون أداء متميز وذلك بنسبة 53.33% ، ومتوسط حسابي 3.8، كما أن ادارة البنك توفي فرص لترقية العاملين الى مناصب عليا بناء على أدائهم الجيد وذلك بنسبة 63.33% وبتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة وان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة لقيت قبول متوسطا ايضا حيث تتراوح المتوسطات ما بين 3.60-3.80 و الانحرافات المعيارية ما بين 1.063 الى 1.395 وهذا ما يدل على ان البنك يقوم بتوزيع الحوافر بطريقة عادلة بين العاملين.

الجدول رقم 09: يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعء التمكين

ع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4	3.33%	1	10%	3	3.33%	1	20	66.66%	5	16.66%	3.83
5	6.66%	2	13.33%	4	6.66%	2	20	66.66%	2	6.66%	3.53
6	6.66%	2	6.66%	2	6.66%	2	16	53.33%	8	26.66%	3.86
مجموع											3.74

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التحليل والمناقشة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 أن العامل له الحرية له حرية التصرف لتلبية حاجات طالبي الخدمة وذلك بنسبة 66.66% وبمتوسط حسابي 3.83 وأن ادارة البنك تتيح للعامل حرية التعبير في ابداء رأيه وذلك بنسبة 66.66% وبمتوسط حسابي 3.53 اضافة الى ان الادارة تتيح فرصة أداء العمل دون رقابة وذلك بنسبة 53.33% وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86 ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير أيضا نسبة قبول متوسطة, وان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة وجدت قبول متوسطا ايضا حيث تتراوح المتوسطات ما بين 3.53 الى 3.86 و الانحرافات المعيارية ما بين 0.963 الى 1.13 وهذا ما يدل على ان المصرف يوفر الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا, وان ادارة البنك تعطي أهمية الحرية للعاملين من اجل اداء أعمالهم بالشكل المناسب.

الجدول رقم 10: بين تحليل فقرات المحور الأول لبعء التدريب

ع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		الانحراف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7	3.33%	1	66.66%	20	13.33%	4	6.66%	2	3.73
8	3.33%	1	70%	21	6.66%	2	3.33%	1	3.93
9	3.33%	1	56.66%	17	10%	3	6.66%	2	3.9
10	6.66%	2	43.33%	13	6.66%	2	6.66%	2	3.96
مجموع									3.80

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التحليل والمناقشة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان إدارة البنك تقيس درجة الاستفادة من التدريب وذلك بنسبة 70% و بمتوسط حسابي 3.93 كما أن افراد العينة يوافقون أيضا بأنه يوجد في البنك برنامج تدريبي منظم دوري للعاملين وذلك بنسبة 66.66% و بمتوسط حسابي 3.73، وأن البرنامج التدريبي يغطي نقصا ويكسب المزيد من المهارات وذلك بنسبة 56.66%، و بمتوسط حسابي 3.9، كما أن ادارة البنك تؤكد على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين بنسبة تقدر بـ 43.33 و بمتوسط حسابي 3.96، ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول متوسطة، وان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة لقيت قبول متوسطا ايضا حيث تتراوح المتوسطات ما بين 3.73 الى 3.96 و الانحرافات المعيارية ما بين 0.91 الى 1.22 وهذا ما يدل على ان البنك يقوم بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية وبشكل دوري للعاملين.

الجدول رقم 11: يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعده الاتصالات.

ع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		الانحراف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	3.33%	1	6.66%	2	10%	3	60%	18	3.86
12	0%	0	3.33%	1	6.66%	2	63.33%	19	4.13
13	3.33%	1	13.33%	4	23.33%	7	50%	15	3.5
14	6.66%	2	6.66%	2	6.66%	2	50%	15	3.9
مجموع									3.84

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التحليل والمناقشة

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة وبسيطة وذلك بنسبة 60% و بمتوسط حسابي يقدر ب 3.86 ، كما أن المعلومات التي تصل للعاملين من ادارة البنك صحيحة ودقيقة وذلك بنسبة 63.33 % و بمتوسط حسابي يقدر ب 4.13، كما يمكن الاعتماد على قنوات الاتصال الغير الرسمية للحصول على معلومات وذلك بنسبة 50% و بمتوسط حسابي 3.5 واذا تعرض أفراد العينة لمشكلة فيمكنهم الاتصال برئيسهم مباشرة وهذا ما يوافقون عليه وذلك بنسبة 50% و بمتوسط حسابي 3.9، ووفقا لمقاييس الدراسة ان هذا البعد يشير الى قبول مرتفع، وهذا ما يدل على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يوفر المعلومات اللازمة للعاملين حول استراتيجياته واهدافه كما يوفر وسائل اتصال حديثة.

الجدول رقم 12: يبين تحليل فقرات المحور الأول لبعده اختيار العاملين.

ع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	3.33%	1	3.33%	1	33.33%	10	56.66%	17	3.33%	1	4.13
16	6.66%	2	13.33%	4	20%	6	36.66%	11	23.33%	7	3.5
17	0%	0	6.66%	2	43.33%	13	46.66%	14	6.66%	1	4.26
مجموع											3.96
متوسط العام											3.80

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التحليل والمناقشة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 ان أفراد العينة يتم اختبارهم وفقا لاختبارات ومسابقات محددة سابقا وهذا ما يوافقون عليه بنسبة 56.66% وبمتوسط حسابي 4.13 كما يركز البنك على اختبار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة وذلك بنسبة 36.66% وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5 كما أن أفراد العينة يتم توظيفهم وفق معايير عادلة وهذا ما يوافقون عليه وذلك بنسبة 46.66% وبمتوسط حسابي 4.26، ووفقا لمقاييس الدراسة يشري هذا البعد الى نسبة قبول كبيرة , حيث نلاحظ ان متوسط اجابات افراد عينة الدراسة لقيت قبول متوسط حيث تتراوح المتوسطات ما بين 3.5 الى 4.26 وهذا ما يدل على ان مصرف الفلاحة والتنمية الريفية يقوم على اساس سياسة اختيار العاملين ذو الكفاءة والخبرة المهنية عن طريق المسابقات والاختبارات.

المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني

الجدول رقم 13: يبين تحليل فقرات محور الثاني كفاءة الخدمة المصرفية

ع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
18	3.33%	1	6.66%	2	10%	3	46.66%	14	4	1.06
19	6.66%	2	10%	3	13.33%	4	46.66%	14	3.7	1.20
20	3.33%	1	3.33%	1	6.66%	2	63.33%	19	4	0.907
21	3.33%	1	10%	3	3.33%	1	66.66%	20	3.90	0.962
22	3.33%	1	6.66%	2	10%	3	56.66%	17	3.9	0.99
23	3.33%	1	6.66%	2	10%	3	60%	18	3.86	1.06
24	6.66%	2	13.33%	4	23.33%	7	36.66%	11	3.5	1.27
مجموع									3.83	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التحليل والمناقشة

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أنه تمت الموافقة على أفراد العينة على العبارة 18 موقع البنك ملائم وسهل الوصول اليه وذلك بنسبة 46.66% وبمتوسط 4 ، اما العبارة 19 يوفر المصرف وسائل وأدوات كافية للعمل وذلك بنسبة 46.66% وبمتوسط 3.7 والعبارة 20 يقوم المصرف بتقديم الخدمة في أوقات محددة بنسبة 63.33% كما أن البنك يقدم كشوف وحسابات دقيقة وواضحة بنسبة 66.66% وبمتوسط 3.90 ويقوم بتقديم خدمات بشكل سريع بنسبة 60% وبمتوسط حسابي 3.86، أفراد العينة موافقون أن ادارة البنك تهتم دائما بشكاوي العملاء بنسبة 36.66% وبمتوسط 3.5 ووفقا لمقاييس الدراسة فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة ،وان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة لقيت قبولاً مرتفعاً حيث تتراوح المتوسطات ما بين 3.5 الى 4 و الانحرافات المعيارية ما بين 0.907 الى

1.27 وهذا ما يدل على أن البنك لديه إمكانية توفير وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل اضافة الى توفيره للخدمات.

خلاصة الفصل

تناولنا في الفصل التطبيقي ومن خلال الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تأثير التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية ، وذلك من خلال دراسة عينة من البنوك التي تنشط في ولاية الأغواط، لقد حاولنا التعرف على مدى اهتمام المصارف بالتسويق الداخلي و ما هي الاستراتيجيات المتبعة واستعملنا في هذه الدراسة طريقة الاستبيان وتحليل البيانات وفق نموذج spss ولقد استخلصنا من الدراسة المحور الأول: التسويق الداخلي متوسط المحور يساوي 3.80 وهو محصور في مجال 3.40-4.20 " مجال أوافق" المحور الثاني: كفاءة الخدمة المصرفية متوسط المحور يساوي 3.83 وهو محصور في مجال 3.40-4.20 "مجال أوافق".

خاتمة

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

نتائج اختبار الفرضيات:

-تقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على: أن لأبعاد التسويق الداخلي تأثير في كفاءة الخدمة المصرفية في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط.

-كما تقبل الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ايجابي للتحفيز في كفاءة الخدمة المصرفية بمصرف الفلاحة والتنمية الريفية.

-نقبل الفرضية الثانية: يوجد أثر ايجابي لبعد للتمكين في كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

-نقبل الفرضية الثالثة: يوجد أثر ايجابي للتدريب في كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

-نقبل الفرضية الرابعة: يوجد أثر ايجابي للاتصال في كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

- نقبل الفرضية الخامسة: يوجد أثر ايجابي لاختبار العاملين في كفاءة الخدمة المصرفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

نتائج الدراسة :

النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط والتي تتعلق بمدى اهتمامها بتسويق الداخلي:

-يؤدي تطبيق التسويق الداخلي الى تحسين رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورضاهم وتحسين النشاطات الداخلية والزيادة من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء

- للتسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد وقد تم دراسة خمسة أبعاد في دراستنا : اختيار العاملين التدريب ,الاتصال الداخلي ,التحفيز ,التمكين .
- كفاءة الخدمة المصرفية عبارة عن مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج او خدمة تستخدم في خدمة العميل الشباع حاجاته المعلنة والضمنية في سبيل ارضاءه .
- من القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي المصرفي ضرورة اعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين وكذا اشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية.
- اتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية ان مصرف الفلاحة والتنمية بالأغواط يوظف الكفاءات الشابة التي تتراوح اعمارهم بين 30-39 سنة وذوي الخبرة من اجل التمكن من تقديم خدمات جيدة وبناء علاقات متميزة مع العملاء.

التوصيات

- تعزيز الرقابة المصرفية والتأكيد على ضرورة التزام البنوك بإجراءات التسويق الداخلي.
- تكوين الموظفين والإطارات وفق المقاييس العالمية.
- يجب توفير الظروف الملائمة للعمال .
- ضرورة توفير المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب بالعربية

- 1- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 2- بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
- 3- درمان سليمان صادق وآخرون، التسويق المستدام والتسويق العكسي، اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21 ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014م.
- 4- ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م.
- 5- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 6- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر 2007م.
- 7- صالح مهدي والآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.
- 8- هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، مصر، 2000م.
- 9- خيرى خليل الجمبلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998م.
- 10- صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
- 11- زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.
- 12- فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010م.
- 13- محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م.
- 14- محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2004م.
- 15- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.

- 16-صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17-محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2002.
- 18-جاري ديسلر، ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003.
- 19-علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.
- 20-وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية مفهومها وقياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983.
- 21-صالح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، 2007م.
- 22-ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006م.
- 23-عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2013.
- 24-بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 25-عطاء الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية للنظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

ثانيا: الكتب بالفرنسية

- 1-kotler ,Ph and keller , k.l , (2006), "Marketing Management " , 12th edition, Pearson Prentice Hall , United States of America
- 2-Dunmore, M, (2002)," inside – out marketing how to great on internal marketing strategy" , kagan page . London

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1-أمير بالحاج مصطفى، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على الخدمات في إطار الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.

2-باسل محمد الحموي، الكفاءة المصرفية والعوامل المؤثرة فيها دراسة تجريبية على المصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، أطروحة ماجستير، الجمهورية العربية السورية، المعهد العالي لإدارة الأعمال قسم: الإدارة المالية والمصرفية، 2017-2018.

3-بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، أطروحة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2008-2009.

4-حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة .

5-عفانة ، حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة

6-عطوي إلهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك : دراسة ميدانية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: مالية جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية، 2014م-2015م.

7-نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية"، أطروحة ماجستير جامعة حلب كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2012م.

قائمة المصادر والمراجع

8-رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، أطروحة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، تموز 2010م.

9-سارة شايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية_ عين البيضاء، أطروحة ماستر، جامعة أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، 2014-2015.

رابعاً: المجلات

1-حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل إدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة التأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد8، 2002.

2-خوالد أبوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، مجلة إضافات اقتصادية جامعة غرداية، الجزائر، مج 2، العدد3، أفريل 2018م.

3-فرح يس فرح عبد الخير، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ابريل-ع4 2018م.

خامساً: المحاضرات

1-نطور بلال، محاضرات في التسويق، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية جدع مشترك علوم تجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قاسم العلوم التجارية، 2017م-2018م.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: تسويق مصرفي

أخي الموظف، أختي الموظفة

في إطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان:

استمارة استبيان حول

أثر التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق.... بعنوان
أثر التسويق الداخلي على كفاءة الخدمة المصرفية لدى بنك الفلاحة والتنمية بولاية الأغواط ونظراً
لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ومشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل من عوامل
نجاحها. ونحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور:

من إعداد:

*بوخلخال خالد

• رحون صبرينة

• حجاج هاجر فتيحة

السنة الجامعية 2021 □ 2022م

أولاً: محور البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: من 29-20 من 39-30 من 49-40 أكثر من 50
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي أخرى
- الخبرة المهنية: أقل من سنة من سنة الى 5سنوات ومن 6 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محور التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التحفيز						
01	يوجد ببنك نظام الحوافز عادل موجه للعامل					
02	تمنح الإدارة حوافز تشجيعية للعاملين الذين يقدمون أداء متميز.					
03	توفي إدارة بنك فرض الترقية للعاملين الى الوظائف العليا بناء على أدائهم الجيد.					
التمكين						
04	لدي حرية التصرف في عملي لتلبية حاجات طالبي الخدمة					
05	تتيح لي الإدارة ابداء رأي في حل المشكلات .					
06	يتاح لي فرصة أداء عملي دون رقابة مستمرة.					

التدريب					
				يوجد في بنك برنامج تدريبي منتظم دوري للعاملين	07
				تقيس الادارة درجة الاستفادة العاملين من التدريب	08
				أشعر بأن التدريب المقدم يغطي نقصا حقيقيا ويكسبني المزيد من المهارات.	09
				تؤكد إدارة بنك على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين	10
الاتصالات					

				الاتصالات الافقية بين العاملين سهلة.	11
				المعلومات التي تصلي من الادارة صحيحة ودقيقة.	12
				أعتمد على قنوات الاتصال الغير الرسمية كزملاء في الحصول على معلومات.	13
				اذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر.	14
اختبار العاملين					
				يتم اختبار العاملين وفقا لاختبارات ومسابقات محددة سابقا.	15
				يركز المصرف على اختبار العاملين ذوي الكفاءة والخبرة.	16
				يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	17
كفاءة الخدمة المصرفية					
				موقع البنك ملائم وسهل الوصول اليه	18
				يوفر بنك وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل	19
				يقوم بنك بتقديم الخدمة في أوقات محددة.	20

					يقدم بنك كشوف وحسابات دقيقة وواضحة.	21
					يقدم بنك نصائح في اختبار الخدمة الملائمة للعميل	22
					يقوم عمال بنك بتقديم خدمات بشكل سريع	23
					تتم إدارة بنك بشكاوي العملاء	24

شكراً على تعاونكم