



رقم الترتيب: .....

رقم التسلسل: .....

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير

فرع : علوم التسيير

تخصص : تسويق

تحت عنوان :

**دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية  
ثم كسب رضا الزبائن  
دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

الداوي الشيخ

من إعداد الطالب :

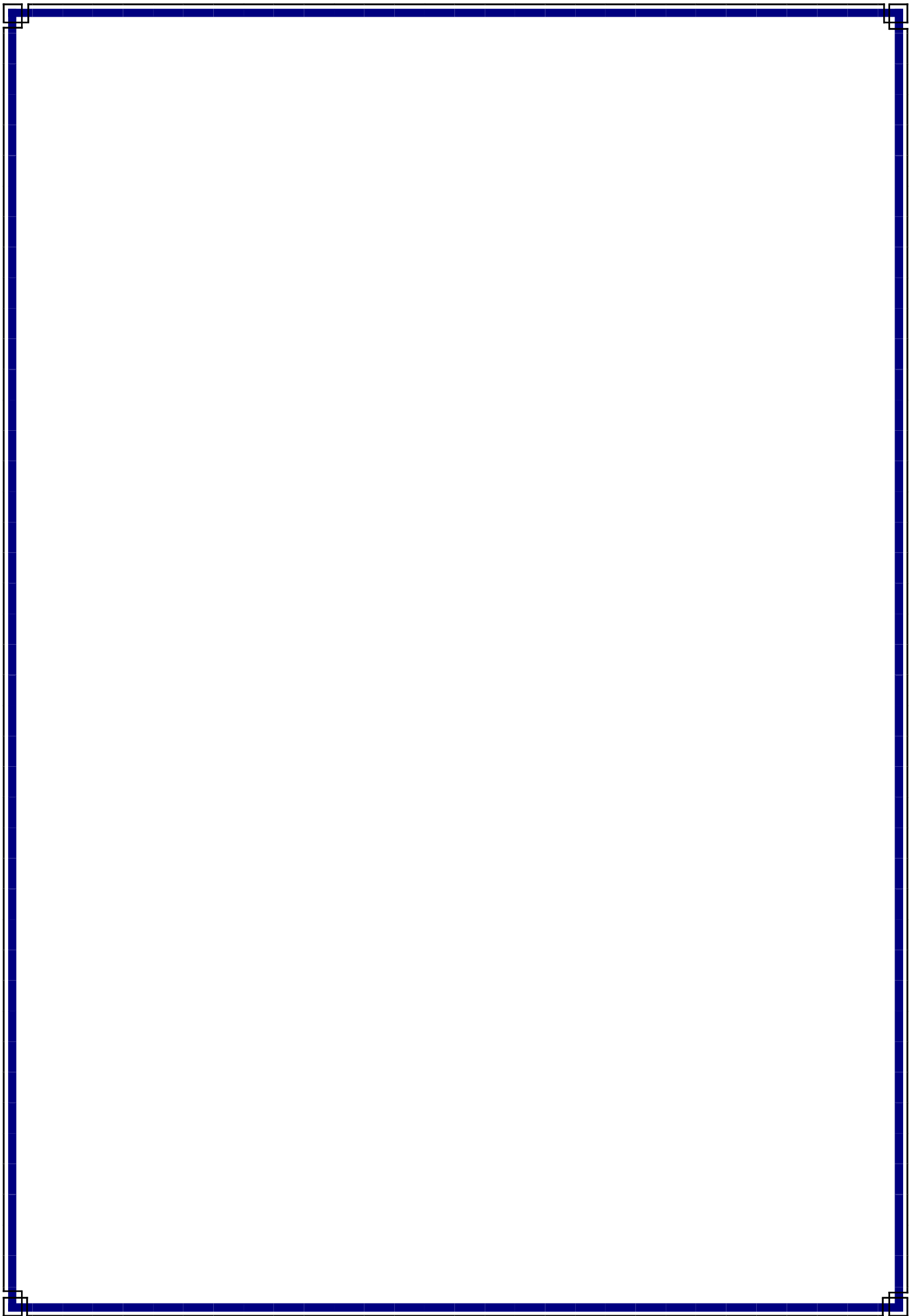
بلبالي عبد النبي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 ماي 2010

من طرف اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ عزوي عمر.
مقررا	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر (أ)	د/ الداوي الشيخ.
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ صديقي مسعود.
مناقشا	المركز الجامعي بغرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/ هوارى معراج.

السنة الدراسية: 2008-2009







جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

رقم الترتيب: .....

رقم التسلسل: .....

## مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسويق

تحت عنوان :

# دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن دراسة حالة عينة من البنوك التجارية ( BDL, BNA, BADR ) بأدرار

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
الداوي الشيخ

من إعداد الطالب :  
بلبالي عبد النبي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 ماي 2010

من طرف اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ عزوي عمر.
مقورا	جامعة الجزائر	أستاذ محاضر (أ)	د/ الداوي الشيخ.
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ صديقي مسعود.
مناقشا	المركز الجامعي بغرداية	أستاذ محاضر (أ)	د/ هواري معراج.

السنة الدراسية: 2008-2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى والدي الكريمين رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى كل أفراد عائلة بلبالي

إلى كل من علمني حرفا شيوخى ومعلمي وأساتذتي

إلى جميع أصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل

# الشكر

اشكر الله العلي القدير على من به علينا وأكرم

شكرا لوالدي الكريمين اللذين سهرا على تربيتي وتعليمي

شكرا للأستاذ الداوي الشيخ على توجيهاته القيمة طيلة فترة البحث

وشكرا خاصا للأستاذ هتهات السعيد على دعمه لهذا البحث

شكرا للأساتذة قدي عبد المجيد، بن عبد الفتاح، تيقاوي العربي

كما لا أنسى زملائي دفعة التسويق على دعمهم ولو بمجرد السؤال عن مصير

البحث.

## الفهرس

V	إهداء.
VI	شكر.
VII	الفهرس.
IX	فهرس الجداول.
X	فهرس الأشكال.
XI	فهرس الملاحق.
أ	مقدمة.
1	الفصل الأول: التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الخدمة المصرفية، مفهومها وخصائصها.
3	المطلب الأول: أبعاد التسويق الخدمي.
5	المطلب الثاني: مفهوم الخدمة المصرفية.
6	المطلب الثالث: الخدمات المصرفية (أنواعها، خصائصها، العوامل المؤثرة في تسويقها).
9	المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.
17	المبحث الثاني: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية.
17	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي
19	المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي
31	المطلب الرابع: جودة الخدمات المصرفية، مفهومها وأبعادها
36	المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية
39	خلاصة الفصل الأول:
40	الفصل الثاني: أثر رضا العاملين و جودة الخدمات في كسب رضا الزبائن
41	تمهيد:
41	المبحث الأول: الزبون المصرفي وسلوكه الشرائي



41	المطلب الأول: أنواع زبائن السوق المصرفي
42	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للزبون المصرفي
46	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار الشرائي للزبون المصرفي
49	المبحث الثاني: دور رضا العاملين و جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن
49	المطلب الأول: تحليل رضا الزبائن ودور جودة الخدمات في تحقيقه
55	المطلب الثاني: رضا وولاء العاملين.
57	المطلب الثالث: رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن
61	خلاصة الفصل الثاني:
62	الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية ( BDL,BNA,BADR ) بأدرار
63	تمهيد
64	المبحث الأول : تقديم البنوك التجارية الجزائرية والوكالات عينة الدراسة .
64	المطلب الأول: البنوك التجارية الجزائرية، وظائفها، حجم الخدمات المقدمة
71	المطلب الثاني : تقديم وكالات البنوك التجارية ( BDL,BNA,BADR ) بأدرار.
73	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات.
73	المطلب الأول : عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة
77	المطلب الثاني : دراسة الخصائص الديمغرافية لموظفي وزبائن الوكالات البنكية (BDL,BNA,BADR) بأدرار.
79	المطلب الثالث : تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي و تقييم الزبائن لجودة الخدمات والرضا.
99	المطلب الرابع : دراسة قياسية لعلاقة الرضا بالجودة .
108	خلاصة الفصل الثالث.
110	خاتمة.
115	قائمة المراجع.
119	الملاحق.
133	مستخلص.

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	19
02	عملية اختيار العاملين بالمؤسسة	20
03	أبعاد قياس جودة الخدمة	33
04	أنواع زبائن السوق المصرفي	41
05	مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا	54
06	القروض البنكية المقدمة للعملاء من طرف البنوك التجارية	70
07	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات العمل	77
08	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الجنس، المستوى العلمي، العمر	78
09	تقييم مفردات عينة الموظفين لمؤشر الاختيار والتعيين	80
10	تقييم مفردات عينة الموظفين لمؤشر التدريب	81
11	تقييم عينة الموظفين لمؤشر نشر المعلومات التسويقية	82
12	تقييم الموظفين لمؤشر التحفيز	83
13	تقييم الموظفين لمؤشر تفويض الصلاحيات	84
14	ترتيب عبارات التسويق الداخلي ترتيبا تصاعديا	86
15	تقييم عينة الزبائن حول مؤشر الاعتمادية	87
16	تقييم عينة الزبائن لمؤشر الاستجابة	90
17	تقييم عينة الزبائن لمؤشر الثقة والمصادقية	91
18	تقييم عينة الزبائن لمؤشر التعاطف	92
19	تقييم عينة الزبائن لمؤشر الملموسية	93
20	ترتيب عبارات الجودة تصاعديا وفق درجات الموافقة	95
21	ترتيب عبارات الرضا تصاعديا وفق درجات الموافقة	97

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	أبعاد التسويق الخدمي	01
10	عناصر المزيج التسويقي للخدمة	02
13	الشبكة الترويجية	03
16	تأثير العاملين على الزبائن	04
23	التدريب كنظام مفتوح على البيئة	05
25	مراحل وضع خطة التدريب بالمصرف	06
35	نموذج الفجوات لنوعية الخدمة المصرفية	07
36	مثلث تسويق الخدمات	08
38	العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية ودورهما في تشكيل صورة المؤسسة	09
47	عملية القرار الشرائي بواسطة المستهلك	10
51	نموذج الرضا	11
58	دورة رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن	12
101	تغيرات رضا زبائن العينة	13
102	شكل العلاقة بين دالتي الرضا والجودة	14
103	المعاملات المقدره لدالة الرضا بدلالة الجودة	15
104	مقارنة السلسلة الأصلية بالسلسلة المقدره	16
105	دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير	17

## فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
120	استبيان التسويق الداخلي	01
123	استبيان جودة الخدمات ورضا الزبائن	02
127	سلسلة متغيري الجودة ورضا الزبائن	03
128	جدول توزيع ستيودنت	04
129	جدول توزيع فيشر	05
130	جدول توزيع داربين واتسون	06
131	جدول توزيع كاي تربيع	07
132	جداول ثبات مقاييس عبارات استمارتي التسويق الداخلي، جودة الخدمات ورضا الزبائن	08

# مقدمة

## مقدمة:

يركز التسويق بصفة عامة والتسويق الخدمي بصفة خاصة من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، ونظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات فان أساليب التسويق التقليدية تعتبر أقل فاعلية في تسويق الخدمات؛ ذلك أن الخدمة لا تنفصل عن مقدمها وهنا يبرز دور أداء العاملين حيث يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي.

وقد برز مفهوم جديد يدعي التسويق الداخلي في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية بحيث يعتبر أن الوظائف التي يؤديها العاملين منتجات داخلية وعلى المصارف أن تركز على حاجات ورغبات العاملين وتعمل على إشباعها من خلال الوظائف التي يؤديها وبالنتالي تحقيق رضا هؤلاء العاملين مما ينعكس إيجابا على مستوى جودة الخدمة المقدمة وتحقيق رضا الزبون وكسب ربح ملائم للمصرف.

ويستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لإدارة العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رضا الزبائن. ويعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة وبالنتالي خلق بيئة مناسبة للعمل في المؤسسة.

يتركز دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين، وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المصرف، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي يقدمها مما ينعكس على رضا الزبائن.

### 1- إشكالية البحث:

شهد العالم تحولات كبيرة من ظهور للعولمة وبروز ثورة معلوماتية كبيرة واحتدام شدة المنافسة بين المؤسسات عامة والمصارف خاصة، ونظرا للإمكانيات اللامحدودة للفرد العامل سعت المصارف لاستثمار هذه الميزة من خلال إتباع أساليب وإجراءات فعالة في اختيار العاملين وتنميتهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وبالنتالي تحسين مستوى أدائهم مما ينعكس إيجابا على مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها وبالنتالي تحقيق رضا الزبائن.

وفي ضوء ما سبق تتلخص الإشكالية الرئيسية للبحث فيما يلي :

كيف ينعكس تنفيذ أساليب التسويق الداخلي لدى الوكالات البنكية (BNA,BADR,BDL) بأدرار على جودة الخدمات المصرفية المقدمة وبالنتالي يؤثر على رضا الزبائن؟.

وانطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع التساؤلات التالية :

○ ما مدى تطبيق البنوك التجارية عينة الدراسة لأساليب التسويق الداخلي؟؛

○ هل ينعكس مستوى تنفيذ أساليب التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة؟؛

○ هل هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وكسب رضا الزبائن؟.

## 2- فرضيات البحث:

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية :

- تقوم الوكالات البنكية (BNA,BADR,BDL) بأدوار بتطبيق أساليب التسويق الداخلي بدرجة متوسطة؛
- ينعكس مستوى تنفيذ أساليب التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى البنوك التجارية (BNA.BADR.BDL) بأدوار؛
- هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة ورضا الزبائن لدى البنوك التجارية عينة الدراسة .

## 3- مبررات اختيار موضوع البحث:

- وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق؛ بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق المحلي - وطنيا- عكس التسويق الخارجي؛
- محاولة استكشاف خبايا موضوع التسويق الداخلي.

## 4- أهمية البحث:

تبرز أهمية دراستنا للموضوع في ما يلي:

- تقديم حلول علمية وعملية لإدارات المصارف الجزائرية من أجل تحسين مستوى جودة خدماتها وكسب رضا زبائنهم، وتحقيق أهداف المصارف؛
- يعد هذا البحث - في حدود علم الباحث- أول دراسة تخص التسويق الداخلي في المصارف الجزائرية.

## 5- أهداف البحث:

يمكن أن نوجز أهداف البحث فيما يلي:

- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى المصارف عينة الدراسة؛
- معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف عينة الدراسة؛
- معرفة مستوى رضا زبائن المصارف عينة الدراسة.

## 6- الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بموضوعنا هذا منها:

-دراسة سعيد شعبان حامد، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية"، 2002، رسالة دكتوراة مقدمة لكلية التجارة، جامعة الأزهر، وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات المقدمة لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. وتختلف دراستنا عنها من حيث بيئة الدراسة، و إضافتنا لمتغير رضا الزبائن؛

-دراسة ناجي معلا، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الأردنية"، 1998، دراسة مقدمة لمجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، حيث تم تطبيق نموذج الفجوة ونموذج الاتجاه في تقييم مستوى جودة المصارف الأردنية، وقد اقتصرنا دراستنا على تطبيق نموذج الاتجاه في قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة؛

-دراسة كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، 2006، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة البليدة، والهدف منها التعرف على أثر تطبيق سياسات الموارد البشرية على رضا العميل الخارجي لدى مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته بالبليدة. وتختلف دراستنا عنها من حيث اعتبار أن سياسات الموارد البشرية تمثلت في دراستنا كأساليب للتسويق الداخلي، إضافة إلى معالجة دراستنا للخدمة وليس للسلعة.

## 7- حدود البحث:

و بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

-الحدود المكانية: وتجلت في وكالات (بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، البنك الوطني الجزائري (BNA)) بأدرار؛

-الحدود الزمنية: فالجانب النظري تمت معالجته بنظريات ومقاربات علمية حديثة، والجانب التطبيقي فكان من بداية نوفمبر 2008 حتى نهاية جانفي 2009؛

-الحدود المصطلحاتية: أهم المصطلحات الواردة في البحث: التسويق الداخلي، جودة الخدمات المصرفية، رضا الزبائن، رضا العاملين.

## 8- المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لمختلف الدراسات الإنسانية والاجتماعية، و بالنسبة للأدوات المستعملة في البحث فتمثلت فيما يلي:

-المسح المكتبي: وذلك بالاعتماد على عدة مراجع باللغة العربية والأجنبية تمثلت في الكتب والمجلات المتخصصة، رسائل الماجستير والدكتوراه، والملتقيات العلمية والانترنت؛



- المقابلات الشخصية مع العاملين والزبائن بالمصارف عينة الدراسة؛
- أدوات إحصائية: وذلك بالاستعانة ببرمجيات في الميدان لتحليل الإجابات الواردة في الاستقصاء.

### 9- خطة البحث:

ولمعالجة الموضوع قام الباحث بتقسيم بحثه إلى قسمين؛ نظري يضم فصلين وتطبيقي يضم فصل واحد؛ يتناول الفصل الأول التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية، و يضم بدوره مبحثين؛ الأول بعنوان الخدمة المصرفية مفهومها وخصائصها، وقد تناولنا فيه أبعاد التسويق الخدمي، مفهوم الخدمات المصرفية وأنواعها وخصائصها، إضافة إلى المزيج التسويقي للخدمة المصرفية، أما المبحث الثاني فيتناول دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ويتضمن مفهوم وأهداف وإجراءات التسويق الداخلي، مفهوم وخصائص جودة الخدمات المصرفية، إضافة إلى علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية.

أما الفصل الثاني والمعنون ب: أثر رضا العاملين وجودة الخدمات في كسب رضا الزبائن فقد قسمناه الى مبحثين؛ الأول يخص الزبون المصرفي وسلوكه الشرائي ويضم أنواع زبائن السوق المصرفي، العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للزبون المصرفي، مراحل اتخاذ القرار الشرائي للزبون المصرفي، أما المبحث الثاني يخص دور رضا العاملين وجودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن ويتناول تحليل رضا الزبائن، رضا وولاء العاملين، جودة الخدمات ورضا الزبائن.

أما الفصل الثالث فيتناول دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BNA,BADR,BDL) بأدرار، وقد قسمه الباحث إلى مبحثين؛ المبحث الأول يخص تقديم البنوك التجارية الجزائرية والوكالات البنكية عينة الدراسة، والمبحث الثاني يتناول عرض وتحليل البيانات؛ ويضم أسلوب جمع البيانات، دراسة الخصائص الديمغرافية لموظفي وزبائن الوكالات البنكية (BNA,BADR,BDL) بأدرار، تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي، وتقييم الزبائن لمؤشرات جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن، إضافة إلى الدراسة القياسية لعلاقة الرضا بالجودة.

### 10- صعوبات البحث:

- واجه الباحث في انجاز بحثه صعوبات وعراقيل أهمها:
- ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع؛
- الصعوبات المتعلقة باستقصاء الموظفين والزبائن وإحجام الكثيرين عن الإجابة بسبب التخوف أو التجاهل.

# الفصل الأول:

التسويق الداخلي وجودة الخدمات

المصرفية

### تمهيد:

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي حتى الآن لم تلقى رواجاً كبيراً في بلداننا العربية من طرف الدارسين والممارسين على حد سواء، ويرتبط هذا المفهوم لدى الكثيرين بالتسويق المحلي، كما أن القضايا التي يتناولها التسويق الداخلي تختلف عن قضايا التسويق العادي. وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل أهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في مبحثين؛ بدءاً بتحديد مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها والتعرف على عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية، ثم نقوم بتوضيح مفهوم التسويق الداخلي وأهدافه وإجراءاته، وأخيراً نتناول دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالتطرق إلى مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها وعلاقتها بالتسويق الداخلي.

### المبحث الأول: الخدمة المصرفية مفهومها وخصائصها

لقد تجلت في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة لقطاع الخدمات و أصبح يستحوذ على حصة كبيرة من نفقات الفرد، ويرجع ذلك إلى التطور الذي شهده العالم وبخاصة في المجتمعات الغربية، فقد شهدت نسبة ارتفاع حجم العمالة من 41.4% إلى 66.7% في الفترة ما بين 1989 إلى 1991، وفي العالم العربي ارتفع عدد العاملين في قطاع الخدمات من 23% إلى 45.5% للمدة نفسها، وهذا ما يوضح أهمية الخدمات في الاقتصاديات العالمية و الإقليمية<sup>1</sup>.

وعليه سنتناول في هذا المبحث أبعاد التسويق الخدمي ، مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها لنخلص إلى المزيج التسويقي للخدمات المصرفية.

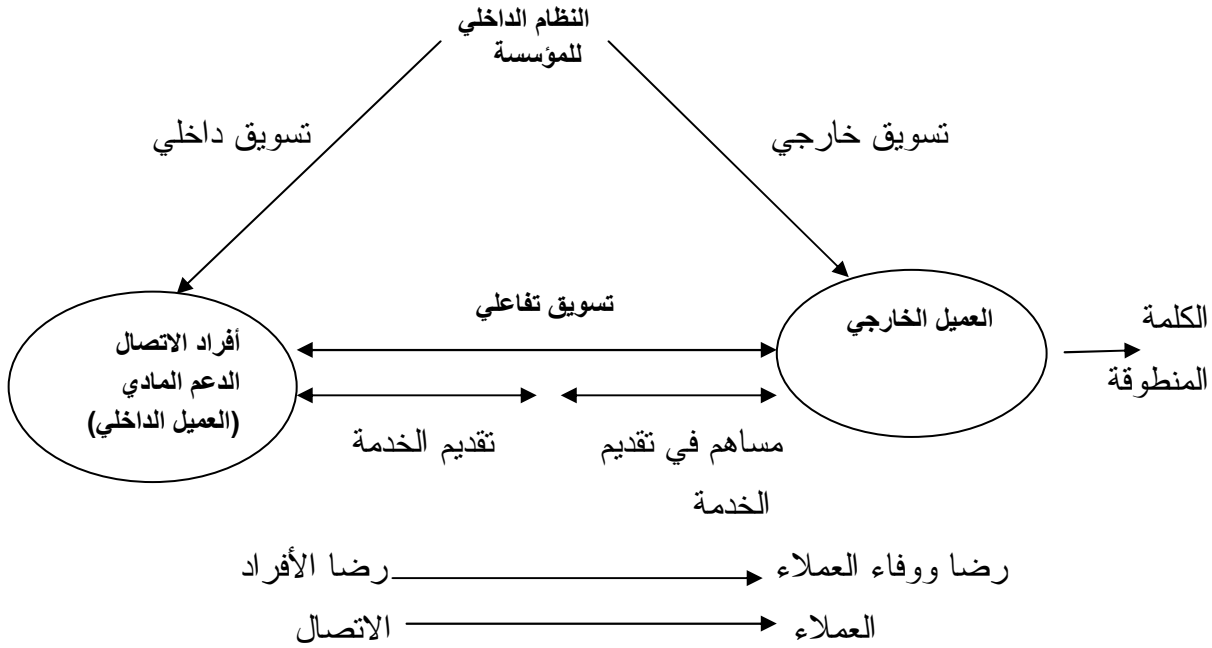
---

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2005، ص19.

## المطلب الأول: أبعاد التسويق الخدمي

بالنظر إلى أبعاد التسويق في الخدمات والتي تميز التسويق الخدمي عن التسويق السلعي نجد أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتسويق في الخدمات كما يظهر في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 01: أبعاد التسويق الخدمي



Source: James teboul, "Le temps des service", 2000, p37.

نقوم بتوضيح هذه العناصر كما يلي:

### 1-التسويق الداخلي:

ويمثله النظام الداخلي للمؤسسة كونه الجزء الخاص بالتنسيق فيها حيث تقوم المؤسسة بالاهتمام بالقائمين بتقديم الخدمة وتوفير الدعم المادي والبشري بالإضافة إلي التكوين المستمر لأفراد الاتصال بالمؤسسة وتحسين العلاقات فيها بين العاملين حيث أن كل عامل بالمؤسسة هو عميل لعامل آخر بها والذي يسمى بالعميل الداخلي.

### 2-التسويق التفاعلي:

ويشير « Gronroos » إلى أن عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، يؤدي إلي التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يسمى بالتسويق التفاعلي والذي يركز على العلاقة بين العاملين والزبائن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Frederic Dupont, management des services, edition Eska, paris, 2000, p 105

<sup>2</sup> جميلة مديوني، تسويق الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2004، ص 33.

### 3-التسويق الخارجي:

المقصود به الأنشطة التقليدية للتسويق، أي اتصال المصرف بأسواقه المستهدفة، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، بحيث تهدف هذه الأنشطة إلى التعريف بخدمات المؤسسة وخلق صورة قوية وإيجابية لها في السوق تميزها عن منافسيها. وأخيرا يمكن القول إن نجاح المصرف وتحقيق أهدافه يرتبط بمدى قدرته علي تحقيق التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة للتسويق بما يرضي رغبات العميل الذي يعتبر أعلى أصول المؤسسة.

### المطلب الثاني: مفهوم الخدمة المصرفية

هناك العديد من التعريفات للخدمة، فقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"، وهذا التعريف لا يحدد الفرق بين السلعة والخدمة بصورة واضحة، وقد عرفها (kotler1987) بأنها "نشاط أو منفعة يسديها طرف لآخر، وتتسم بأنها غير ملموسة ولا يترتب على تقديمها أي نوع من أنواع الملكية"<sup>1</sup>، أما (Gronroos2000) فيعتبر أن الخدمة هي "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة و التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"<sup>2</sup>.

أما (Zeitmal et Binter) فقد عرفا الخدمات بأنها " كل الأنشطة الاقتصادية التي ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضاعفة (مثل الراحة، الصحة، التسلية واختصار الوقت)، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريتها الأول"<sup>3</sup>.

نستنتج مما سبق أن الخدمة عادة هي أنشطة أو أفعال غير ملموسة نسبيا، سريعة الزوال، وهي تحدث عادة من خلال عملية تفاعل، هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية.

ولا يختلف كثيرا 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، و قد يرتبط تقديم هذه الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر، 2003، ص51.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص17.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص18.

<sup>4</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط2، عمان ، الأردن، دار المناهج، 2005، ص5.

ويمكن 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 ملامحها و قيمتها النفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا 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 معا.

✚ تقديم هذه الخدمات قد يرتبط بسلعة وقد لا يرتبط.

✚ تشكل الخدمة المصرفية مصدرا لإشباع حاجات ورغبات الزبون، وتشكل مصدر ربحه المصرفي.

✚ أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية.

### المطلب الثالث: الخدمات المصرفية (أنواعها، خصائصها، العوامل المؤثرة في تسويقها)

#### أولاً: أنواع الخدمات المصرفية

نجد أن هناك ثلاثة أنواع للخدمات المصرفية<sup>1</sup>:

**1-خدمات ميسرة:** وهي تلك الخدمات التي تكون في متناول الزبون متى احتاج إليها؛ بحيث تكون ميسرة سهلة المنال كخدمات السحب والإيداع وكذلك الاستخدام الآلي من خلال المكائن والمعدات المتوفرة في المصرف وخارجه، أو حتى الاتصال التلفوني، أو الشبكات الالكترونية المتاحة، وغالبا ما تكون أجورها قليلة نسبيا أو أنها تقدم مجانا بدون مقابل؛ إذ تلجأ المصارف لتقديمها طمعا في إرضاء الزبائن، ويلاحظ أنها تتكرر باستمرار يوميا أو أسبوعيا أو وقت الحاجة تبعا لشكلها أو نوعيتها.

**2-خدمات التسوق:** غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات و التي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا، أو قد يكون استخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو حالات معروفة، فقد يبذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة؛ لأن القروض لا يمنح بشكل عشوائي وبدون شروط معينة، كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

**3-خدمات خاصة:** هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر، فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع أو فتح حسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة، أو أن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون، إذ يتم تصميم الخدمة وفق ما يطلبه الزبون والذي يتوافق مع ما يراه الزبون مناسباً لعمله أو نشاطه.

<sup>1</sup>تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص136.

## ثانيا: خصائص الخدمات المصرفية

عموما هذه الخصائص لا تختلف عن تلك التي في الخدمات بصفة عامة وبعناصرها المعروفة، ولكن نلاحظ أنها تأخذ شكلا واسعا وشمولية كافية للعديد من الجوانب، نستعرض هذه الخصائص في مايلي:

### 1-عدم الملموسية:

فالخدمات ليست أشياء مادية، لذا فإننا لا نستطيع رؤيتها، أو لمسها مثل السلع، وهنا تظهر إشكالية تأمين الخدمات، وكذلك صعوبة تجربتها<sup>1</sup>. و ليس من الممكن الحكم عليها من قبل المشتري، ولا يمكن حملها من المصرف لتسويقها.

### 2-التلازم:

المؤلفون يصفون هذه الخاصية بعقدة المشاكل، فالخدمة يكون إنتاجها وبيعها واستهلاكها في زمن واحد، فلا يوجد هناك مخلفات، ولا يمكن إرجاع الخدمة للمصنع من أجل استبدالها<sup>2</sup>، وفي مجال الخدمات المصرفية يعني ضمنا أن البيع المباشر هو الأكثر ملائمة للقناة التوزيعية، والطريق الوحيد للتغلب على عامل التلازم هو استخدام بطاقات الائتمان التي بواسطتها تنتقل الخدمة بشكل أكثر سلاسة.

### 3-نقص التماثل الخاص:

الخدمات المقدمة للجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق، وترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

### 4-المدى الواسع للخدمات المصرفية:

تعمل المصارف على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لمقابلة الحاجات المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، مثل تقديم خدمة خاصة لزبون صناعي، ومن جهة أخرى تقديم خدمة عادية لزبون عادي<sup>3</sup>.

### 5-التشتت الجغرافي:

أي أن المصرف يمتلك فروع وبشكل واسع لملاقاة حاجات الزبائن على المستوى المحلي والوطني والدولي.

### 6-تقلبات الطلب:

قد يحدث تقلب في الطلب على بعض الخدمات المصرفية لأسباب طارئة أو موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية أو مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف.

<sup>1</sup> Lendrevie، jaques et autres, " Mercator"; 7<sup>eme</sup> édition , France, Dalloz, 2003, pp 994-995.

<sup>2</sup> Béatrice Brechignace Roubaud , "le marketing service", 7<sup>eme</sup> édition, France, édition D' organisation, 2003, P 72

<sup>3</sup> تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 33.



## 6-المسؤولية الائتمانية:

وتعتبر أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق المصارف والتي هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه، وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى.

## 7-كثافة العمل:

ويبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عالية في العمل الأمر الذي يزيد من كلفة الإنتاج، وبالتالي الزيادة في سعر المنتجات، وفي الواقع الخدمة الشخصية مقابل الأتمتة مسألة مهمة في الخدمات المصرفية، وأن الخدمة الشخصية عالية الكلفة وهي مهمة لتعزيز ملائمة الخدمة للزبون.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات المصرفية

نجد أن هناك خمسة عوامل تؤثر في تسويق الخدمة المصرفية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

### أ-التغير في سلوك الزبائن:

وهذا التغير جاء نتيجة ظهور حاجات جديدة للأفراد مثل التوجه نحو استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، وزيادة عدد الأفراد الراغبين في امتلاك بيوت للسكن، والبيع والشراء عن طريق التقسيط، والزيادة العامة في الدخل وارتفاع مستوى المعيشة وغيرها من الظواهر الأخرى كلها عوامل تؤثر على سلوك الزبائن.

### ب-قلة القوانين والتدخلات الحكومية:

بما أن التعامل في قطاع الخدمات المصرفية يتميز بصفة الوضوح، فإنه غالباً ما يصدر من قوانين وتشريعات يكون محدوداً نسبياً لإعطاء الوحدات المصرفية الحرية في استخدام ما تراه مناسباً لمعالجة أية ظواهر.

### ج- المنافسة:

نظراً للتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة، ما يفرض ديناميكية ومرونة في التعامل أمام أية ظواهر تصدر من المصارف المنافسة الأخرى، وما اقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها إلا ظاهرة واضحة في مجال المنافسة بحيث ينتج عن ذلك تنويع في الخدمة وتطويرها بمرور الوقت.

### د- الإبداع التكنولوجي:

وتعتبر ميزة تنافسية تسهم في توسيع الموارد وقدرة المصارف على المنافسة في هذه الصناعة المتقلبة، وقد دلت إحدى الدراسات على أن التسوق العربي عبر الإنترنت بلغ حوالي 95 مليون دولار، وبالتالي سجلت المشتريات أضعاف القيمة التي سجلتها من قبل استخدام الإنترنت و قد استخدمت بطاقات الائتمان بنسبة 80% لدفع قيمة هذه المشتريات.

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 34.

#### ه- علاقات الزبون والجودة:

إن المهمة الأساسية للتسويق هو جذب الزبون، وبناء علاقة مستمرة معه على المدى الطويل وتحصيل رضاه ومن ثم ولاءه للمصرف وخدماته، فهو لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل، بل العكس فهو يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، فالإيداع والسحب والتحويل مثلاً أمور كلها ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة والدقة والكفاءة في العمل، ومن هنا يستوجب على إدارة المصرف التركيز على العلاقات الشخصية مع الزبائن لكونها ذات أهمية مستقبلية بالغة.

#### المطلب الرابع: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية (تعريفه وعناصره)

##### أولاً: تعريف المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

يطلق اصطلاح المزيج التسويقي للخدمة المصرفية على " مجموعة العناصر المكونة للنشاط التسويقي للخدمة المصرفية"<sup>1</sup>، ويعرف كذلك بأنه " مجموعة من العناصر التي يستطيع المصرف السيطرة عليها لتحقيق أهداف التسويق وإشباع حاجات الزبائن المتغيرة"<sup>2</sup>.

أما (Clark 2000) فقد عرف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة من الأدوات المتوفرة لمدراء التسويق لتحديد شكل الخدمة المقدمة للزبائن وطبيعتها، والتي من الممكن أن تساعد على تطوير الإستراتيجيات البعيدة المدى والبرامج القصيرة المدى، فهي العناصر التي تمثل البيئة التسويقية التي يجري تكييفها باستمرار في ضوء حاجات السوق المتغيرة".

بناء على ما سبق نستنتج أن:

المزيج التسويقي للخدمة المصرفية هو مجموعة من العناصر المتناسقة والمتكاملة فيما بينها والتي تعكس إستراتيجية المصرف في تحقيق أهدافه عن طريق التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها.

##### ثانياً: عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

حاول الكثير من الباحثين إعطاء مزيج تسويقي للخدمات يختلف عن المزيج التسويقي للسلع معتمدين على العناصر الأربعة (4ps) (السعر- الترويج- التوزيع- الخدمة) مع إضافة ثلاثة عناصر مهمة في قطاع الخدمات وهي:

1- الدليل المادي

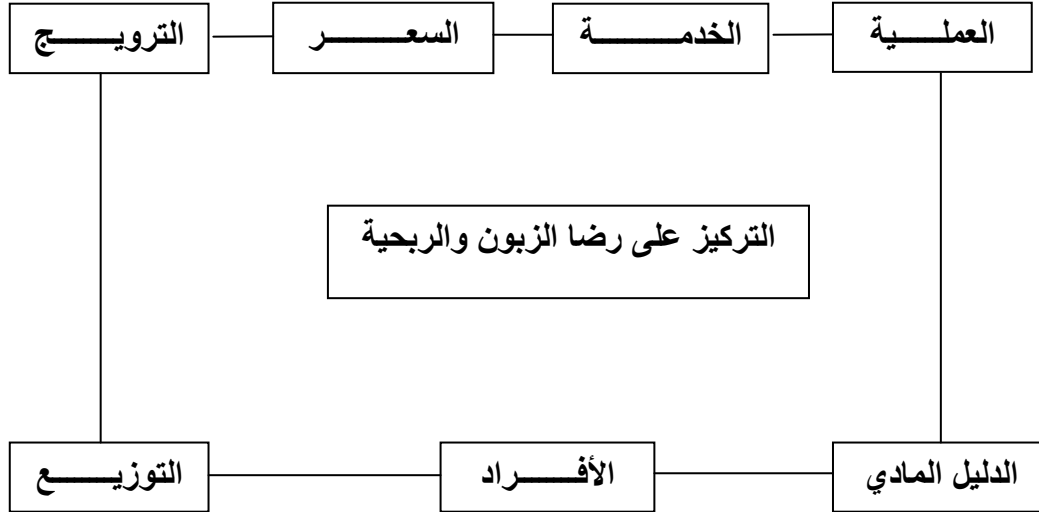
2- الأفراد

3- العملية

<sup>1</sup> ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، معهد الدراسات المصرفية، 1994، ص21.  
<sup>2</sup> أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، ط1، عمان، الأردن، دار البركة للنشر و التوزيع، ص48.

على اعتبار أن المزيج التسويقي للسلع ( 4ps ) لا يلبي رغبات الزبائن في قطاع الخدمات. والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمة:

الشكل 2 0: عناصر المزيج التسويقي للخدمة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات من كتاب التسويق المصرفي، محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2001، ص310.

وسنقوم بتفصيل عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية كما يلي:

### 1-الخدمة المصرفية:

تعتبر الخدمة المصرفية أهم عنصر في المزيج التسويقي المصرفي، والخدمات المصرفية كغيرها من أنواع الخدمات تتميز بأنها غير ملموسة (Intangible) الأمر الذي ينعكس على الطريقة والأسلوب اللذين يتم بهما ترويج وتوزيع هذه الخدمات، وتتميز كذلك ببعدها الشخصي الذي يؤثر على أسلوب بيعها فيجعله متميزا نسبيا، وهذا ما يساعد على ترويج الخدمة رغم ما يتصف به مضمونها الخدمي من نمطية وتمائل، فاختلف أسلوب بيع الخدمة يضيفي درجة من التميز في نوعية الخدمة المصرفية الشيء الذي يجعل معايير تقديم الخدمة تختلف من مصرف لآخر، بل من فرع إلى آخر بالنسبة للمصرف الواحد. أما بالنسبة لتطوير الخدمات المصرفية مثل التحويلات النقدية والقروض فإنها إما أن ترتبط بمجموعة من الخدمات، وإما أن ترتبط بدورة الحياة الحقيقية للخدمة المصرفية، فبالنسبة للمجموعة الأولى فإنها تشمل توسيع مزيج الخدمة أو تطوير خدمات مصرفية جديدة مما يتيح تغيير آلية الاختيار لدى أفراد الجمهور، أما فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بدورة الحياة فإنها في الواقع ترتبط بكل مرحلة من مراحل الدورة على حدة وهي التقديم، النمو، النضج والانحدار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناجي معلا، " أصول التسويق المصرفي"، مرجع سابق، ص 23-24.

## 2-السعر:

إن أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات بشكل عام والمصارف بشكل خاص هي تلك القرارات المتعلقة بالسعر، حيث أن إيرادات المصرف تعتمد في الأصل على سعر الخدمات التي يقدمها، وبما أنه يمثل أحد أهم عناصر المزيج التسويقي للخدمة فإن الإستراتيجية التسويقية التي يتبناها المصرف يلعب السعر فيها دورا كبيرا وكذلك الحال في دورة حياة الخدمة.

ويمثل السعر من وجهة نظر العميل بأنه " تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمننا للخدمة التي يحصل عليها متلقي الخدمة"<sup>1</sup>، و بالنسبة للمصرف فإنه يقصد بالسعر " الفوائد والعمولات والأجور التي يتقاضاها المصرف نظير الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء"<sup>2</sup>.

ويعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي مرونة، وعندما تخضع الخدمات المصرفية بدرجة عالية للحساسية من السعر، فإن السعر يصبح من أكثر العوامل الديناميكية تأثيرا على المبيعات والربحية، إضافة إلى ذلك وجود علاقة مدركة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية، أي وجود قطاع من العملاء يعتبرون أن السعر مؤشرا على الجودة، وبالتالي فهم يقبلون على الخدمات ذات السعر المرتفع، ومن هذه الزاوية فإن للسعر أبعادا نفسية عميقة تجعل منه عنصرا هاما وذا دلالات هامة داخل المزيج التسويقي.

من ناحية أخرى هناك قدرا من الرقابة التي تمارس على مستوى المصرف المركزي فيما يتعلق بأسعار الفائدة على كل من الودائع والقروض، أو حتى على العمولات التي تحصل عليها المصارف لقاء قيامها بالخدمة، مما يدل على وجود قيود معينة على قدرة المصرف على التحكم في هذا العنصر (السعر) مما يحد من قدرتها على تصميم المزيج التسويقي المناسب لتسويق الكثير من خدماتها المصرفية ويحد من اعتبار عنصر السعر كمجال من مجالات المنافسة ولذا تحولت المصارف إلى مجالات أخرى للمنافسة وبالذات نوعية الخدمات المصرفية المقدمة، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات المصرفية المجانية مثل تحصيل الشيكات و إرسال الكشوف الدورية للعملاء، ووضعت لبعض هذه الخدمات أسعارا رمزية فقط. ويرتبط السعر بعلاقة تكاملية مع العناصر الأخرى في المزيج التسويقي المصرفي، حيث تؤثر القرارات السعرية وتتأثر بالقرارات التي تتخذها إدارة المصرف بالنسبة لترويج الخدمات المصرفية وتوزيعها، ولهذا فإن السعر يعتبر محددًا استراتيجيًا لكثير من الأنشطة والفعاليات التسويقية التي يقوم بها المصرف، بالإضافة إلى تأثيره على تكلفة أداء هذه الأنشطة وبالتالي على هوامش الربح المخططة من قبل إدارة المصرف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص 281.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 281.

<sup>3</sup> - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص 24-25.

### 3- الترويج:

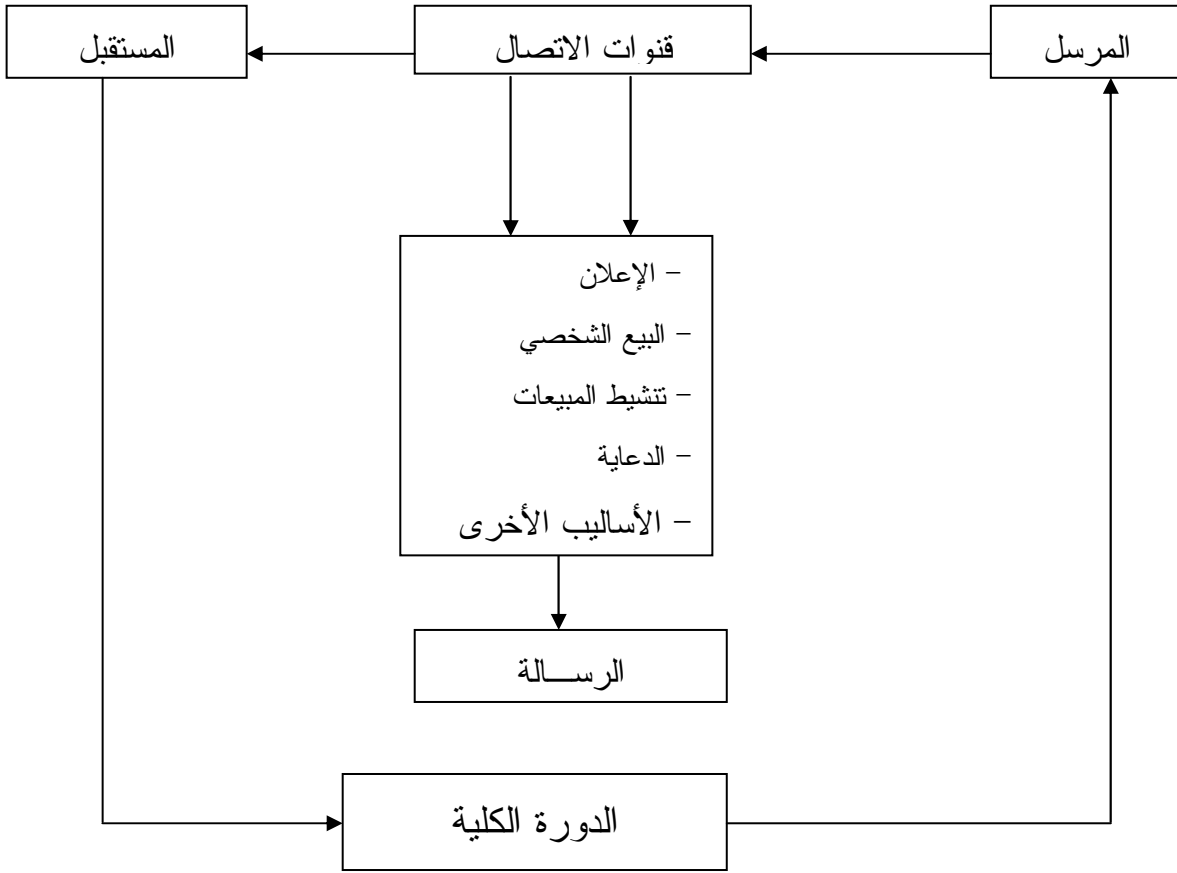
يمثل الترويج النظام الاتصالي في عملية التسويق المصرفي، ويعد أحد أهم العناصر في المزيج التسويقي من وجهة نظر الكثير من مسوقي الخدمات، ويقصد بالترويج " كل صور الاتصال الإقناعي الموجه لتعريف الزبون بالخدمات التي تتناسب مع حاجاته ورغباته وتعريفه بالمصرف"<sup>1</sup>، والزبون يقوم باختيار الخدمات الملائمة لحاجاته ورغباته التي تتوفر فيها الجودة والسعر الملائم لقدرته الشرائية وتتضمن منفعة في الأجل القصير والطويل. وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لأي عملية ترويجية وهي<sup>2</sup>:

1. إن نشاط الترويج يمثل عمليات اتصال تتطوي على محاولات إقناع الزبائن من أجل إحداث استجابات سلوكية معينة؛
2. إن النشاط الترويجي عملية مصممة وهادفة لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج؛
3. إن الترويج لا يعتمد على أساليب الإقناع القصيرية وإنما يعتمد على أساليب التأثير الذهني. ورغم أن الخدمة لا تلمس ولا تخزن، ولا يتم تذوقها ولا تلاحظ بالعين المجردة، ولا تسمع، وعليه فإن الترويج عنها قد يبدو صعباً، إلا أن الخدمة المصرفية مثلها مثل معظم الخدمات الأخرى يمكن إظهارها عن طريق الوسائل المقدمة للخدمة، أو من خلال النتائج والمنافع المتحققة من الخدمة سواء أكان ذلك عن طريق ما يبديه الأفراد أو ما ظهرت عليه النتائج أو ما يمكن كتابته بأرقام وحقائق كلها تجسد الحالة اللامرئية وجعلها حالة يمكن تفهمها ودراستها<sup>3</sup>. والرسائل الإعلانية يفترض أن تتسم بثلاث أساسية هي:
  - 1- أن تكون قادرة على إثارة انتباه الفرد؛
  - 2- أن تكون الرسالة مفهومة من المرسل والمستلم لها؛
  - 3- أن تثير حاجات الفرد.

والاتصالات عادة ما تبدأ من المصدر (المصرف ذاته أو الوكالة الإعلانية) والمستلم (مجموعة من الزبائن أو الجمهور) والتي تتسلم الرسائل الإعلانية هذه، ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها على نحو واضح وهذه العملية تتحقق من خلال الشبكة الترويجية كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - المساعد ذكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، ط2، عمان، الأردن، 1998، ص361.  
<sup>2</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص298.  
<sup>3</sup> تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص228.

الشكل 03: الشبكة الترويجية.



المصدر: تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 229.

يتبين لنا من خلال الشكل أن المصرف (المُرسل) يقوم بالتعريف بخدماته التي يقدمها الحالية والمحتملة، وتوضيح خصائصها ومجالات التميز فيها، بالإضافة إلى تعريف الجمهور كيفية الحصول عليها، عن طريق قنوات الاتصال (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، أساليب أخرى)، ويجب أن يتضمن هذا النظام على التغذية الراجعة من السوق بغرض تكيف وتعديل الخطط والبرامج الترويجية بما يتناسب وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

#### 4-التوزيع:

يمثل التوزيع النشاط التسويقي الرئيسي الذي يزود نظام التسويق المصرفي بالفاعلية المطلوبة، حيث أن المصرف المتفوق هو ذلك المصرف الذي يوفر الخدمة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت والمكان والسعر الملائم، فالتوزيع هو النشاط الذي يضفي على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمانية، فمما تمثل الخدمة المصرفية للعميل الموجود في منطقة نائية إذا لم يتم توصيلها إليه وتمكينه منها بيسر

وسهولة، و لا يزال النشاط التوزيعي للخدمات المصرفية من أكثر المجالات التي تأثرت بالتطور والابتكار.

وتتجلى أهم وظائف قنوات توزيع الخدمات المصرفية فيما يلي<sup>1</sup>:

1. بيع وعرض الخدمات مثل إعلام الزبائن عن الخدمة.
2. التواصل مع الزبائن من خلال الإعلان ومكاتب العلاقات العامة مما يساعد في تصميم حملات ترويجية أكثر فاعلية.
3. جمع المعلومات الضرورية لتخطيط الأنشطة التسويقية ودعم القرارات الإستراتيجية وتطوير المنتج.

### 5-الدليل المادي:

ويعرف الدليل المادي في المصارف بأنه " البيئة المادية للمصرف المحيطة بالعميل والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة"<sup>2</sup>، فهو يشمل الأشياء الملموسة الموجودة لخلق وتقديم الخدمة كالأبنية والكمبيوترات والأثاث والمعدات ولذا فإن عناصر الدليل المادي تؤدي دورا مهما في راحة الزبائن أثناء تلقيهم الخدمات المصرفية ولذلك تعد عاملا مؤثرا في إدراك الزبائن للخدمة المصرفية من حيث جودتها والسرعة في تنفيذها. وللدليل المادي تأثيرات على المزيج التسويقي للخدمة أهمها<sup>3</sup>:

- أ- **تغيير أو تعديل توقعات الزبون:** لأن الزبون له متطلبات أكثر وعلى دراية أكبر بالخدمات المصرفية ومستوياتها المطروحة من قبل المنافسين.
- ب- **ازدياد أهمية خدمة الزبون:** نظرا لوجود المنافسة الحادة بين المصارف لكسب الزبائن مما يجعل خدمة الزبون كميزة تنافسية بين المصارف.
- ج- **الحاجة إلى إستراتيجية العلاقات:** إستراتيجية خدمة الزبون تؤكد على خلق القيمة للزبون، وهذه النظرة يجب أن تصاغ وتطبق ويسيطر عليها من أجل إيجاد قاعدة أساسية متينة يتم العمل بها كنظرة مستقبلية للبحث عن الحاجات وتحليل المستويات التي يمكن أن تكون عليها توقعات الزبائن عن خدمات المصرف، وإدخال هذه التوقعات ضمن خدمة الزبون حيث أنه عنصر أساسي في المزيج.

1 - تيسير العجارمة، المرجع سابق، ص199.

2 - محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج، 2001، ص310.

3 - تيسير العجارمة، المرجع سابق، ص318.

## 6- العملية:

تعتبر عملية تسليم الخدمة للزبون عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية، وتشمل العملية كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للزبائن بصورة فعالة، وتبدأ العملية من لحظة دخول الزبون إلى المصرف وحتى خروجه منه، وعملية تسليم الخدمة إلى الزبائن بطريقة جيدة تقوي العلاقة معهم، ولذلك لابد عند تصميم تسليم الخدمة المصرفية من الاهتمام بالزبائن وكيفية مخاطبتهم والاستجابة لطلباتهم، والالتزام بالدقة في المواعيد، والعمل على تقليل وقت الانتظار للحصول على الخدمة، وعلى إدارة المصرف أن تقلل ما أمكن من الإجراءات الروتينية في سبيل الحصول على الخدمة بشكل جيد وبزمن قصير.

إن الجودة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة للمصرف فهي تضم أشياء في غاية الأهمية مثل الإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة إلى الزبائن، كما تشتمل على نشاطات أخرى مثل المكننة، وتدقيق النشاطات وحرية التصرف من قبل القائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه الزبائن، وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة<sup>1</sup>.

## 7- الأفراد أو مقدموا الخدمة:

يلعب مقدمو الخدمات أهمية بالغة في تسويق الخدمات المصرفية، فهم يؤدون دوراً مهماً في إقناع الزبائن بحيث يمثلون حلقة الوصل بين المصرف والزبائن. ويمكن تعريف الأفراد في المزيج التسويقي الخدمي على أنهم "مجموع الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة"<sup>2</sup>. وعليه فإن نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة ومثليتها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين، وهذه الأهمية للأفراد في تسويق الخدمات المصرفية تقود إلى الاهتمام الأكثر بالتسويق الداخلي، ما يقر بأهمية العنصر البشري، الذي يهدف إلى تشجيع السلوك الفعال للأفراد الذي يقومون بجذب الزبائن إلى المصرف.

وتتنظر الإدارة الحديثة إلى أن الأفراد يمثلون أعظم الأصول لدى المؤسسات المصرفية، حيث أن هؤلاء الأفراد هم الأكثر مساهمة بالاحتفاظ بالزبائن من خلال المزيج التسويقي بشكل عام، وهم القائمون على تنفيذه، ويمكن أن يصنف الأفراد إلى ما يلي<sup>3</sup>:

### أ- متصلون:

وهؤلاء الأفراد لهم اتصال بشكل دوري أو منتظم مع الزبائن، يعملون بأنشطة تسويقية تقليدية، ويكونون

<sup>1</sup> - بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار العقل، 1999، ص98.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، ط1، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة، 1996، ص374.

<sup>3</sup> تيسير العجاردة، مرجع سابق، ص ص 308-310.



في موقع بالمصرف يتضمن البيع وقواعد خدمة الزبون، ويجب أن يكونوا متمكنين من معرفة الإستراتيجية التسويقية للمصرف، ويكونون مهينين للتدريب ومتحفيين لخدمة الزبائن يومياً، وأن يكونوا ملتزمين بالاستجابة لاحتياجات الزبون، ويجب أن يتم تقييمهم ومكافئتهم بناء على هذه القاعدة.

**ب- محوريون:**

مثل موظفو الاستقبال، وبالرغم من أنهم ليسو على علاقة مباشرة لدرجة كبيرة مع الأنشطة التسويقية، فهم يحتاجون إلى رؤية واضحة للإستراتيجية التسويقية للمصرف، وهم يحتاجون لتطوير مستويات عالية من مهارات التعامل مع الزبائن ومن هنا لا بد من التركيز على تدريبهم ورقابة أدائهم.

**ج- المؤثرون (أصحاب النفوذ):**

يشتمل دورهم على تطوير المنتج وبحوث التسويق، وتحفيز الأفراد في تطوير اتجاه الزبون، فهم يرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي، ولكنهم نادراً ما يتصلون مع الزبون، وفي الوقت ذاته فإن جزء كبير منهم ينفذون الإستراتيجية التسويقية للمصرف.

**د- الانعزاليون:**

وهم منجزو الوظائف الداعمة، ليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية، لكن لهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء أنشطة المصرف، وهم يحتاجون لأن يكونوا على رؤيا واضحة بالإستراتيجية التسويقية الكلية للمصرف، فهم من الأجزاء المهمة في المصرف وهم يساهمون في خلق القيمة المضافة للزبون، ومساهماتهم في العملية التسويقية مهمة. والشكل التالي يوضح تأثير العاملين على الزبائن

**الشكل رقم 04: تأثير العاملين على الزبائن**

يرتبطون بالمزيج التسويقي وبشكل مباشر  
لا يرتبطون بشكل مباشر  
بالمزيج التسويقي

المحوريون	موظفو الاتصال
الانعزاليون	المؤثرون

تكرار الاتصال

بالزبون ولمدة طويلة

لا يوجد تكرار

الاتصال مع الزبون

المصدر: تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 310

يبين لنا الشكل السابق مدى أهمية كل فرد في المصرف ودوره في التأثير على الزبائن؛ إذ يجب على المصرف ضرورة مراقبة وتقييم أداء جميع العاملين، والتركيز على العاملين ذوي الاتصال المباشر بالزبائن بما يساهم في تنمية الاتجاه الإيجابي لدى الزبائن حول المصرف وخدماته المقدمة.

### المبحث الثاني: دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية:

يركز التسويق الداخلي على أحد أهم عناصر المزيج التسويقي المصرفي وهو عنصر الأفراد أو مقدموا الخدمات، وقد أصبحت المؤسسات تعتمد على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، وهو ما ينادي به الفكر الإداري الحديث الذي يعتبر أن العنصر البشري يملك طاقة ذهنية وقدرة فكرية غير محدودة، ويرغب الإنسان بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية والسعي إلى المبادرة والتطوير، فإذا تم اختيار العنصر البشري بكفاءة وتم إسناد مهام له تتناسب مع قدراته وكفاءاته وتم تدريبه وتحفيزه فإنه لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه للعمل<sup>1</sup>.

وستتناول في هذا المبحث مفهوم التسويق الداخلي وأهدافه وإجراءاته وأخيرا نتطرق إلى دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

إن بداية الاهتمام بالتسويق الداخلي كان من قبل (Sasser et Arbeit) في مقالتهما عام 1976، والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين<sup>2</sup>. وقد تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي بفضل ازدياد حدة المنافسة ما بين المؤسسات من جهة وتنامي الحاجات الإنسانية من جهة أخرى.

وقد عرف (Berry 1980) التسويق الداخلي بأنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"<sup>3</sup>، وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا ما تبتغيه المؤسسة في الأخير؛ حيث تعتبر أن الوظائف في المؤسسة هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجات ورغبات العاملين وذلك بمراعاة قدراتهم ومدى ملاءمتهم لتلك الوظائف، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فاعلية في تسويق خدماتها، وقد

<sup>1</sup> كسر مسعود، ز غدار أحمد، الميزة التنافسية والموارد البشرية في: ملتقى تحت عنوان: الجودة والتميز في قطاع الأعمال، يومي 7- 8 ماي 2007، جامعة سكيكدة، 2007، ص 37.

<sup>2</sup> تيسير العجامة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 284.

اقترح أحدهم بقوله " إن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تتبع وظائفها للعاملين بها، قبل أن تتبع خدماتها للعملاء في الخارج"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه "فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها"<sup>2</sup>.

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن.

نستنتج من كل ما سبق أن التسويق الداخلي يعبر عن مجموع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها من أجل تحقيق رضاهم، وبالتالي تقديم أفضل خدمات ممكنة مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دوراً حاسماً في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 284.

<sup>2</sup> الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، ط1، عمان الأردن، 2001، ص152.

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
1- الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء.
2- الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد. - دعم الطرق الإدارية. - دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي
3- الهدف التكتيكي	- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو - يجب عليهم دعم موقف معين ، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص285.

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن بحيث تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلي نيل رضاهم، ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمبنية علي

<sup>1</sup>الطائي حميد عبد النبي، مرجع سابق، ص150.

أسس عملية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها.

وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

### أولاً: اختيار العاملين

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد<sup>1</sup>.

ونظراً للخصائص المميزة للخدمات، فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة علي درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن وبالتالي فإن إدارة المصرف أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم العرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات، وعليه فإنه من الضروري أن يتوافر في المصرف أفراد يمتلكون الاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات.

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين

#### الجدول رقم 02: عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
❖ أداء واجبات معينة	❖ تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى
❖ تحمل مسؤولية سلطات معينة.	❖ خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها
❖ ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة	❖ مهارة شخصية سواء يدوية أو ذهنية
	❖ مواصفات شخصية

المصدر: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، 2007، ص 200.

نلاحظ من خلال الجدول ان عملية اختيار العاملين بالمؤسسة تتطلب ايجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة عملية ومهارات ومواصفات شخصية وبين

<sup>1</sup> -صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص167.

متطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف بالمؤسسة.

ويؤكد (Berry) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين بالاضافة إلى ايجاد وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، بالاضافة الى أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى<sup>1</sup>.

فبالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي العمل، المنافع، الموقع، النقل، ساعات العمل والمكافآت المعنوية، الفرص المستقبلية. الخ، وبنفس الاتجاه فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة ومنها على سبيل المثال:

- بعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات العمل؛
- وبعضهم تشده الامتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى موقع العمل.

وبناء على ذلك فإن المؤسسة عند صياغة الإعلان للبحث عن عاملين لا بد لها من التركيز على المنافع والامتيازات التي يتحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه، وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلبي طموحاته ورغباته<sup>2</sup>. إن الإستراتيجية الفعالة للتسويق الداخلي تضمن اختيار و تعيين الأفراد المناسبين والاحتفاظ بهم، وعلى العكس فإن سياسات الاختيار الخاطئة للأفراد تعد أحد الأسباب الرئيسية لضعف جودة الخدمات. ونظراً لحساسية عملية اختيار الأفراد فإن على إدارة المؤسسات تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها، فنجاح عملية اختيار الأفراد وتدريبهم على تقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم.

### ثانياً: التدريب

يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائداً على المؤسسة في الأجل الطويل، وهو المسئول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، و تزويده بالمعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Berry Leonard, the employee as customer, journal of retail banking, V3, no 01, 1981, p35.

<sup>2</sup> بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص371.

<sup>3</sup> مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، القاهرة، مصر الشركة العربية للنشر والتوزيع 1994، ص 303.

## 1-تعريف التدريب

يعرف (أحمد ماهر) التدريب على انه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التدريب بأنه "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير"<sup>2</sup>.  
ويعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف الواردة في التدريب كونه:

1- اعتبر أن التدريب عملية منظمة تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، فهو يبتعد عن العشوائية؛

2- التدريب عملية مستمرة، أي تلازم الفرد العامل منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية؛

3- محور التدريب هو الفرد، وبهذا نفرق بين التدريب والتعليم، فالتدريب يهتم بالفرد نفسه أما التعليم فيهتم بموضوع التعليم؛

4- يوضح التعريف أن التدريب عملية هادفة، فالتدريب يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد وواضح.

ويحظى التدريب بأهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات الخدمية بشكل عام والمصارف بشكل خاص، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن.

ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين والمدراء في إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة.

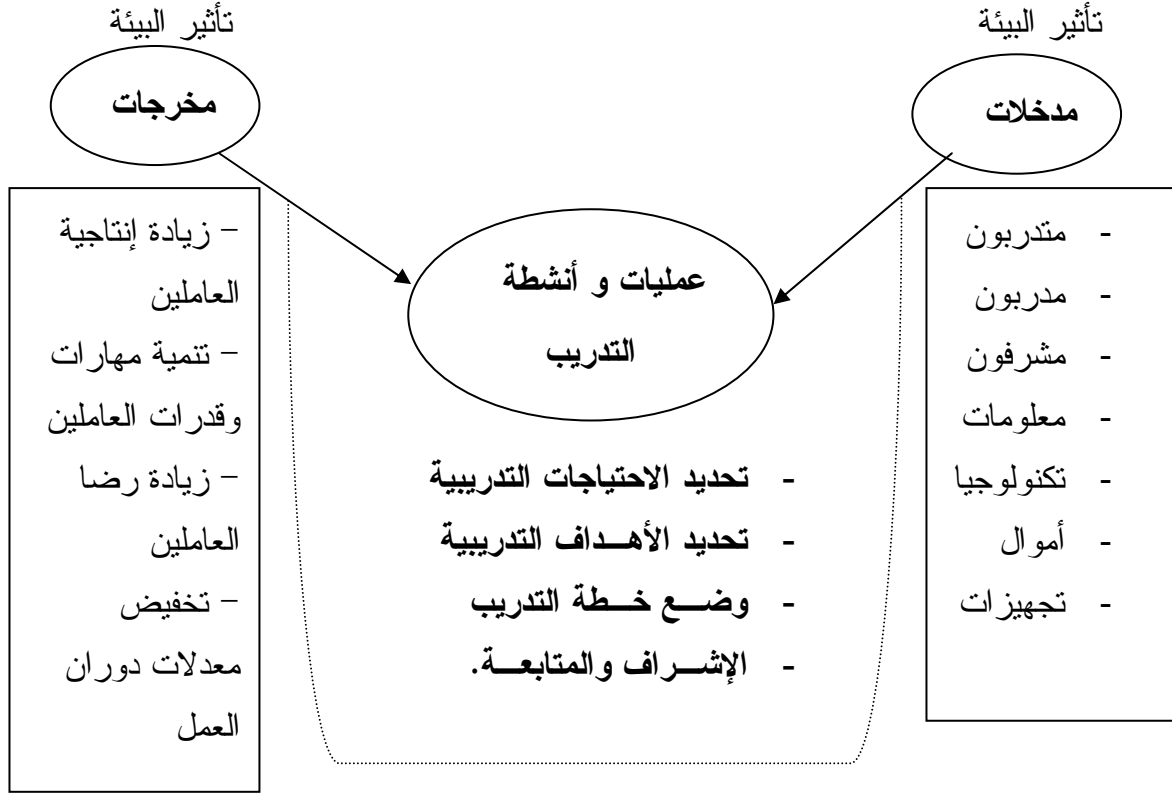
## 2-التدريب كنظام متكامل:

يقصد بالنظام مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تترابط وتتفاعل مع بعضها بحيث يؤدي كل جزء منها وظيفة معينة تسهم في الوصول إلى الهدف العام للنظام، وعملية الربط والتفاعلات الديناميكية بين الأجزاء هي التي تجعل منه نظام، والسمة الأساسية للنظام هي قدرته على متابعة التغيرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة، ومن ثم يتخذ من الإجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح الذي يحقق أهدافه، ويتوافق مع متطلبات واحتياجات البيئة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 319.  
<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط1، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، 1992، ص 185.

ويمكن النظر إلى التدريب في المصرف كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية من مرحلة المخرجات إلى مرحلة المدخلات، ويتفاعل النظام مع البيئة المحيطة داخل وخارج المصرف، و الشكل التالي يوضح التدريب كنظام مفتوح على البيئة:

شكل رقم 05: التدريب كنظام مفتوح على البيئة



المصدر: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 200.

## 2-1- مدخلات نظام التدريب:

وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة لنظام التدريب في المصرف، والتي يتم تشغيلها في مرحلة العمليات للحصول على مخرجات نظام التدريب، و أهم مدخلات نظام التدريب ما يلي<sup>1</sup>:

أ- **المتدربون:** وهم عبارة عن العاملين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين في مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية بالمصرف، ونلاحظ هنا أنه يجب الاهتمام باختيار المتدربين المناسبين المحتاجين والراغبين في التدريب حتى تتجح عملية تدريبهم.

ب- **المدربون:** ويمثلون أهم عناصر نجاح التدريب إذا ما تم اختيارهم بكفاءة وفاعلية

ت- **المشرفون:** وهم عبارة عن الجهاز الإداري للتدريب من أخصائيين ومشرفين وإداريين، وتؤثر كفاءة

هؤلاء الأعضاء على فعالية التدريب من حيث التخطيط، التنظيم والتنفيذ والمتابعة.

<sup>1</sup> - سامي أحمد، مرجع سابق ، ص- ص 207 - 211.



ث-المعلومات: وتكون هذه المعلومات سواء من داخل المصرف عن إمكانياته واحتياجاته، أو من خارج المصرف عن المتغيرات البيئية المحيطة بالمصرف، وكلما كانت هذه المعلومات كافية كلما أمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، مما يؤدي إلى نجاح التدريب في سد تلك الاحتياجات من خلال البرامج المخططة.

ج-التكنولوجيا: ويقصد بها تلك الوسائل المساعدة التي يستخدمها المدرب لمساعدته على القيام بالعملية التدريبية والتي تؤدي إلى إثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم ودفع الملل عنهم مثل الشرائح، الشفافيات، الأفلام، ...، وغيرها.

ح-الأموال: وهي الموازنة اللازمة للقيام بنشاط التدريب والإنفاق على احتياجاته من المواد ومكافآت المدربين والمتدربين والمشرفين وغير ذلك، وتعتبر الأموال التي تنفق على التدريب بمثابة استثمار طويل الأجل، يزيد من قيمة الأصول الإنسانية وهي أهم أصول بالمصرف.

خ-التجهيزات: ويقصد بها مكان التدريب وتجهيزه بشكل فعال ومريح للمتدرب مما يساعده على إنجاز التدريب ومن تلك التجهيزات التي يلزم توفيرها: قاعات مناسبة الاتساع وتجهيزها بشكل مناسب.

## 2-2- عمليات وأنشطة نظام التدريب:

ويتم في هذه المرحلة تشغيل المدخلات والقيام بعدد من الأنشطة التي تمكن من تحقيق مخرجات النظام وتشمل:

### أ-تحديد الاحتياجات التدريبية:

ولتحديد هذه الاحتياجات التدريبية لابد من دراسة وتحليل الظروف داخل المصرف من حيث الإمكانيات المالية و التكنولوجيا والتنظيمية والبشرية وغيرها واحتياجاتها التدريبية في ضوء إستراتيجياتها وأهدافها، كما يلزم دراسة وتحليل ظروف البيئة المحيطة بالمصرف والتغيرات المتوقعة فيها تمهيدا لتقدير احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمصرف.

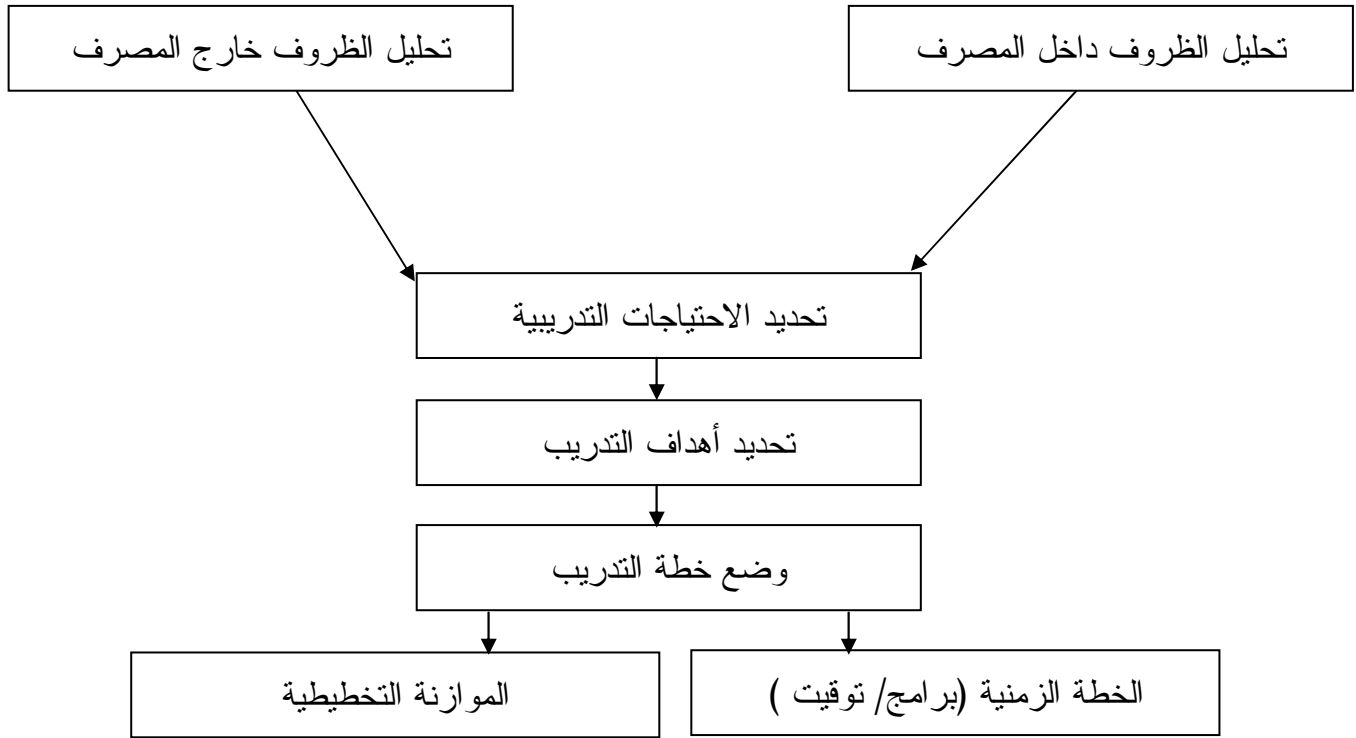
### ب-تحديد أهداف التدريب بالمصرف :

وتتضمن تحديد أهداف عامة وأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس، وتتناول الأهداف العامة تنمية معلومات ومهارات واتجاهات ومستوى أداء المتدربين، أما الأهداف المحددة فتتناول تحديد الأعداد المطلوب تدريبها والنتائج المستهدفة تحقيقها والوقت المقدر للقيام بذلك.

### ت-وضع خطة التدريب بالمصرف:

وتتناول تحديد الإستراتيجية المتبعة في تحقيق الأهداف المحددة وتفصيل تلك الإستراتيجية إلى خطط قصيرة الأجل، تتضمن تخطيط أنواع البرامج ونوعية وعدد المتدربين بكل برنامج وتوقيت البرنامج مبينا تاريخ البدء والانتهاء من كل برنامج والوقت المستغرق فيه، والشكل التالي يوضح مراحل وضع خطة التدريب بالمصرف:

شكل رقم 06: مراحل وضع خطة التدريب بالمصرف



المصدر: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 209

### ج- الإشراف على البرامج ومتابعتها:

وهنا يقوم أعضاء الجهاز الإداري المكلف بالتدريب بالإشراف على تنفيذ البرنامج ومتابعته لضمان حسن سير التنفيذ، وتستمر أعمال الإشراف والمتابعة أولاً بأول لمواجهة أي مشكلة أو قصور في التنفيذ. وعند الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب تتم عمليات تقييم النتائج، وتقييم عناصر نظام التدريب من مدربين ومتدربين وإمكانات وتجهيزات وخطط وتصميم برامج وغيرها.

### 2-3- مخرجات نظام التدريب :

وتمثل هذه المخرجات نتائج لمرحلة العمليات والتي أهمها:

- أ- زيادة مستويات إنتاجية العاملين؛
- ب- تنمية مهارات وقدرات العاملين؛
- ت- زيادة مستويات الرضا بين العاملين؛
- ث- تخفيض معدلات دوران العمل والغياب؛
- ج- تكيف العاملين الجدد مع وظائفهم؛
- ح- تحسين مستويات وجودة الخدمات.

## 2-4- التغذية العكسية:

وتتم عن طريق إرجاع الأثر في شكل معلومات مرتدة من مرحلة المخرجات إلى مرحلة المدخلات، وتضمن عمليات التغذية العكسية حيوية نظام التدريب وتطويره مستقبلا وتجنب أوجه القصور في الخطط السابقة، كما تعتبر عمليات التغذية العكسية نوع من الرقابة المستمرة على نظام التدريب وكفاءته.

## 3- مقومات نجاح التدريب:

إن نجاح العملية التدريبية مرتبط بعدة عوامل أهمها<sup>1</sup>:

- أ- وضوح وواقعية الهدف؛
- ب- وضوح وتكامل سياسات المصرف؛
- ت- الترابط مع عملية التنمية البيئية الكاملة؛
- ث- الترابط والتفاعلات مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا؛
- ج- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ح- دقة تصميم الأنشطة التدريبية؛
- خ- دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية؛
- د- دقة اختيار وإعداد المادة التدريبية؛
- ذ- الاهتمام بالمدرسين؛
- ر- فعالية اختيار المتدربين.

نستخلص مما سبق أن العملية التدريبية تشمل كافة أفراد المصرف، وهي تهدف إلى إكساب العامل سلوكيات واتجاهات جديدة أو تعديلها أو إلى تنمية معارف ومهارات الموظف بالمصرف بما يتناسب وأهداف وسياسات المصرف.

## ثالثا: التحفيز

انطلاقا من النظرة الحديثة للفرد العامل في المؤسسة كونه أصبح يمثل أعظم أصولها، لذا وجب على المؤسسة أن تقوم بتحفيز العاملين بما يمكنها من تحقيق أفضل أداء.

**1- تعريف التحفيز:** المقصود بالتحفيز " نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"<sup>2</sup>، ويمكن تعريف التحفيز بأنه "كل إغراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، دار الغريب للطباعة والنشر، 1998، ص 147.  
<sup>2</sup> - أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، مطابع الولاة الحديثة 1999، ص 277.

نستنتج من التعريفين أن الحوافز هي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني، تضعها إدارة المؤسسة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات واتجاهات معينة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

## 2- أهداف التحفيز: تحقق الحوافز عدة أهداف أهمها:

أ- دفع الروح المعنوية للعاملين؛

ب- تحسين الإنتاجية؛

ت- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛

ث- مكافأة الأداء المتميز؛

ج- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛

ح- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.

## 1- أنواع الحوافز: تختلف أنواع الحوافز باختلاف المؤسسات وإمكاناتها

### 2-1- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها:

وهنا نجد الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية<sup>2</sup>:

أ- فالحوافز الإيجابية (الجاذبة) وتكون لحث العاملين على القيام بالسلوك المطلوب، وليكون الحافز الإيجابي ذو تأثير على الفرد يجب أن يتفق نوعه مع نوع الدافع الذي يشعر به العامل، كما يجب أن يرتبط الحصول عليه بقيامه بالسلوك المطلوب.

ب- أما الحوافز السلبية فهي تكون لحث العاملين عن الامتناع عن سلوك معين مثل الغياب أو التأخير ولكي تحقق الحوافز السلبية المطلوب منها يجب أن لا تسارع الإدارة في توقيع الجزاء على كل خطأ بل يجب التفرقة بين أنواع الخطأ، فالخطأ الناتج من مبادرة الفرد أو اجتهاده، لا يجب أن يعاقب عليه وإنما المقصود بالعقاب هو للفرد المهمل أو المنحرف، أما الخطأ الناتج عن انخفاض مقدرة الفرد وعدم درايته بالعمل فيكون علاجه عن طريق التدريب.

### 2-2- الحوافز من حيث مادتها:

ويمكن تقسيم الحوافز من حيث مادتها إلى حوافز مادية ومعنوية<sup>3</sup>:

أ- حوافز مادية: وقد تكون إيجابية أو سلبية وتعتمد الحوافز الإيجابية على المكافأة المادية مثل علاوة استثنائية، أما الحوافز السلبية فتعتمد على العقاب المادي مثل الخصم من المرتب.

1 - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص 345.

2 - أماني محمد عامر، مرجع سابق، ص- ص 278 - 280.

3 - سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 212.

ب- الحوافز المعنوية: قد تكون إيجابية مثل الثناء على الفرد أمام زملائه، وقد تكون سلبية مثل توبيخ الفرد أمام زملائه.

### 2-3- الحوافز من حيث من يحصل عليها:

بحيث يمكن أن تقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو للجماعة<sup>1</sup>:

أ- فالحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدة، وبالرغم من أنها تحقق جوا من التنافس لصالح العمل إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوع من التنافس غير النزيه بين العاملين.  
ب- أما الحوافز الجماعية فهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو بأخرى فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام أو الدوائر الأكثر إنتاجا أو أقل تلفة وإهدارا للموارد، وهذه الحوافز بطبيعتها، تشجع التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

### 2- خصائص نظام الحوافز الفعال:

عند تصميم أي نظام حوافز لابد من مراعاة أن يتم فيه توافر مجموعة من الخصائص الأساسية الآتية<sup>2</sup>:

- أ- يجب أن يشجع نظام الحوافز الحاجات الأساسية للعاملين؛
  - ب- يجب مقارنة هذه الحوافز بما تقدمه المصارف الأخرى؛
  - ج- توزيع هذه الحوافز يجب أن يتم بطريقة عادلة ومتساوية؛
  - د- يجب أن يراعي نظام الحوافز التنوع والتعدد؛ وذلك لأن حاجات العاملين مختلفة ومتنوعة؛
  - هـ- سرعة منح الحوافز، فالتأخير في منح الحافز يفقد تأثيره على أداء الفرد مستقبلا ويخل بارتباط الحافز بالجهد المبذول في إدراك العاملين؛
  - و- المراجعة المستمرة لنظم الحوافز السارية وتطويرها في ضوء الدراسة المتجددة لظروف المصرف واحتياجات العاملين المتجددة باستمرار.
- نستنتج مما سبق أن المؤسسة تقوم بصياغة نظام فعال للحوافز تهدف المؤسسة من خلاله إلى تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الايجابية للعاملين نحو العمل، إضافة إلى الاعتراف بمجهودات العاملين، وبأنهم جزء مهم من المؤسسة وهذا الشرط الأساسي للمؤسسات التي تتبع نظاما موجهها باتجاه خدمة الزبائن.

<sup>1</sup> - كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حلب، البليدة، 2006، ص 118.

<sup>2</sup> - محمد علي شهيبي، مدحت مصطفى راغب، العلاقات الإنسانية، مدخل السلوك، ط1، القاهرة، مصر، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992، ص 137

## رابعاً: تفويض الصلاحيات

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في المؤسسة التي تتبنى التسويق الداخلي يزيد من فعالية نشاطها، ذلك أنه يعد أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن، لكن يجب أن ترتبط حرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية وبالضبط عند اختيار الأفراد والاحتفاظ بالأكفاء منهم، وزيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية، ونشر المعلومات الداخلية بين العاملين بحيث يجب أن يكون هؤلاء الأفراد مهيين بشكل صحيح، ومدربين تدريباً جيداً يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة الأهلية والخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة، وهناك ارتباط قوي بين تطوير وتدريب العاملين وتزويدهم بالمسؤوليات الضرورية لإنجاز أعمالهم<sup>1</sup>.

ومن أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإنه يتطلب من المؤسسة الاستفادة من مهارة ومعارف العاملين وإعطائهم الصلاحيات وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات تمهيداً لتأهيلهم لشغل مواقع إدارية متقدمة مستقبلاً.

وينحصر مفهوم المشاركة في ثلاثة جوانب أساسية وهي<sup>2</sup>:

### أ- مشاركة العاملين في الإدارة:

و المقصود بها إشراك العاملين في القرارات الإدارية المختلفة، إما في تلك القرارات التي تؤثر عليهم، أو تلك التي يقومون بتنفيذها أو مشاركتهم في القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على المصرف ككل.

### ب- مشاركة العاملين في الأرباح:

أي مشاركة العاملين في الأرباح الصافية للمصرف كحافز لكسب ولانتمائهم وشعورهم بالتوحد مع مصرفهم.

### ج- المشاركة في الملكية:

وتمتد المشاركة إلى السماح للعاملين بتملك جزء من الأسهم، وذلك بهدف إشعارهم بتوحد مصلحتهم الخاصة مع مصلحة المصرف، ويدفع ذلك العاملين إلى بذل جهد أكبر والحرص على مصلحة المصرف والمحافظة على استثماراتهم فيه.

يجني المصرف العديد من الفوائد إذا استطاع تحقيق المشاركة الفعالة ومن أهم تلك الفوائد<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - Rafik M and Ahmed P.K, "the Seope of internal marketing the boundary between marketing and humain Resource Management", journal of marketing Management", vol 9, No (3), 1993 , P 220.

<sup>2</sup> - أماني محمد عامر، مرجع سابق، ص 335.

<sup>3</sup> - سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص- ص 221 - 222.

- أ- تحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي نظرا لتحقيق مستويات عالية من الدافعية للعاملين وينتج ذلك من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال المشاركة؛
- ب- تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين والاستغناء عن الرقابة الخارجية وتكاليفها، وينتج ذلك عن طريق زيادة إحساس المرؤوس بالمسؤولية من خلال مشاركته، وشعوره بالحماس عند تنفيذ القرار الذي شارك في اتخاذه؛
- ت- تخفيض الظواهر السلبية الناتجة عن انخفاض الروح المعنوية بين العاملين مثل انخفاض معدلات التأخير والغيابات وترك العمل والشكاوى؛
- ث- تخفيض مقاومة العاملين للتغيير وينتج ذلك من التمهيد للتغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ قرارات التغيير؛
- ج- تنمية المرؤوسين وتكوين صف قيادي ثاني قادر على اتخاذ القرار في المستقبل.
- ومن الملاحظ أنه مهما كان القرار صائب وسليم من الناحية الفنية ومهما اعتمد على معلومات كافية فإن القرار لن ينجح في التطبيق بدون مشاركة القائمين على تنفيذه، فالمشاركة في القرار تؤدي إلى قبول القرار ممن قام بالمشاركة فيه.

### خامسا: نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المصرف، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة<sup>1</sup>.

وتتطلب طبيعة العمل المصرفي توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمصرف أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن.

إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي:

- أ- معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات والزبائن؛
- ب- معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات؛
- ت- معلومات عن مقاييس جودة الخدمات؛
- ث- معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.

<sup>1</sup> - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان للطباعة والنشر، 1999، ص420.

ويجب على إدارة المصرف أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي يقدمها المصرف أو التي ينوي الترويج لها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات<sup>1</sup>.  
و في الأخير نستنتج أن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بدرجة أساسية على مدى التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية في المصرف، وهذا هو المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي.

### المطلب الرابع: جودة الخدمات المصرفية مفهومها وأبعادها

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالجودة، فقد عرفها كل من (Jambart و Caby) بأنها: "قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبائن"<sup>2</sup>.  
وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (A S Q) بأنها: "المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة، وأنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد"<sup>3</sup>. وقد عرفها ( P.Crosby ) الجودة بأنها: "خلو المنتج من الأخطاء"<sup>4</sup>، أما (Deming) فقد أشار إلى أن مفتاح النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها هو تقديم منتجات ذات جودة عالية سواء كانت سلعة أو خدمة وما ويرتبط بهما من إرضاء للعملاء<sup>5</sup>.  
ومهما تعددت التعاريف المتعلقة بالجودة فهي ترتبط بمدى تلبية حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها مما يعني التقليل من الأخطاء المرتبطة بالمنتج نفسه أو العمليات المرتبطة به.

#### ثانياً: أبعاد (معايير) جودة الخدمات المصرفية

لقد تناولت معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية الأبعاد التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين هذه الدراسات حول تلك المعايير أو العناصر المكونة لكل معيار.

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 378.

<sup>2</sup>-François Caby, Claude Jambart, la qualité dans les service, 2<sup>ème</sup> édition, paris, France , economica ,2002 ,p 11.

<sup>3</sup> تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 390.

<sup>4</sup> Crosby. A.P , quality is free , M C grow , hill book ,Co , INC , 1979 ,P 96.

<sup>5</sup> Logothétis.N , Managing for total quality from Deming to tagouchi , prentice hall, London 1992, P32.



فقد بين (Gronroos) أن لجودة الخدمة بعدين هما<sup>1</sup>:

- **الجودة الفنية:** والمقصود بها جوانب الخدمة الكمية، أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

- **الجودة الوظيفية:** وهي الأمور التي يصعب قياسها بشكل كمي وتتجلى في سلوك مقدمي الخدمات ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع الزبائن.

بينما يرى آخرون أن هناك ثلاثة أبعاد للجودة وهي<sup>2</sup>:

1- **الخدمة المادية:** وتشمل جميع الجوانب المادية في الخدمة كالمعدات والتجهيزات والأبنية.

2- **جودة الشركة (المصرف):** وتشمل صورة المؤسسة؛ أي انطباع ومواقف الزبائن من المؤسسة.

3- **الجودة التفاعلية:** وهي التي تنشأ من التفاعل بين أفراد المؤسسة والزبائن، أو بين الزبائن بعضهم البعض.

ولقد حدد باحثون آخرون عشرة معايير في تقييم جودة الخدمات في الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> Chrisian Gronroos, "Costumer Satisfaction", journal of marketing", Vol 6.1996. p41.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 341.

الجدول رقم 03: أبعاد قياس جودة الخدمة

التعريف	البعد
وتعني التزام الصديق مع العملاء مما يولد لديهم روح الثقة بينهم وبين المصرف مما يعطي صورة حسنة عن المصرف.	1- المصداقية
أي توفير الأمن من المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية مثل المحافظة على سرعة المعلومات المتعلقة بالعملاء وتوفير الأمن داخل وخارج المصرف.	2- الأمن
إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال.	3-سهولة الوصول للشيء
الاستماع إلى الزبائن والمحافظة على أخبارهم.	4- الاتصالات
عن طريق تفهم رغبات واحتياجات الزبائن بشكل دقيق.	5- فهم ومعرفة الزبائن
وتشمل التصميم الداخلي للمصرف وحادثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة.	6- الملموسية
انجاز الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة، وتنفيذ الوعود بدقة تفصيلية.	7- الاعتمادية
أي الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة فورية لهم	8- الاستجابة
وتعني قيام المصرف بتوظيف العاملين الذين يتوفرون على قدر كبير من المعرفة والمهارات	9- الكفاية
مراعاة مشاعر الاحترام واللفظ في معاملة الزبائن وإظهار روح الصداقة والودية	10 الكياسة

المصدر: تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 332.

هذه المعايير العشرة لا يمكن الحكم إلا على اثنين منها قبل عملية الشراء وهما الملموسية والموثوقية، والمعايير الأخرى مثل إمكانية الوصول والاستجابة وفهم ومعرفة الزبون والكياسة والاعتمادية والاتصالات وهي عوامل غامضة بالنسبة للزبون من الصعب معرفتها والحكم عليها إلا بعد عملية الشراء للخدمة أو أثناء استهلاكها.

ومن جهة أخرى استطاع (Berry) دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد هي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، وتضم هذه الأبعاد اثنين وعشرين عبارة تترجم جودة الخدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2002، متوفرة عبر الموقع: www.faculty.ksu.edu.sa، تاريخ الاطلاع 2008-02-11

### ثالثاً: نموذج الفجوات لنوعية الخدمة المقدمة

إن تقييم المستفيد للخدمة يعتمد على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة. ولقد حدد كل من ( Berry, Zeithmal, Parasaraman ) في نموذج الفجوات خمس أنواع من الفجوات وهي<sup>1</sup>:

#### 1- الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة:

فالإدارة قد لا تمتلك التوقع الصحيح لما يريده الزبائن فقد تفكر إدارة المصرف بأن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإيداع، ولكن في الواقع الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإقراض.

#### 2- الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة:

فقد يكون للإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياساً معيناً لأداء معين مثل تقديم خدمات سريعة للزبائن ولكن دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها.

#### 3- الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات وتقديمها:

بحيث يمكن للعاملين في المصرف أن يتلقوا تدريباً معيناً أو يطلب منهم أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم لكنهم غير راغبين في تحقيق ما هو مطلوب منهم، أو قد يعترضون على تنفيذ أعمال معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.

#### 4- الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية:

فقد تتأثر تصورات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلو المصارف وإعلاناتها، فإذا ظهر في إحدى إعلانات مصرف معين تسهيلات لقروض معينة، وعند وصول الزبون للمصرف يكتشف أن الإعلان كان غير صحيح ويشوبه عدم الدقة لذلك فإن الاتصال الخارجي شوه ما كان الزبون يتوقعه وفقاً لما هو معلن عنه.

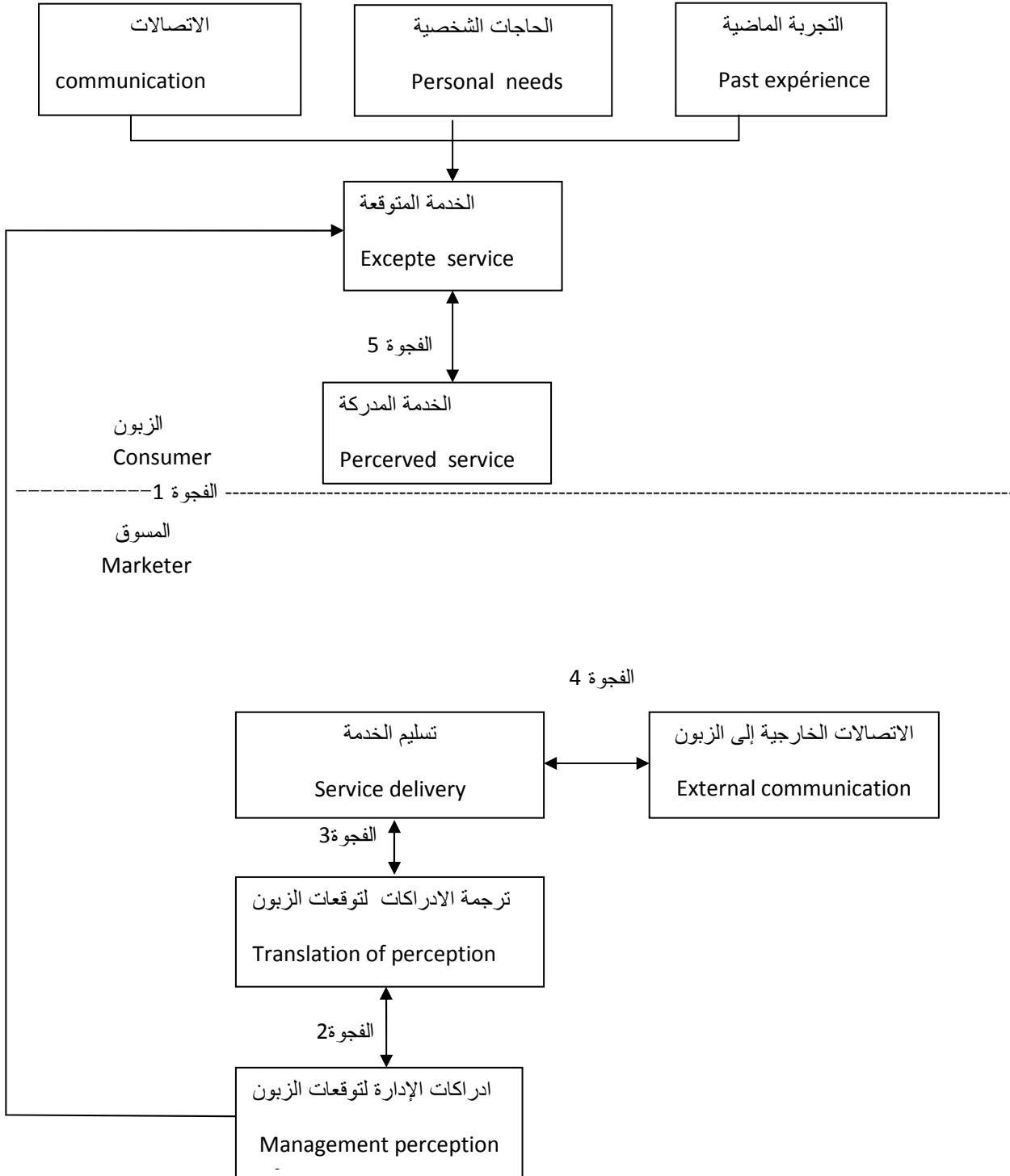
#### 5- الفجوة بين الخدمة المتطورة والخدمة المتنوعة:

حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور فمثلاً عندما يتعامل موظف المصرف بشكل خاطئ مع الزبون في المعلومات التي يرغب في الحصول عليها، وبالتالي فإن هذا الزبون سوف يكرر زيارته للمصرف لموظف آخر لعدم قناعته بما قدمه الموظف الأول.

ويمكن توضيح نموذج الفجوات لنوعية الخدمة في الشكل التالي

<sup>1</sup>محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص73.

الشكل رقم 07 : نموذج الفجوات لنوعية الخدمة المصرفية



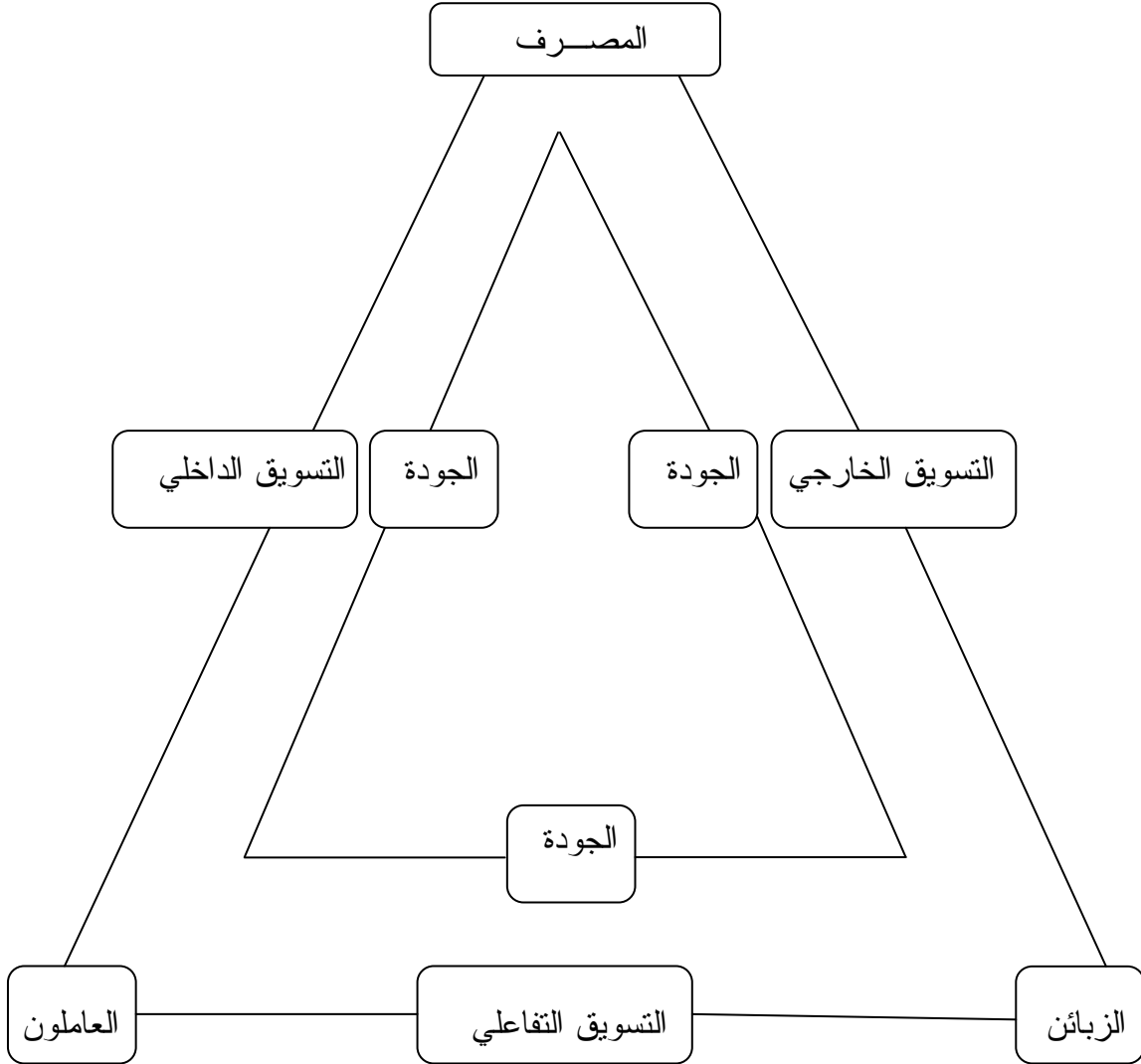
المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص75.

يبين لنا الشكل السابق أن على إدارة المصرف الإلمام بمختلف أنواع الفجوات لنوعية الخدمة المصرفية المقدمة بما يمكنها من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

**المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية**

تزداد أهمية التسويق الداخلي بكونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين والزبائن في المؤسسات الخدمية، ولقد طور كل من (kotler et Armstrong) مثلث تسويق الخدمات كما يلي:

الشكل رقم 08: مثلث تسويق الخدمات



Source : Kotler Philip, Armstrong Grey, Marketing,2000,P111

بحيث يؤكد أن الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم إنما يتم من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية ( تسويق داخلي، تسويق خارجي، تسويق تفاعلي) ما بين المؤسسة والمتعاملين معها.

ويلاحظ الباحث من خلال الشكل رقم 08 أن الجودة تمثل القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة (المصرف، الزبائن والعاملون) مما يعني أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، والتسويق التفاعلي تساهم كلها مجتمعة بنسب متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة. ويحصل الزبون على نوعين من جودة الخدمة<sup>1</sup>:

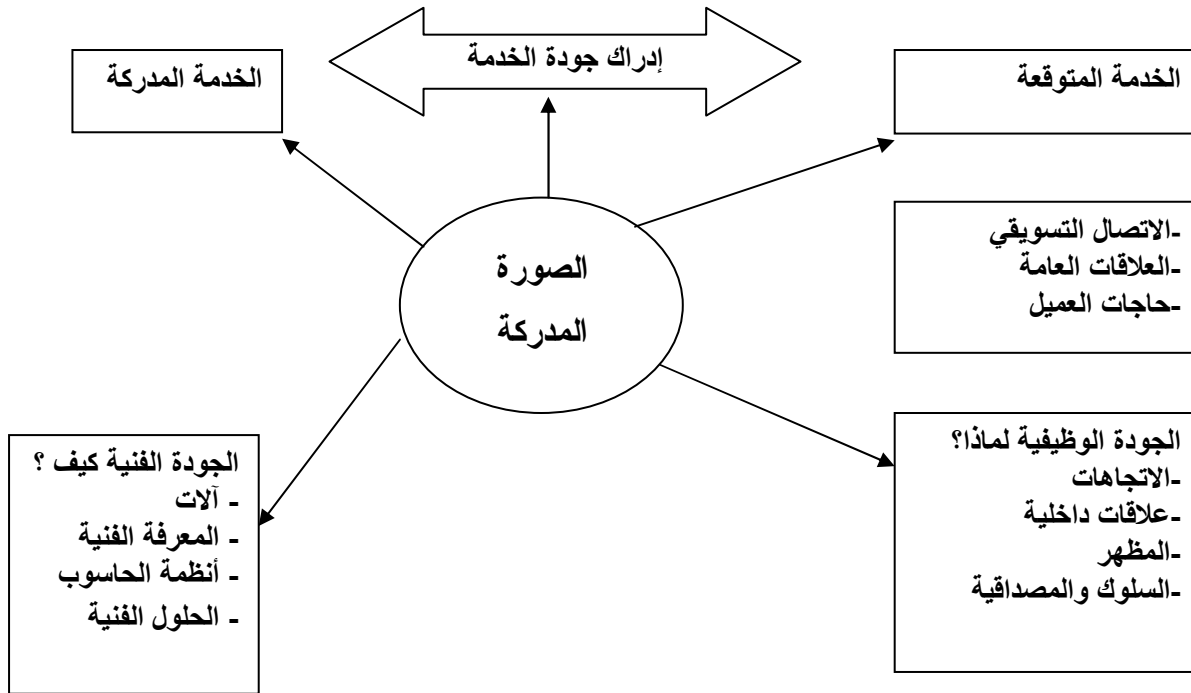
1- **الجودة الفنية:** وتخص ما سوف يحصل عليه الزبون أثناء عملية التبادل، كالحصول على غرفة النوم في الفندق، ووجبة الأكل في مطعم والحصول على قرض في المصرف...الخ. وقد تكون الجودة الفنية معياراً موضوعياً للحكم على مستوى الخدمة كما هو الحال في أي منتج مادي ملموس.

2- **الجودة الوظيفية:** وتتعلق بطريقة ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، إذ أن هناك عنصران مهمان في كيفية تقديم العناصر الفنية للخدمة هما الإجراءات والناس المشاركون في نظام العمليات، قد تكون الجودة الوظيفية أقل موضوعية كمعيار للحكم على الجودة إلا أنها تشكل عنصراً مهماً في تقييم الزبون للخدمة.

إن العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية تتجلى في الشكل التالي والذي يبين كيف يساهمان في تشكيل الصورة العامة عن المؤسسة:

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص28.

الشكل رقم 09: العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية ودورهما في تشكيل صورة المؤسسة



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 282.

يتبين لنا من خلال هذا الشكل أن الجودة الوظيفية تتكون من عدة عناصر هي:

- اتجاهات العاملين؛
- سلوك العاملين؛
- أهمية العاملين الذين يتصلون بالعملاء؛
- أهمية المظهر الشخصي للعاملين.

كما أن معظم عناصر الجودة الوظيفية يتكفل بها التسويق الداخلي والذي يقع على عاتقه الاختيار الموضوعي للعاملين والاحتفاظ بهم، وتدريبهم وتحفيزهم من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم وتلبية متطلباتهم لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة.

## خلاصة الفصل الأول:

- من خلال ما تم استعراضه في ثنايا هذا الفصل نخلص إلى النقاط التالية:
- يتميز التسويق 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.
  - يمكن اعتبار الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل أفراد أو أجهزة أو هما معا.
  - إن أهم صفة تميز الخدمة عن السلعة كونها لا تتفصل عن مقدمها إضافة إلى عدم ملموسيتها.
  - على اعتبار أن المزيج التسويقي للسلع (4PS) لا يلبي رغبات الزبائن في قطاع الخدمات تم إضافة 3 عناصر مهمة وهي: الدليل المادي، الأفراد، والعملية.
  - تنظر الإدارة الحديثة إلى أن الأفراد يمثلون أعظم الأصول لدى المؤسسات المصرفية، حيث يعتبر هؤلاء الأفراد الأكثر مساهمة في الاحتفاظ بالزبائن من خلال المزيج التسويقي.
  - الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التكبير والسلوك الايجابي عند الاتصال بالزبائن.
  - يعني التسويق الداخلي بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها.
  - تعرف الجودة بأنها المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
  - من أجل ضمان الجودة للتسويق الخارجي، يجب على كل قسم أو فرد في المصرف أن يقدم وينتقى خدمة ممتازة بدقة وسرعة مناسبة، ومن أجل ذلك يحتاج الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المصرف.
  - نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بدرجة أساسية على مدى التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية في المصرف.
  - يحصل الزبون على نوعين من جودة الخدمة وهما الجودة الفنية والتي تخص الآت والمعرفة الفنية وأنظمة الحاسوب والحلول الفنية، والجودة الوظيفية والتي تتجلى في اتجاهات وسلوك العاملين واهتمامهم بمظهرهم الشخصي و غيرها، ومعظم عناصر الجودة الوظيفية يتكفل بها التسويق الداخلي والذي يقع على عاتقه الاختيار الموضوعي للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق رضا الزبائن.



# الفصل الثاني:

اثر رضا العاملين وجودة الخدمات

في كسب رضا الزبائن

**تمهيد:**

يرتبط رضا الزبائن بشكل أساسي بجودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين في المصارف، وتتأثر هذه الجودة بمدى رضا العاملين في المصارف من أجل تقديم أفضل الخدمات وبالتالي تحقيق رضا الزبائن.

وسنخرج في هذا الفصل على ماهية الزبون المصرفي وأنواعه، وسلوكه الشرائي والعوامل المؤثرة في هذا السلوك، إضافة إلى مفهوم رضا العاملين ودوره في تحقيق جودة الخدمات مما ينعكس على رضا الزبائن.

**المبحث الأول : الزبون المصرفي وسلوكه الشرائي**

سنحاول من خلال هذا المبحث إزالة الغموض حول ماهية الزبون المصرفي وسلوكه والعوامل المؤثرة على هذا السلوك، إضافة إلى كيفية قياس رضا الزبائن .

**المطلب الأول: أنواع زبائن السوق المصرفي**

ينقسم زبائن السوق المصرفي إلى نوعين أساسيين هما: الأفراد والمؤسسات، وتختلف كل نوعية عن الأخرى فيما يتعلق بخصائصها واحتياجاتها وكيفية إشباع هذه الاحتياجات، ويمكن تحديد أهم الاختلافات بين كل نوع فيما يلي:

**الجدول رقم 04: أنواع زبائن السوق المصرفي**

مؤسسات و هيئات	أفراد
- العدد قليل ومركز نسبيا.	- العدد كبير منتشر.
- التقسيم حسب النشاط (نوع وحجم النشاط والمعاملات).	- التقسيم حسب العوامل الديموغرافية ( الدخل، المهنة، السن... الخ).
- حجم الودائع ضخمة نسبيا.	- حجم الودائع صغير نسبيا .
- قيمة كبيرة للانتماء المطلوب.	- قيمة القروض محدودة.
- تفكير رشيد عادة.	- تفكير يتأثر بالعاطفة.
- يشترك في القرار عدة أفراد.	- القرار فردي عادة.

المصدر: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص102.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 04 أن هناك فرقا كبيرا بين الزبائن أفراد والزبائن مؤسسات هذه الاختلافات تنعكس على نوعية القرارات التسويقية التي يتحتم على المصرف اتخاذها لمواجهة احتياجات كل نوع، ويبدو ذلك واضحا بالنسبة للقرارات المرتبطة بإدارة عناصر المزيج التسويقي في البنوك التجارية خاصة ما يتعلق منها بإدارة مزيج الخدمات أو تخطيط سياسات الترويج والتوزيع .

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للزبون المصرفي

إن الاهتمام الأساسي للتسويق هو الزبون في النهاية، وحتى يتمكن المصرف من وضع الإستراتيجيات والخطط التسويقية، ينبغي عليه التعرف على خصائص واحتياجات الزبائن، ومن خلال توفير هذه المعلومات يصبح المسئولون عن التسويق في المصرف في موقف أفضل يمكنهم من التعرف على مطالب واحتياجات الزبائن والتفوق على منافسيهم، وتشمل هذه العوامل مايلي:

- 1- العوامل الديموغرافية .
- 2- العوامل الاجتماعية .
- 3- العوامل النفسية .

### أولا: العوامل الديمغرافية

ويقصد بالعوامل الديموغرافية الإحصائيات السكانية من حيث حجم السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس والمنطقة الجغرافية التي يقيمون بها، وملكية المنزل من عدمه وكذلك التحرك والهجرة الداخلية إضافة إلى عوامل الدخل والإنفاق الاستهلاكي، والمهنة ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية ( متزوج، مطلق، أعزب، أرمل)، وكذلك دورة حياة الأسرة.

يترتب على دراسة هذه العوامل العديد من الدلالات و الدروس التسويقية للمسئولين عن التسويق في المصرف ومنها<sup>1</sup> :

- 1- يؤثر حجم السكان المتزايد على فرص التوسع في السوق المصرفي .
- 2- تمثل النساء وكبار السن والمولودون حديثا فرصا تسويقية أمام البنوك .
- 3- الاتجاه نحو التوسع في المدن يزيد من كفاءة النشاط التسويقي .
- 4- افتتاح فروع للبنوك في المناطق السكنية خارج المدينة مما يفضله الكثير من الأفراد .
- 5- انخفاض وتزايد الدخل يؤثر على حجم الودائع والمدخرات والقروض .
- 6- نمو الوظائف المهنية والفنية والمكتبية يتيح فرصا تسويقية متعددة أمام البنوك، ومن أمثلة هذه الوظائف المهندسون والأطباء والمحامون ورجال الأعمال وأساتذة الجامعة وغيرهم .
- 7- مستوى التعليم له دلالات تسويقية بالنسبة للعديد من الخدمات المصرفية، حيث أن التعليم

1 سامي أحمد مراد، مرجع سابق ، ص-ص: 95-97-1

8- مستوى التعليم له دلالات تسويقية بالنسبة للعديد من الخدمات المصرفية، حيث أن التعليم المرتفع يتطلب خدمة أفضل ومعلومات أفضل.

### ثانياً : العوامل الاجتماعية

تعد العوامل الاجتماعية بمثابة قوة مبدولة من طرف أفراد آخرين والتي بدورها تؤثر على سلوك الزبون المصرفي، وهي الطبقات الاجتماعية، الجماعات المرجعية، الأسرة ودورة حياتها، الثقافة، ودور القائد في الجماعات.

#### 1- الطبقات الاجتماعية:

يقصد بالطبقات الاجتماعية مجموعة من الأفراد المتجانسون ولديهم تقارباً واضحاً في العديد من النواحي في حياتهم اليومية كطريقة العيش والقيم و المنافع والسلوك، غالباً ما يتم تصنيف هؤلاء الأفراد وفق متغيرات معروفة كاعتبارات الدخل والمهنة والثقافة والسن واعتبارات أخرى، وعادة يقسم المجتمع إلى ثلاث طبقات اجتماعية هي العليا والوسطى والطبقة الدنيا، وقد يكون هناك داخل كل طبقة طبقات عليا ووسطى ودنيا.

ويستفاد من تحديد الطبقات الاجتماعية في التعرف الدقيق على كيفية تقديم الخدمات لكل فئة من هذه الفئات<sup>1</sup>.

#### 2- الجماعات المرجعية:

تعرف الجماعة المرجعية بأنها: "مجموعة الأفراد اللذين تستخدم مواقفهم ومعاييرهم السلوكية من قبل الفرد في تقييم تصرفاته السلوكية التي ينوي القيام بها".  
ويقوم الفرد بهذا النوع من الاستدلال عندما يكون بصدد القيام بتصرف سلوكي معين مثل شراء سلعة أو قبول فكرة معينة، حيث يقوم الفرد بتقييم تصرفاته في ضوء المعايير التي يتبناها أفراد تلك الجماعة المرجعية.

وتشير الدراسات إلى أن الجماعات المرجعية تعتبر أساس المعلومات التي يحصل عليها الزبون عن المصرف، لذا فإن على صانعي الإستراتيجية التسويقية للمصرف أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي:

✓ معرفة الجماعات المرجعية بالنسبة لكل قطاع من قطاعات الزبائن المخدومين من قبل المصرف.

✓ تصميم وتخطيط برامجهم الترويجية في إطار ذلك .

✓ إدراك حقيقة أن لكل قطاع جماعة مرجعية مختلفة عن تلك التي يعتمد عليها قطاع آخر، لذا فإن

رسالة إعلانية واحدة ربما لا تكون قادرة على مخاطبة أحاسيس ومشاعر كافة الزبائن<sup>2</sup>

<sup>1</sup>تسيير العجائمة، مرجع سابق، ص 54، 53.  
<sup>2</sup>ناجي معلا، مرجع سابق، ص 103، 104.

### 3 - دورة حياة الأسرة :

حيث تصف كيفية تطور حياة الأسرة العادية من أسرة بدون أطفال، إلى أسرة مع أطفال صغار، إلى أسرة مع شباب مستقلين إلى أن يصل رب الأسرة إلى سن التقاعد، وفي كل مرحلة من مراحل حياة الأسرة تتطلب حاجات ورغبات تختلف عن المراحل الأخرى<sup>1</sup>.

### 4 - الثقافة:

ويمكن تعريفها من وجهة نظر السلوك الشرائي بأنها "مجموعة العادات، التقاليد والقيم والمعتقدات التي تحكم وتنظم السلوك الشرائي لأفراد مجتمع ما"، وهكذا فإن المستهلك غالباً ما يكون تلميذاً لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه، فالنظام الثقافي لهذا المجتمع يمد الفرد بالمعايير التي يمكن استخدامها في اختيار سلوكه الشرائي.

كما يحدد النظام الثقافي في كثير من الأحيان قبول أو رفض بعض السلع أو الخدمات من جانب قطاع من المستهلكين وهذا ما يفسر سبب إقبال بعضهم على السلع والخدمات التي تتلاءم مع القيم والتقاليد الثقافية إذ أن إصرار قطاعات من مستهلكي الخدمات المصرفية على عدم التعامل مع المصارف التجارية التقليدية والتحول نحو المصارف الإسلامية، إنما يفسر كلياً بمعتقدات دينية ترى أن ذلك من المحرمات.<sup>2</sup>

### 5 - دور القائد في الجماعات:

وهذا الدور القيادي يظهر في رغبة القائد في التعامل مصرفياً، فرب الأسرة وبحكم موقعه القيادي إذا ما كان راغباً في التعامل مع الخدمة المصرفية فإن ذلك سينعكس على الأسرة ككل، والعكس إذا ما كان القائد ميالاً للحد من الخدمة المصرفية فهذا ما سينعكس سلباً، وكذلك في حالة رغبة مديري الشركات في فتح حسابات لهم في المصارف أو الحد من الحسابات هذه، كل ذلك يظهر الدور الذي يسهم به قائد المجموعة سواء كان مديراً أو رب أسرة أو صاحب متجر أو وكيل له أعمال تستوجب التعامل مصرفياً، فبعض الشركات تسلم الرواتب والأجور عن طريق المصارف وعلى الفرد فتح حساب في المصرف<sup>3</sup>.

### ثالثاً: العوامل النفسية

تشمل العوامل النفسية كلا من الشخصية، الاتجاهات، الإدراك، الدافعية، الأخطار المدركة، والتعلم، والتي سنتناولها في ما يلي:

<sup>1</sup>سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص97

<sup>2</sup>تاجي معلا، مرجع سابق، ص98. 99

<sup>3</sup>تيسر العجائمة، مرجع سابق، ص56.

### 1- الشخصية :

وتشير إلى محصلة خصائص الفرد والتي تجعل منه متميزاً وفريداً، ومن بين هذه الخصائص التي تميز شخصية معينة ما يمكن أن يطلق عليه: الثقة بالنفس، الشخصية الاجتماعية، الشخصية المسيطرة، الاستقلال الذاتي إلى غير ذلك.<sup>1</sup>

### 2- الاتجاهات:

يعرف الاتجاه بأنه "حالة ذهنية تتشكل وتتكون لدى الفرد من خلال الخبرة وعمليات التعلم"، وبهذا فإن الاتجاه يمثل ميولاً واستعداداً للتصرف بطريقة معينة نحو منبه حسي ما. فقد أجريت عدة دراسات استهدفت قياس اتجاهات الزبائن نحو بعض القضايا التي تهمهم في تعاملهم مع المصارف التي يتعاملون معها؛ فمثلاً أكدت نتائج إحدى الدراسات أن أثر الوالدين في قرار فتح الحساب بالنسبة للطلاب جاء في الترتيب الثاني بعد عنصر قرب موقع المصرف وقد لوحظ هذا الاتجاه بشكل واضح بالنسبة للطلاب الأصغر عمراً .

### 3- الإدراك:

يعرف الإدراك بكونه الإجراءات التي من خلالها يختار الفرد وينظم ويفسر ما يحصل عليه من حقائق وشواهد ومعلومات لتكوين صورة واضحة عن الأشياء المحيطة به، والتي تتم من خلال الحواس الخمس : الشم، البصر، اللمس والتذوق. فالأشياء بعامة تدرك من خلال الحواس هذه، ولكن في الخدمات لا يمكن أن تتحقق العملية الإدراكية وفق هذه المعايير وبخاصة إذا علمنا بأن الخدمة المصرفية ظاهرة غير ملموسة، فتتعدم حالة الشم والتذوق واللمس، ولكن المهم الإشارة إلى الجوانب التي تدرك الخدمة المصرفية، فاستخدام الجوانب الترويجية في شرح المزايا والفوائد التي يجنيها الفرد من الخدمة المصرفية كفيلة بتحقيق نوع من الإدراك.<sup>2</sup>

### 4- الدافعية:

الدوافع هي: " قوة داخلية دافعة من شأنها أن توجه الفرد نحو هدف معين"، فمن دون ريب أن السعي للوصول إلى هدف معين أو غاية معينة يكمن من ورائها دافع أو مجموعة من الدوافع. فالدوافع غالباً ما تصنف إلى صنفين فطرية ومكتسبة؛ الفطرية تقترب أساساً بحاجة الفرد إلى المتطلبات الأساسية في حياته اليومية كالحاجة إلى الطعام، والشراب والراحة والنوم، والمكتسبة تلك التي يحصل عليها الفرد ويكتسبها نتيجة التعامل مع الآخرين.<sup>3</sup>

ولعل أكثر النظريات التي وردت حول مفهوم الحاجات نظرية ماسلو للحاجات 1943 .

<sup>1</sup> سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة مرجع سابق، ص- ص 48، 49.

<sup>3</sup> - تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص- 44

ويمكن تصنيف الدوافع من ناحية أخرى إلى دوافع عاطفية وأخرى عقلانية؛ فالعاطفية تظهر في جوانب تتعلق بحب الظهور والمباهاة والتسلية وغيرها من الاعتبارات التي لا تجد لها المكانة في الخدمات المصرفية؛ إذا غالبا ما يميل الأفراد إلى عدم الإفصاح عن أرصدهم المالية بالمصرف، بينما تأخذ الدوافع العقلانية مكانتها في تحقيق المزايا والمكاسب التي تدر بالفائدة أو عدم الفائدة من التعامل في الخدمة المصرفية هذه، وما يمكن أن تتركه من أثر على عمل الفرد ونشاطه جراء استخدام الخدمة المصرفية المتاحة في المصارف.

### 5-التعلم:

يشير التعلم إلى " التغييرات في سلوك الفرد نتيجة حصوله على المعلومات والمعرفة "، ويتحقق التعلم عن طريق الخبرة المباشرة وغير المباشرة فالتعامل المستمر بين الزبون والمصرف من شأنه أن يحقق التعلم في أحسن صورته، مع الاستعانة بما يصدر المصرف من تعليمات وتوجيهات و إرشادات حول كيفية استخدام هذه الخدمات. والتعلم ضروري خاصة في تلك الخدمات التي تعتمد على استخدام شبكة الإنترنت أو البطاقات الائتمانية،...، وغيرها من التعاملات الإلكترونية<sup>1</sup>.

### 6-الأخطار المدركة:

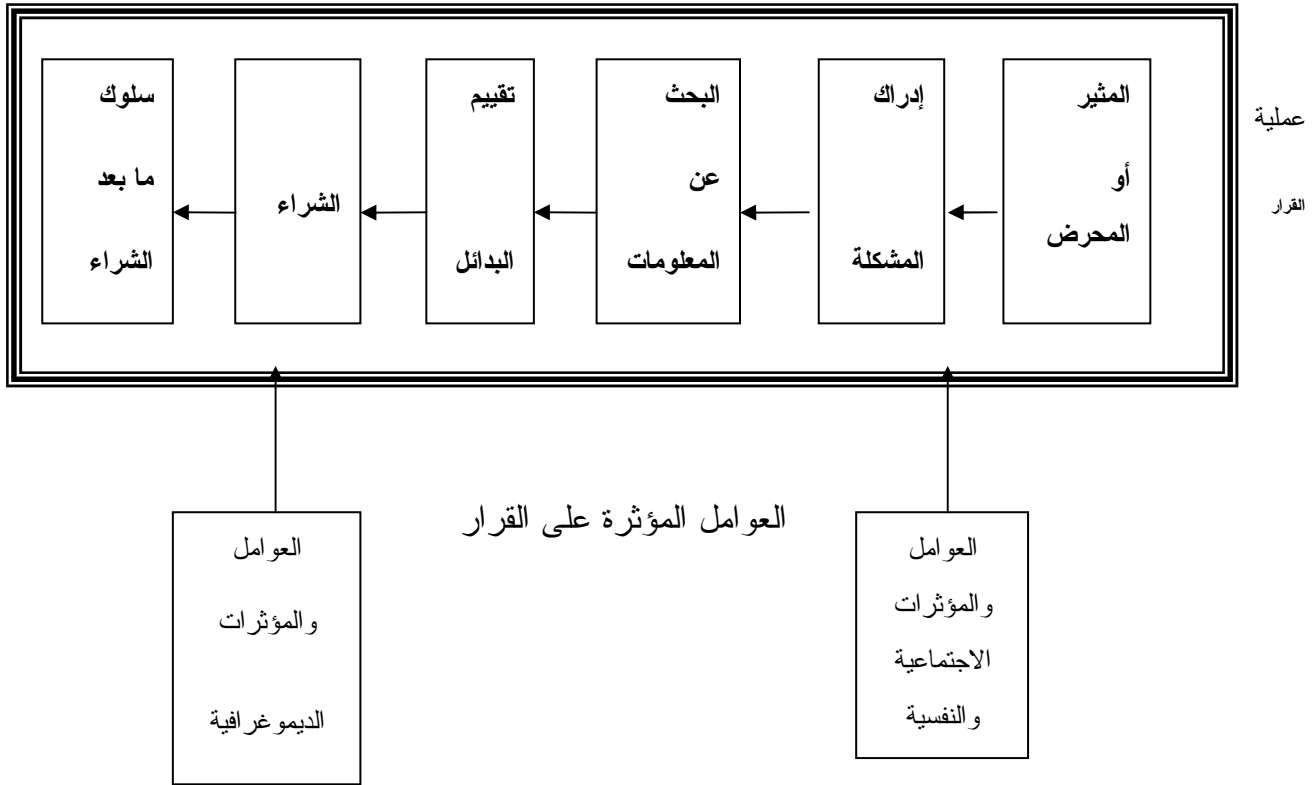
تشير الأخطار المدركة إلى مستوى أو درجة الخطر الذي يعتقد المستهلك وجوده فيما يتعلق بقرار شرائه سلعة أو خدمة معينة، وعلى رجال التسويق العمل على تخفيض درجة الخطر المدرك التي يعتقد المستهلك وجودها والتي قد تشمل الأخطار المادية والمالية والاجتماعية والنفسية؛ فمثلا يصحب الاقتراض الشعور بالخوف من عدم القدرة على الوفاء بسداد القرض<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار الشرائي للزبون المصرفي

تتضمن عملية اتخاذ القرار الشرائي عدد من المراحل كما أنها تتأثر بعدد من المؤثرات كما نتضح من الشكل رقم 10، وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض المواقف الشرائية قد يمر المستهلك بكافة المراحل وفي بعضها الآخر لا يمر القرار بكافة المراحل حيث يمكن للمستهلك في أي مرحلة أو في أي نقطة أن يتوقف عن الشراء ويلغي القرار كلية.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص - ص : 53، 52  
<sup>2</sup>- سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص: 102

الشكل رقم 10: عملية القرار الشرائي بواسطة المستهلك



المصدر: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 105 .

ونستعرض فيما يلي مراحل عملية الشراء :

### 1- وجود المثير أو المحرض:

ويعني المثير هنا أي إثارة أو دافع يقصد به تحفيز الشخص على التصرف، قد يكون هذا المثير تجاري مثل وجود عروض تحفيزية، أو مثير اجتماعي مثل حب الظهور، أو قد يكون المثير فردي مثل الشعور بالجوع<sup>1</sup>.

### 2- الإحساس بالمشكلة:

يتم الإحساس بالمشكلة عند إدراك الفرق بين الحالة المرغوبة والحالة الحاضرة، وأثناء الإحساس بالمشكلة يدرك الزبون أن السلعة أو الخدمة يمكن أن تحل مشكلة يواجهها، أو أنها سوف تشبع حاجة من الحاجات لديه.

### 3- البحث عن المعلومات :

تقترن قرارات الاستفادة من الخدمات المصرفية بالمعرفة المكتسبة لدى الفرد في حصوله على

<sup>1</sup>- Monique Zollinger , Eric lamarque ,Marketing et stratégie de la banque, 3<sup>eme</sup> edition, Paris ,France, Dunod , 1999, P 35 .



المعلومات التفصيلية والمختلفة عن طبيعة وأهمية الخدمات المصرفية التي يحاول اكتسابها و التعامل معها، ومن دون شك فإن المعلومات ستعزز أولاً تعزز من رغبة وحاجة الزبون في التعامل مع هذا المصرف<sup>1</sup>.

#### 4- تقييم البدائل :

ويتم تقييم البدائل المتاحة للعميل بناءاً على بعض المعايير التي يضعها والأهمية النسبية لكل معيار من هذه المعايير بالشكل الذي يؤدي إلى قيام الزبون بالاختيار من بينها.

#### 5- الشراء :

بعد تقييم البدائل وحصول الاقتناع التام فإن الزبون سيقدم على قرار شراء الخدمة المصرفية أو التعامل مع الخدمة المصرفية المطلوبة ووفق السعر والتشكيلية المعروضة .

#### 6- سلوك ما بعد الشراء :

يلاحظ أن المستهلك قد يقدم على شراء المزيد من السلعة أو الخدمة إذا كان راضياً عن الشراء الأول، كما أنه يعيد تقييم عملية الشراء باستمرار في ضوء المعايير ومستويات أداء السلعة أو الخدمة التي يقوم بشرائها، كما أن عدم الرضا الزبون عن السلعة أو الخدمة يمكن تقليله من طلب الخدمات المصرفية .

---

<sup>1</sup> - تسيير العجاردة، مرجع سابق، ص59 .

## المبحث الثاني: دور رضا العاملين وجودة الخدمات في كسب رضا الزبائن

نتناول في هذا المبحث تحليل رضا الزبون، ودور رضا العاملين وجودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون.

### المطلب الأول: تحليل رضا الزبائن، وعلاقته بالجودة

#### أولاً: رضا الزبائن (المفهوم والأهمية)

إن المرحلة الأخيرة من مراحل قرار الشراء والتي تتمثل في السلوك أو شعور ما بعد الشراء لديها القدرة في التأثير على اتجاهات الزبون نحو المنتج الذي قام بشرائه، فإذا كان أداء هذا المنتج أو الخدمة يتناسب مع توقعات الزبون فإن هذا ما يولد حالة من الرضا والعكس إذا كان أداء المنتج في حالة أقل من توقعات الزبون ما ينتج حالة من عدم الرضا<sup>1</sup>.

#### 1- تعريف الرضا:

تباينت الآراء حول تعريف الرضا وسوف نتعرض للبعض منها بهدف الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة بالرضا، وهي كالتالي:

- "الرضا حالة نفسية تنتج عن عملية الشراء"<sup>2</sup>.
- "هو حالة أو وضع يشعر به الفرد عند قيامه بأداء معين استطاع بواسطته إشباع توقعاته"<sup>3</sup>.
- أما (Howard and Sheath 1969) فقد وصف الرضا / عدم الرضا " حالة موافقة أو عدم موافقة المكافأة المتحصل عليها في حالة الشراء مقارنة بالتضحية المبذولة"<sup>4</sup>.
- وقد عرف (Hunt1977) الرضا بأنه "الحكم الإيجابي نتيجة تجربة الشراء أو الاستهلاك"<sup>5</sup>.
- أما كوتلر فقد عرف الرضا بأنه: "أثر إيجابي أو سلبي يشعر به الزبون إزاء تجربة الشراء/ أو الاستهلاك"<sup>6</sup>.

نستنتج من هذه التعاريف أن الرضا يعبر عن حالة نفسية أو شعور عاطفي ينتاب المستهلك نتيجة المقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة والتوقعات، مما يعني أن الرضا يرتبط بمستوى جودة الخدمة المدركة وإن درجة الإشباع تحدد مستوى الرضا، والذي بدوره يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات مع الناتج الفعلي.

<sup>1</sup>-كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، الرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005، ص42

<sup>2</sup> Christian Derbaix, joel brée, " comportement du consommateur", éd Economica, paris.2000, p505.

<sup>3</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص221، 220.

<sup>4</sup>. Ibid, op, cit p505

<sup>5</sup> Ibid op, cit p 505

<sup>6</sup> Kotler phillip, marketing management, Ed Pearson education, Paris, 2006, p 172.

## 2- أهمية رضا الزبائن

يعد رضا الزبائن أهم الأولويات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها كونه يعد أحد الضمانات الأساسية لبقائها، والتعرف على حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم يمكن المؤسسات من الحصول على مركز تنافسي قوي ويظهر هذا الاهتمام بالدراسات الخاصة بالزبون، حيث تصفه بعضها بـ "الملك". ويمكن إبراز أهمية رضا الزبائن في النقاط الآتية:

أ- تمكين المؤسسة الخدمية من البقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الربحية عن طريق كسب رضا الزبائن.

- ب- رضا الزبائن عن خدمات المصرف يضعف من إمكانية توجه الزبائن إلى مصارف منافسة.
- ج- رضا الزبائن عن خدمات المصرف يعزز من قرار العودة للتعامل مع المصرف وبالتالي تكرار الشراء مما يخلق ولاء لدى الزبون لخدمات المصرف<sup>1</sup>.
- د- يعد الزبائن ذوي الرضا العالي، أقل حساسية للسعر.
- هـ- يمثل رضا الزبائن التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة، مما يمكن المصرف من تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.

### ثانياً: منشأ الرضا

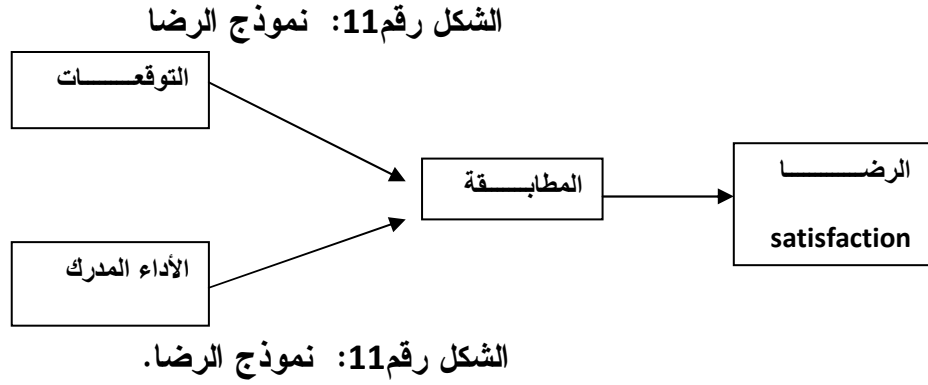
إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن الخدمة أو المنتج تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استناداً إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك، وعندما تكون النتيجة إيجابية تقوده إلى الشعور الإيجابي للرضا أو سلبية ينتج عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون للبحث عن بدائل أخرى<sup>2</sup>.

### ثالثاً: محددات رضا الزبائن

ويمكن حصر هذه المحددات ضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة، كما يظهر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> كشيده حبيبة، مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup> حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص55.



المصدر: Monique Zollinger et Eric Lamarque, Op, Cit P74

### 1 - التوقعات:

يمكن تعريف توقعات الزبون عن الخدمة بأنها " مجموعة المعتقدات والأفكار التي يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يرجع إليها ليقرر جودة أداء منتج معين"<sup>1</sup>. ويمكن تحديد أساسيات التوقع الذي يكونه الزبون فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- **توقعات عن تكاليف المنتج:** أي أن الزبون يكون مجموعة من التوقعات عن السعر والتكاليف مقابل الحصول على مجموعة من المنافع، بحيث لا تمثل هذه التكاليف سعر المنتج فقط وإنما إضافة إلى سعر المنتج جميع الجهود المادية والمعنوية التي يبذلها في سبيل الحصول على المنتج.

ب- **توقعات عن خصائص المنتج:** أي أن هذه التوقعات تتعلق بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته والتي يرى الزبون أنها ضرورية ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج.

ت- **توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:** وهذا يعني أن المنتج أو الخدمة تتعلق بها مجموعة من المنافع أو التكاليف الاجتماعية التي يمكن تحصيلها من اقتنائه للمنتج بمعنى آخر ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه لهذا المنتج سواء كانت إيجابية أو سلبية.

وقد ميز كل من ( Woodside et Pitté ) التوقعات إلى ثلاثة أنواع<sup>3</sup>:

أ- **توقع معياري:** ويخص هذا التوقع المستوى المثالي الذي يجب أن يكون عليه أداء منتج أو خدمة ما، هذا التوقع يبنى انطلاقاً من دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

ب- **توقع تنبؤي:** ويخص المعتقدات حول مستوى أداء معين، ويمثل هذا التوقع عملية عقلية تخص

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> حاتم نجود ، مرجع سابق ص60.

<sup>3</sup> عائشة مصطفى المنياوي " سلوك المستهلك " ط1 ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص126.

مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو الخدمة.

**ج- توقع المقارن:** ويخص التوقعات التي يكونها الزبون عن المنتج أو الخدمة على أساس المقارنة بمنتجات يتوقع أنها في نفس المستوى. وقد حددت ثلاثة مستويات لتوقعات الزبون<sup>1</sup>:

- 1) الخدمة المطلوبة:** والتي تعكس المستوى الذي يريده الزبون.
  - 2) الخدمة الكافية:** وهو المستوى الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله.
  - 3) الخدمة التي يتم التنبؤ بها:** وهو مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبون بأنه يمكن أن يحدث.
- 2-الأداء الفعلي ( المدرك ):**

ويعبر عن النتيجة الفعلية التي يحققها أداء منتج أو خدمة معينة، ويمثل الأداء الفعلي للمستوى المرجعي لمدى تحقق التوقعات بخصوص المنتج أو الخدمة.

### **3- المطابقة:**

وتعني المطابقة وجود فرق بين مستوى التوقعات ومستوى الأداء الفعلي، وتعرف المطابقة بأنها درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، ونميز بين حالتين من الانحراف<sup>2</sup>:

#### **أ- الانحراف الموجب:**

يكون الانحراف موجبا عندما يكون الأداء الفعلي (المدرك) أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء، وهذه الحالة تعبر عن الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسين أدائها باستمرار.

#### **ب- الانحراف السلبي:**

عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون اقل من توقعاته.

### **رابعا: العلاقات التبادلية للرضا**

إن حالة الرضا ينشأ عنها مجموعة من العلاقات مع عدة عناصر لها ارتباط بنشاط المؤسسة وأهدافها أو بسلوك الزبون، هذه العلاقات هي:

**1) العلاقة بين رضا الزبون والربحية:** إن توفير الخدمات المصرفية التي ترضي الزبائن تعد عاملا رئيسيا في زيادة ربحية المؤسسة ويظهر ذلك في ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، مرجع سابق ، ص355.

<sup>2</sup> حاتم نجود، مرجع سابق، ص61-63.

<sup>3</sup> سامي احمد مراد، مرجع سابق ، ص 246.

✓ إن الرضا المتزايد للزبائن يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن، أي أن المصرف سوف يحتفظ بعدد أكبر من العملاء الذين سيكررون الطلب على خدمات المصرف في المستقبل مما ينعكس أثره على عائد المصرف الاقتصادي لأنه يضمن تدفق الأموال عليه مستقبلاً.

✓ يؤدي الرضا المتزايد للزبائن إلى خفض مرونة السعر بالنسبة للزبائن الحاليين؛ لأن الزبائن الراضين يكون لديهم استعداد أكبر للإنفاق مقابل الفوائد أو الإشباع الذي يحصلون عليه، وكذلك استعداد أكبر لقبول الزيادة في السعر للخدمات المصرفية مما يزيد من هامش الربح.

✓ يؤدي الرضا المتزايد للزبائن إلى خفض تكلفة تحول الزبائن إلى مصرف آخر في المستقبل لأنه إذا كان المصرف بدرجة عالية من الاحتفاظ بزبائن راضين يطلبون خدمات المصرف بصفة مستمرة على فترات زمنية قصيرة فلن يحتاج إلى صرف أموال إضافية مقابل استقطاب عملاء جدد.

✓ يؤدي تحقيق مستوى أعلى لرضا الزبائن إلى خفض تكلفة جذب زبائن جدد لأن الزبائن الراضين يلعبون دوراً كبيراً في الإعلام الشخصي الإيجابي عن المصرف وخدماته.

✓ تؤدي زيادة رضا الزبائن إلى تحسين سمعة المصرف مما يساعد على تقديم خدمات جديدة وخفض مخاطر تجربة هذه الخدمات من قبل الزبائن.

## (2) العلاقة بين رضا الزبائن والحصة السوقية:

بين <sup>1</sup> (forne) أن العلاقة بين رضا الزبون والحصة السوقية للمؤسسة يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق و تفضيلات المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، وقد تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباينة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة.

وقد أوضح (Alet Anderson) أن العلاقة بين رضا الزبون والحصة السوقية للمؤسسة قد تكون عكسية في المدى القصير؛ إذ أن المؤسسة التي لديها حصة سوقية صغيرة فإنها تخدم السوق بشكل ممتاز وبالتالي تتوقع مستويات رضا عالية، وبالعكس في حالة مؤسسة تخدم السوق بشكل كامل مما يعني قطاعات متميزة وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائنهم بشكل جيد، لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل.

والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا

<sup>1</sup> حاتم نجود ، مرجع سابق ص 69.

الجدول رقم 05: مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا

أوجه المقارنة	إستراتيجية الحصة السوقية	إستراتيجية رضا الزبون
- نوع الاستخدام	* الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة	* الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة
- نوع الإستراتيجية	* هجومية	* دفاعية
- نقطة الارتكاز	* المنافسة	* العملاء
- معيار النجاح أو الفشل	* الحصة السوقية مقارنة بحصص المنافسين	* معدل الاحتفاظ بالعملاء
- سلوك المشتري	* تحول المشتري	* ولاء المشتري

المصدر: سامي أحمد مراد، مرجع سابق، ص 247.

من هذا الجدول نستنتج ما يلي:

- تتبنى المؤسسة كلا الإستراتيجيتين في أسواق منخفضة النمو أو مشبعة.
- تنتهج المؤسسة في إستراتيجية الحصة السوقية مبدأ الهجوم للاستحواذ على قطاعات سوقية غير مغطاة والاستحواذ على حصص المنافسين، أما في إستراتيجية رضا الزبائن فإنها تنتهج سياسة دفاعية بتحقيق مستوى رضا عال للاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- تركز إستراتيجية الحصة السوقية على مواجهة المنافسين باعتبارهم عدو المؤسسة، هذه الأخيرة عليها بذل كل طاقاتها وجهودها في مواجهة هذا العدو، أما بالنسبة لإستراتيجية رضا الزبائن فإنها تركز على الزبون الذي تعتبره المؤسسة صديقا ليس من الصعب بناء علاقة معه واستمالاته.
- معيار نجاح أو فشل إستراتيجية الحصة السوقية هو زيادة أو انكماش حصة المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وفي إستراتيجية رضا الزبائن فإن معيار نجاحها أو فشلها هو معدل الاحتفاظ بالزبون.
- تهدف إستراتيجية الحصة السوقية إلى تحول المشتري لصالح المؤسسة وبالتالي كسب زبون جديد، وفي إستراتيجية رضا الزبون تحقيق ولاء الزبون.

#### خامسا : جودة الخدمات ورضا الزبائن

تمثل الجودة المدركة بالنسبة لرضا الزبون جزء من القيمة الكلية، كما أن العلاقة "الرضا تؤدي إلى الجودة" خاطئة، والصحيح هو أن "الجودة تؤدي إلى الرضا" أي أن الرضا يمثل دالة مكونة من مجموعة من التوقعات، فليس في كل الحالات الجودة المدركة تعتبر مبررا لحالة الرضا إذ نجد أن هناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، في حين وبالرغم

من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضي، مثلاً وجود نزلاء في فندق يقدم خدمة في المستوى لكن في نفس الوقت يوجد أشخاص يسببون إزعاجاً لهذا النزيل، مما يولد لديه حالة من الاستياء ربما تقوده إلى مقاطعة هذا الفندق.

ورغم أن هذه العلاقة تقع ما بين مؤيد ومعارض إلا أن ما يتفق عليه هو أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات، وتقود بالضرورة إلى الرضا إلا في حالة وجود عناصر تشويش، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى التركيز على جودة منتجاتها من أجل تحسين الرضا.

### المطلب الثاني: رضا وولاء العاملين

أولاً: رضا العاملين (التعريف، المؤشرات، العوامل المؤثرة)

#### 1- تعريف رضا العاملين

لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه لمعنى رضا العاملين، وهو ما زال موضع جدل ونقاش كبير، وهذا يرجع في الحقيقة إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين يقوده إلى تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به . يضاف إلى ذلك أن الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، وذلك أن الإنسان يتصف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

- ففي عام 1935 عرف هوبوك "الرضا عن العمل بأنه عبارة عن "الاهتمام بمجموعة الظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"<sup>1</sup>.

- وفي سنة 1976 عرف ستون " الرضا عن العمل بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

ويلاحظ على هذا التعريف أنه أهمل الإشارة إلى العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على تحقيق الرضا عن العمل، ويعد هذا التعريف أقرب إلى تعريف إثراء الوظيفة .

- وفي سنة 1993 أشارت **blegen** إلى أن الرضا الوظيفي يمثل شعور الفرد تجاه عمله، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص195 .

<sup>2</sup> - حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الثالث، 2006، ص:308



ويمكن التعرف على رضا العاملين من خلال مؤشرات تتمثل في مجموعتين من الظواهر هما<sup>1</sup> :

أ- السلوك العنفي: مثل معدل دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء، درجة التباطؤ و التأخير وغيرها.

ب- الاتجاهات والآراء: وتتمثل فيما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر أو التعبير عن اتجاهات الانتماء والارتباط أو الاغتراب وعدم الولاء.

وهناك عدة عوامل تؤثر على رضا الأفراد أهمها<sup>2</sup>:

### 1-إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :

أي أنه كلما كان العمل وفقا لإمكانيات وقدرات ومعارف الفرد أدى ذلك إلى إمكانية الأداء الأفضل مما يؤثر على رضاه بصورة إيجابية .

### 2-علاقة الفرد بالآخرين :

فالعلاقة الإيجابية مع مجموعة العمل توفر إشباعا لحاجات الأفراد الاجتماعية و تحقق تبادل المنافع بينهما، ولذا فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرص التفاعل والاتصال فيما بينهم فإن الرضا عن أعمالهم سيكون مرتفعا والعكس صحيح .

### 3-الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين ولذلك فإنه كلما زاد مستوى دخل الفرد العامل زاد رضاه عن العمل، كما أن العدالة في الأجور غالبا ما تؤثر على مستوى رضا الأفراد في العمل، فالفرد العامل يقارن ما يستلمه من أجر قياسا بمدخلاته أي مهاراته، خبراته، مستواه العلمي مع أجور زملائه في العمل وبالتالي فإنه كلما شعر العامل بأن ما يستلمه من أجر مقارنة بمدخلاته عادلا قياسا إلى زملائه فإن هذا الأمر يجعله راضيا عن عمله والعكس صحيح .

### 4-فرص التطور والترقية المتاحة للفرد

إن إتاحة فرص التطور والترقية للعاملين وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لديهم نظرا لأن الأفراد الأكفاء لديهم طموحات عن العمل والأداء ويجدون مناخا ملائما يساعدهم على الترقى بما يتوافق مع مستويات أدائهم وطموحاتهم وبالتالي يؤثر ذلك على مستوى رضاهم عن العمل.

## ثانيا: ولاء العاملين

يعتبر مفهوم ولاء العاملين من المفاهيم السلوكية المهمة التي حظيت باهتمام كثير من الباحثين في مختلف الميادين ومنها المجال المصرفي، فمفهوم ولاء العاملين يعني شعور ينمو داخل الفرد

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2004، ص387.

<sup>2</sup>- عاشور أحمد صقر، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، ط1، 1978، ص36.

بالانتماء إلى مؤسسته، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهداف هذا الفرد تتحقق من خلال تحقيق أهداف مؤسسته مما يولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمؤسسة<sup>1</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء لدى العاملين يعبر عن درجة قوة ارتباط الفرد بمؤسسته وتبنيه لأهدافها وبالتالي إسهامه الفاعل فيها .

ويحدد (Buchanan 1974) ثلاثة جوانب لولاء العاملين هي<sup>2</sup>:

أ- الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمؤسسة والافتتاع بأهدافها وقيمها؛

ب- الانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع الفرد بالدور الذي يقوم به؛

ج- الإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة في العمل بالمؤسسة.

ويميز (Meyen1993) بين ثلاثة مكونات لولاء العاملين هي :

أ- **الولاء العاطفي**: الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها

الاستقلالية والأهمية والتنوع والتغذية المرتدة من المشرفين ودرجة المشاركة؛

ب- **الولاء الأخلاقي (المعياري)**: ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء في

المؤسسة؛

ث- **الولاء المستمر**: ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عمله الحالي بالمقارنة بما سيكسبه

أو يخسره إذا ما استمر في المؤسسة.

نستنتج من كل ما سبق أن ولاء العاملين يمثل ارتباط الفرد بالمنظمة وانسجام أهدافه مع أهدافها

وقيمة مع قيمها، وهو ما يدفعه لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها .

### المطلب الثالث: رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن

إن من العناصر الأساسية للجودة في الخدمات تلك المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد

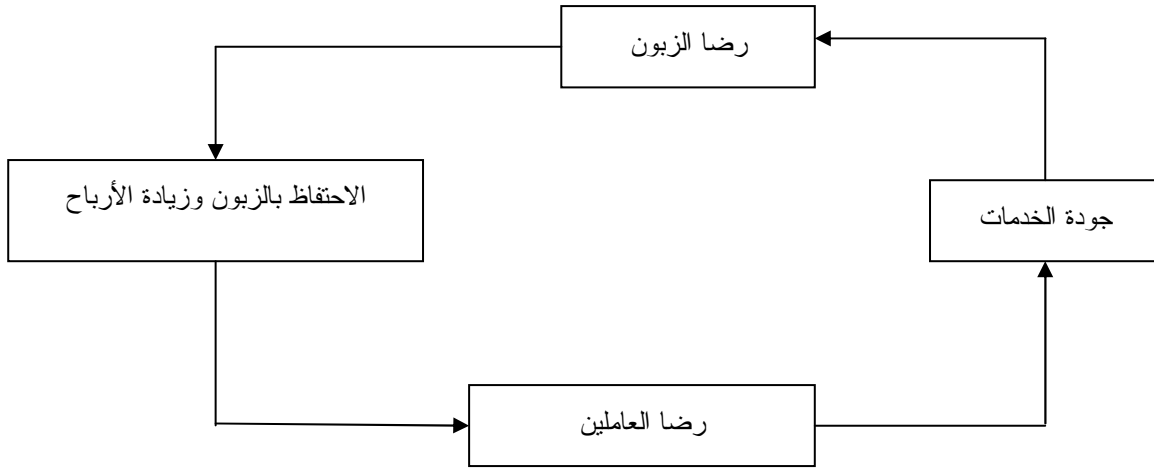
من مقدمي الخدمات، مما يتوجب على المؤسسة بذل المزيد من جهودها للاهتمام بالأفراد وتفهم حاجاتهم

ورغباتهم وتحقيق رضاهم والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>- مدحت أبو النظر، تنمية مهارات وتدعيم الولاء المؤسسي، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 45 .

<sup>2</sup>- حنان عبد الرحيم الأحمد، مرجع سابق، ص 308 .

شكل رقم 12: دورة رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن



المصدر: تيسير محمد العفيشات، الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، 2001، ص 203.

ويبين لنا الشكل رقم 12 أن رضا العاملين يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمات وبالتالي كسب رضا وولاء الزبون وتحقيق أهداف المصرف

وقد اقترح (Furlong 1993) اثني عشر قاعدة وذلك من أجل الاحتفاظ بالزبائن من خلال

تحقيقها<sup>1</sup>:

- 1- التعرف على دواخل الزبائن من خلال التعمق في معرفة ظروفهم ورغباتهم وحاجاتهم من أجل الاحتفاظ بهم .
- 2- على المصرف التركيز على الزبائن الكبار، وذلك بزيادة الاهتمام والعناية بهذه الفئة من الزبائن كونهم مصدر أرباحه، حيث دلت دراسة على أن 15 % من زبائن المصارف يشكلون 90% من إيراداته.
- 3- دعم روح العمل الجماعي في المصرف، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العمليات وبالتالي تحقيق إيجابيات متنوعة للمصرف .
- 4- البدء بالعاملين في المصرف ثم الانطلاق إلى الزبائن لأن العلاقات مع الزبائن تعكس العلاقات مع العاملين في المصرف، وبعبارة أخرى إذا كان هدف المصرف الاحتفاظ بالزبائن فلا بد من البدء بالعاملين بالمصرف ثم الانطلاق نحو الزبائن وهذا ما يشكل البداية الصحيحة .

<sup>1</sup> Furlong Carla, "12 Role for customer", Bank Management, Janauray,1993,pp14-18

5- يجب تقديم مقترحات لمعالجة مسألة الاحتفاظ بالزبائن إذ يجب معرفة الأسباب الكامنة وراء انخفاض المبيعات وإزالة الحواجز التي تقف عائقاً أمام الاحتفاظ بالزبائن من خلال وضع أفضل العاملين في الخطوط الأمامية التي تتعامل مع الزبائن بشكل مباشر، ولا بد من تبني التخطيط السليم والتفكير بالعمل الجاد الذي يستهدف تحسين العلاقة مع الزبائن وتمييزها .

6- بذل أقصى جهد ممكن من أجل توفير الطلبات المتعاقبة للزبائن في الوقت المناسب، وتقديم تشكيلية متنوعة من خدمات المصرف ربما لا تقل عن أربعة، حيث أشارت الدراسات إلى أن تعامل الزبون بخدمة مصرفية واحدة سيبقى مع المصرف لمدة خمس سنوات باحتمال (15 %) في حين التعامل بخدمتين يكون الاحتمال (45 %) وبثلاث خدمات (80%) وإلى (100%) إذا كانت أربع خدمات، فيجب على إدارة المصرف التركيز على تقديم خدمات متعددة في آن واحد، فظاهرة البيع المتقاطع ( المتعدد) عامل إيجابي في القدرة على تحقيق الإيرادات .

7- تحقيق التواصل والتقارب مع الزبائن من خلال صياغة إجراءات العمل التي تضمن استمرار الاتصال والتفاعل معهم، كما أن إن دراسة الزبائن لا تعني تحقيق المعرفة الأفضل بل القدرة على بناء علاقات متينة ومتجددة معهم .

8- التركيز على معالجة المشاكل التي يواجهها الزبون؛ لأن الزبون الذي تعالج مشكلته بشكل مرض هو الأكثر ولاء للمصرف، كذلك إيجاد الفرد الذي يستجيب لجهود إدارته في مجال تطوير العلاقات مع الزبائن، ودلت الدراسات أن المعالجة غير السليمة لمشكلات الزبائن ساهمت بشكل كبير في فقدان الزبائن، وعلى العكس فالمعالجة السليمة أدت إلى الاحتفاظ بالزبائن القدامى وجذب الزبائن الجدد.

9- يجب على المدير محاورة العاملين في المستويات الدنيا ومناقشة الزبائن ودراسة الأسباب التي تقف وراء فقدان الزبائن، فلا يمكن للإدارة إلقاء اللوم على المرؤوسين إزاء ذلك، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة كانت مسؤولة (80%) عن حالات فقدان الزبائن، وأشارت من جهة أخرى إلى نسبة عالية من العاملين في أحد المصارف لا ترى أن ضعف التعامل مع الزبائن كانت السبب وراء فقدان مما يدل على إهمال هذا الجانب في العمل المصرفي.

10- فقدان الزبائن مسئولية الجميع، وهذا يجب التأكيد عليه أثناء التقويم الدوري للأداء، فالمدير والأفراد جميعهم مسئولون عن تشجيع الإدارة المصرفية المعاصرة بإيجاد طرق ووسائل توصيل المعلومات من أعلى المستويات في الهيكل التنظيمي في المصرف إلى أدنى مستوى وعدم التأخر في المساءلة عن مسؤولية التقصير في فقدان الزبائن ويمكن أن تلعب الحواسيب الإلكترونية دوراً مهماً في خلق قاعدة بيانات لمتابعة درجة الاحتفاظ بالزبائن.

**11-** تحفيز العاملين بشكل مناسب مقابل جهودهم للاحتفاظ بالزبائن مثل الحوافز النقدية والاعتراف بالتميز وإتاحة فرص التدريب .

**12-** الاستعداد للتكيف: يحتاج برنامج المصرف للاحتفاظ بالزبائن إلى وقت لتحقيق النضج والفاعلية وهنا لابد من الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين وتقديم المعلومات إلى العاملين في مجال الاحتفاظ بالزبائن كونها قوة بيده لتحسين أدائه، ومن الضروري ممارسة المرونة في الهيكل التنظيمي بما يجعله ملائماً لخصوصية التعامل مع الزبائن ويجب أن يكون المصرف قادراً على التكيف مع مستجدات السوق وطلبات الزبائن ورغباتهم باستمرار.

## خلاصة الفصل الثاني

يمكن أن نستخلص مما سبق في هذا الفصل النقاط التالية:

- يعبر الرضا عن حالة نفسية أو شعور عاطفي ينتاب المستهلك نتيجة المقارنة بين أداء السلعة أو الخدمة والتوقعات، كما أن درجة الإشباع تحدد مستوى الرضا.
- تبرز أهمية رضا الزبائن عن خدمات المصرف بتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع المصرف وبالتالي تكرار الشراء وخلق ولاء لدى الزبون لخدمات المصرف، إضافة إلى أن رضا الزبائن يمثل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة مما يساعد المصرف في تطوير وتحسين هذه الخدمات.
- إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن الخدمة أو السلعة تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استناداً إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك وعندما تكون النتيجة ايجابية تقوده إلى الشعور الايجابي للرضا أو سلبية ينتج عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون لبدائل أخرى.
- تتعدد التوقعات التي يكونها الزبون، فقد تكون توقعات عن تكاليف المنتج أو عن خصائصه، أو توقعات عن التكاليف الاجتماعية أي توقعات عن ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه للمنتج.
- يعبر رضا العاملين عن شعور الفرد تجاه عمله، بحيث أن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ويمكن التعرف على رضا العاملين من خلال السلوك العلني أو الاتجاهات والآراء.
- هناك عدة عوامل تؤثر على رضا العاملين أهمها إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل، علاقة الفرد بمجموعة العمل، الأجور والرواتب، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد.
- إن احتفاظ المؤسسة بالعاملين الأكفاء لمدة طويلة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتخفيض التكاليف وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن.
- للاحتفاظ بالزبائن يجب على المصرف أن يبدأ بالاهتمام بالعاملين ثم الانطلاق للزبائن، و أن يركز المصرف على الزبائن الكبار، وأن يدعم روح العمل الجماعي، والتركيز على معالجة المشاكل التي يواجهها الزبون، ويجب على الإدارة محاولة العاملين في المستويات الدنيا، ودراسة الأسباب التي تقف أمام فقدان الزبائن وقد أشارت الدراسات إلى أن الإدارة كانت مسؤولة عن 80% من حالات فقدان الزبائن.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة وكالات البنوك

التجارية (BDL, BNA, BADR)

بأدوار

**تمهيد:**

بعد ما تناولنا في القسم النظري معالم التسويق الداخلي، ودوره في تحقيق جودة الخدمات المقدمة وبالتالي تحقيق رضا الزبائن، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من المصارف التجارية، ومحاولة التعرف على واقع التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية المقدمة ورضا الزبائن في هذه المصارف، وعلى ذلك ارتأينا تقديم بطاقة فنية للتعريف بالمصارف الرئيسية المدروسة والوكالات التابعة لها بمدينة أدرار، وتدعيما لهذه الدراسة قمنا بعملية استقصاء للآراء في هذا الموضوع على مستويين:

- **داخلي** : موجه لموظفي الوكالات البنكية؛
- **خارجي**: موجه لزبائن الوكالات البنكية.



المبحث الأول: تقديم البنوك التجارية الجزائرية والوكالات عينة الدراسة

المطلب الأول: البنوك التجارية الجزائرية، وظائفها، حجم الخدمات المقدمة

أولا : البنوك التجارية الجزائرية : تعريف يطلق مصطلح البنك التجاري على المؤسسة التي تقوم بعمليات الإقراض و الاقتراض، من خلال حصول البنك على ودائع الزبائن والتعهد بتسديد مبالغها عند الطلب ولأجل، كما يقوم بتقديم القروض للزبائن وذلك بعد دراسة وافية من طرف البنك.

نجد أن هناك في الجزائر ستة بنوك تجارية وهي :

- 1- البنك الوطني الجزائري (B.NA).
- 2 - القرض الشعبي الجزائري (C.P.A).
- 3 - البنك الخارجي الجزائري (B.E.A).
- 4 - بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R).
- 5 - بنك التنمية المحلية (B.D.L).
- 6- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)

#### 1- البنك الوطني الجزائري (BNA)

أنشئ بموجب المرسوم 66-178 الصادر بتاريخ جوان 1966<sup>1</sup>، برأسمال يقدر بمليار دينار جزائري، وهو بنك ودائع متخصص في تمويل مؤسسات القطاع الصناعي والتجاري .

أهم وظائف البنك الوطني الجزائري (B.N.A) تتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

- أ- تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القروض القصيرة والمتوسطة لأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف، والتسليف على البضائع والإعتمادات المستندية؛
  - ب- منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا (التسيير الذاتي)، مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج حتى عام 1982 تاريخ إنشاء البنك الفلاحي للتنمية الريفية؛
  - ت- منح القروض للقطاع الصناعي سواء كان قطاعا عاما أو قطاعا خاصا؛
  - ث- يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدة من البنوك الأجنبية.
- فالبنك الوطني الجزائري يقبل الودائع من طرف الجمهور والمؤسسات، ويقوم بعملية الاستثمار في الداخل والخارج، ويقوم بتمويل النشاطات الزراعية، وبعد سنة 1982 أصبح يمول بصفة خاصة المؤسسات الوطنية لتسيير أموال الاستغلال سواء كانت صناعية أو زراعية.

<sup>1</sup> الأمر رقم 66-178 المؤرخ في 13/06/1966 المتعلق بإنشاء البنك الوطني الجزائري.  
<sup>2</sup> شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص59.

## 2- القرض الشعبي الجزائري (C.P.A)

أنشئ بموجب المرسوم المؤرخ في 11 ماي 1967 المتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري، وقد كانت في الجزائر قبل هذا التاريخ مصارف شعبية، يمارس كغيره من البنوك جميع العمليات، بالإضافة إلى تمويل القطاع العام والخاص وخاصة السياحة والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري، كما أنه يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم الصناعات المحلية والتقليدية .  
يؤدي القرض الشعبي الجزائري عدة مهام أهمها :

أ- تقديم قروض للحرفيين، والفنادق وقطاع السياحة والصيد والتعاونيات (غير الزراعية)، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيا كان نوعها، وكذلك تقديم القروض لأصحاب المهن الحرة، وقطاع الري والمياه؛

ب- يقدم قروضا لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية، و تمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية، والشركات الوطنية؛

ت- يقوم بعمليات البناء والتشييد من خلال قروض متوسطة وطويلة الأجل؛  
يتعامل القرض الشعبي الجزائري مع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، فيتلقى الودائع من عملائه، وكذلك جزء من موارده مستمدة من الاحتياطات وحسابات لدى الخزينة العامة والبنك المركزي، بالإضافة إلى ما يجلبه من السوق النقدية.

يقدم القرض الشعبي الجزائري قروضا لمختلف مؤسسات الخدمات مثل الشركات الوطنية للسمعي البصري، المؤسسة الوطنية للنقل، الرهان الرياضي.

## 3- البنك الخارجي الجزائري ( B.E.A )

أنشئ بتاريخ 1 أكتوبر 1967، يمثل الحلقة الأخيرة في إجراءات التأميم المصرفي، حيث تم إلغاء الرخصة التي كانت تتمتع بها البنوك الأجنبية، خاصة في المعاملات الخارجية، وقد أصبحت عمليات البنوك الجزائرية تحتكر جميع عمليات البنك والصرف والقروض، بالإضافة إلى العمليات البنكية التقليدية.

يمارس البنك الخارجي الجزائري العمليات مع الخارج، يقدر رأسماله عشرين مليون دينار جزائري. يتلقى البنك الخارجي ودائع الأفراد والمؤسسات، حيث يتحصل على الودائع داخليا وخارجيا؛ ففي الجانب الداخلي يقوم بتمويل المؤسسات خاصة منها الشركات الكبرى مثل سوناطراك، والصناعات الكيماوية والبتر وكيماوية والتعدين والنقل البحري ومواد البناء، وذلك بتمويلها بالقروض اللازمة للتجهيز، كما يقوم البنك بمنح قروض استثمارية متوسطة وطويلة المدى، وفي الجانب الخارجي يقوم البنك الخارجي الجزائري بتمويل التجارة الخارجية وتوفير كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الخارجية من خلال منح اعتمادات الاستيراد وتسهيل عمليات التصدير من خلال الضمانات التي يقدمها البنك لعملائه.

#### 4- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

أنشئ بموجب المرسوم المؤرخ في 13 مارس 1982<sup>1</sup>، حيث جاء بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (B.N.A) حيث أسندت له مهام المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية، الحرف اليدوية والصناعات الزراعية وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أيا كان نوع نشاطها.

وقد كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يضم في البداية 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA) ليصبح في سنة 2007 يشمل على 39 مجمع جهوي يضم 291 وكالة موزعة عبر التراب الوطني<sup>2</sup>.

وبعد عام 1988 تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 22 مليار دينار جزائري، موزعة على 2200 سهم بقيمة 1 مليون دينار جزائري للسهم الواحد.

وفي أواخر سنة 1999 بلغ رأس مال بنك الفلاحة والتنمية الريفية 33 مليار دينار جزائري، بميزانية قدرها 426 مليار دينار جزائري<sup>3</sup>.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوظائف عدة أهمها :

- تمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع.
  - تمويل هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف التقليدية والحرف الريفية.
  - تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المديين القصير والمتوسط فيما يلي<sup>4</sup> :
    - تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
    - تحسين نوعية وجودة العلاقات مع العملاء؛
    - الحصول على أكبر حصة في السوق؛
    - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- ولتحقيق هذه الأهداف وتماشيا مع انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الأجنبية عمل البنك على توفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية والقيام بتأهيل موارده البشرية، وإعطاء اهتمام أكبر بحاجات ورغبات الزبائن.

#### 5- بنك التنمية المحلية (B.D.L)

أنشئ بموجب المرسوم رقم 85/85 المؤرخ بتاريخ 30 أبريل 1985، انبثق عن القرض الشعبي

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

<sup>2</sup> Ammour ben Halima, "Le Système Bancaire Algerienne", edition Dahleb, Alger, 1996, P 54-55.

<sup>3</sup> Mohammed Belfodil, "La BADR Son Expansion", BADR info, edition par La BADR, N° 27,1999,P06

<sup>4</sup> BADR info, N°28,1999,pp32-33.

الجزائري، مقره بسطاوالي خارج العاصمة.

يعتبر بنك إيداع يقوم بجميع العمليات البنكية التقليدية من حسابات جارية، وتوفير وإقراض بضمانات، غير أن بنك التنمية المحلية يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة المحلية، قروض قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة، تمويل عمليات الاستيراد والتصدير إضافة إلى خدمات القطاع الخاص وذلك من خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل فقط.

يساهم البنك في تنفيذ المخططات والبرامج التنموية الوطنية، ويعالج جميع عمليات البنك من القرض، الصرف والخزينة التي لها علاقة بنشاطه لتسيير موجوداته المالية واستخدامها، كما يقوم بتمويل عمليات التجارة وعمليات الرهن، ويلعب دور الوسيط لبنوك أخرى، ويتولى خدمة الوكالة لمؤسسات القرض الأخرى<sup>1</sup>.

#### 6- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)

تأسس هذا البنك في شكل صندوق سنة 1964، حيث تمثلت أهم وظائفه في تشجيع وتنشيط عمليات الاستثمار ادخار الأفراد، إضافة إلى تمويل برامج الإسكان بشكل مباشر أو من خلال المساهمة مع المدخرين لتمويل مشاريع البناء.

وقد تحول هذا الصندوق إلى بنك تجاري بموجب إصلاحات برنامج التصحيح الهيكلي، وتمت إعادة رسملته بمبلغ قدره 8 مليار دينار جزائري سنة 1996.

إضافة إلى تجميع الودائع البنكية من الجمهور، يضع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تحت تصرف عملائه تشكيلة من القروض أهمها<sup>2</sup>:

- قروض لتمويل شراء سكن جديد من طرف خواص

- قروض لتمويل بناء مسكن

- قروض للتهيئة

- قروض لتمويل شراء أراضي من طرف خواص

- قروض لتجهيز المنازل

- قروض موجهة لتمويل شراء السيارات

- قروض استثمارية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثانيا: وظائف البنوك التجارية

نجد أن هناك وظائف تقليدية و أخرى غير تقليدية للبنوك التجارية كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شاكر القر ويني، مرجع سابق، ص62.

<sup>2</sup> بوخلالة سهام، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2006، ص113.

1- الوظائف التقليدية:

- تقديم القروض بمختلف أنواعها.
  - تلقي الودائع.
  - خصم الأوراق التجارية وتحصيلها لصالح العملاء.
  - تنظيم حسابات العملاء وتسديد ديونهم، وصرف الأجرور والمرتببات لمستخدميهم.
  - تحصيل الشيكات الواردة من العملاء ولحسابهم.
  - تأجير الخزائن الحديدية للعملاء
  - شراء وبيع العملات الأجنبية (عمليات الصرف الأجنبي).
- ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي الاقتصاد وظيفتين أخريتين هما<sup>2</sup>:

1- وظيفة التوزيع:

وهذه في المجتمعات ذات التخطيط المركزي حيث يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج وإعادة الإنتاج والمتولدة من مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق المصرف يتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية ولا يوجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاوّل هذا النشاط في ظل ذلك النظام.

2- وظيفة الإشراف والرقابة :

تقوم المصارف في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي بعملية توجيه الأموال المتداولة أي استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت لهن أغراض وللتأكد من مدى ما حققه استخدامهما من أهداف محددة مسبقاً للمشروعات التي استخدمتها.

3- الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري

- نتيجة لاهتمام المصارف في رفع رقم أعمالها باستخدام كل الوسائل الممكنة لذلك؛ وفي إطار تحول هذه البنوك إلى بنوك شاملة، ظهرت وظائف جديدة كما يلي:
- إعداد الدراسات وتقديم الاستشارات اللازمة للخصوصة والتقييم.
  - القيام بعمليات التمويل التأجيري (الائتمان الإيجاري).
  - إنشاء صناديق الاستثمار.
  - تقديم القروض لكافة النشاطات الاقتصادية ولمختلف الأجل.
  - إعداد دراسات الجدوى.

<sup>1</sup> سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2006، ص ص9-11.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط2، عمان، الأردن، دار المناهج، 2005، ص91.

- تقديم الاستشارات الفنية حول المشاريع الاقتصادية الجديدة.
- التعامل بالبطاقات الائتمانية.
- التأمين.

**ثالثاً: حجم الخدمات المقدمة**

نقتصر على نطاق خدمة الإقراض على مستوى البنوك التجارية، وسنجد في الجدول الآتي مختلف أنواع القروض التي يقدمها كل بنك لعملائه.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

الجدول رقم 06 : القروض البنكية المقدمة للعملاء من طرف البنوك التجارية

أنواع القروض الممنوحة	البنوك التجارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-قروض موجهة لتمويل السيارات النفعية</li> <li>- قروض موجهة لتمويل الاستثمارات في مجال الصيد البحري</li> <li>- قروض موجهة</li> <li>- قروض استثمارية (لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها)</li> <li>-قروض الاستغلال</li> </ul>	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-قروض الاستغلال</li> <li>- قروض الاستثمار</li> <li>- قروض الترقية العقارية</li> <li>- قروض عقارية للخواص</li> <li>- قروض استهلاكية</li> <li>- قروض الرهن</li> </ul>	بنك التنمية المحلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-قروض الاستغلال</li> <li>- قروض الاستثمار</li> <li>-قروض موجهة لتمويل الاستثمارات في مجال الصحة</li> <li>- قروض الترقية العقارية</li> <li>- قروض موجهة لتمويل شراء السيارات</li> <li>- قروض لتمويل شراء سكن جديد</li> <li>- قروض لتمويل شراء سكن من قبل الخواص</li> <li>- قروض لتمويل بناء العمارات</li> </ul>	القرض الشعبي الجزائري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قروض استهلاكية</li> <li>- قروض الاستغلال</li> <li>- قروض الاستثمار</li> </ul>	البنك الخارجي الجزائري
<ul style="list-style-type: none"> <li>-قروض لتمويل شراء سكن جديد من طرف خواص</li> <li>- قروض لتمويل بناء مسكن</li> <li>- قروض للتهيئة</li> <li>- قروض لتمويل شراء أراضي من طرف خواص</li> <li>- قروض لتجهيز المنازل</li> <li>- قروض موجهة لتمويل شراء السيارات</li> <li>- قروض استثمارية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> </ul>	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
<ul style="list-style-type: none"> <li>-قروض الاستغلال</li> <li>- قروض الاستثمار</li> <li>- قروض عقارية للخواص</li> <li>- قروض استهلاكية</li> </ul>	البنك الوطني الجزائري

المصدر: بوخلالة سهام، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، 2006، ص102.

نلاحظ من خلال الجدول السابق تنوع وتعدد القروض التي تقدمها البنوك التجارية الجزائرية، ويأتي القرض الشعبي الجزائري و الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في مقدمة الترتيب من حيث عدد أنواع القروض المقدمة، ليأتي في الأخير البنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي الجزائري والذين يقتصر نشاطهما في الغالب على قروض (الاستثمار والاستغلال والاستهلاك).

## المطلب الثاني : تقديم وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

### - أولا : المديرية الجهوية ووكالة أدرار (252) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

قبل أن يصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا مستقلا بذاته كان عبارة عن مصلحة تابعة للبنك الوطني تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي، ومن منطلق التشغيل الاقتصادي تحت قواعد وأسس التخصص، تم إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وفصل مصلحة القطاع الفلاحي وذلك بمقتضى المرسوم الوزاري 106/82 الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 ليصبح للقطاع الفلاحي بنكا خاصا به تحت تسميته بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R)، وهذا نقاديا للنقائص والسلبيات التي عرفها البنك الوطني الجزائري (B.N.A) والمتمثلة في عدم استطاعة هذا الأخير على تنفيذ مهمته في مراقبة تسيير المؤسسات العمومية، ونظرا لمختلف الصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات واستحالة تسديد مستحقاتها للبنك. وبنفس الطريقة تم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين، ليتم إنشاء وفتح الوكالة، والكائن مقرها الاجتماعي بشارع العربي بن مهيدي بعاصمة الولاية<sup>1</sup>.

وفي سنة 1988 ارتفعت هذه الوكالة إلى مصاف المديرية الجهوية التابعة للبنك، حيث أنضم تحت إشرافها كلا من الوكالات التالية : وكالة أدرار، وكالة تميمون، وكالة رقان، وكالة أولف. وفي سنة 1992 تم إلغاء المديرية الجهوية لولاية ادرار واستبدلت بوكالة مركزية ليتغير هذا القرار في سنة 1998، وتصبح الوكالة وكالة محلية فقط. وفي سنة 2001 تم استرجاع الوكالة الجهوية وأطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال يضم حتى يومنا هذا 50 موظفا موزعة ما بين الوكالة والمديرية. كما أن المديرية الجهوية للاستغلال تقوم بالإشراف على نشاط الوكالات التابعة لها وعددها أربعة وهم : وكالة أدرار (252)، وكالة رقان (254)، وكالة أولف (255)، وكالة تميمون (253).

### ثانيا : تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري بأدرار ( 250 )

أنشأت وكالة أدرار (250) سنة 1983 بمبادرة من البنك الوطني الجزائري، بسبب زيادة النشاطات

<sup>1</sup> وثائق لدى المجمع الجهوي للاستغلال بأدرار.



## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

الاقتصادية في المنطقة، والرغبة في تقريب البنك من العملاء والمستثمرين لتشجيع الاستثمار والمساهمة في التنمية في المنطقة.

تعد وكالة ادرار تابعة للمديرية الجهوية ببشار وهي مؤسسة إيداع، تستقبل الودائع من زبائنها للحصول بالمقابل على فوائد، كما تمارس مختلف الأنشطة المصرفية من إيداع وسحب أموال ومنح قروض بمختلف أنواعها وفق شروط موضوعة مسبقا، فتح الحسابات بكل أنواعها، شراء الأوراق المالية ( الأسهم، السندات )، وتضم 26 موظفا.

تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها<sup>1</sup> :

- تحقيق أرباح بصفتها مؤسسة تجارية.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- تسهيل المعاملات من خلال تسريع الإجراءات التي تتطلبها العملية المصرفية.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وذلك بالتوجه العقلاني نحو القروض الخاصة الموجهة لتمويل الاستثمارات التي تؤدي إلى خلق مناصب شغل.

### ثالثا : تقديم وكالة بنك التنمية المحلية بأدرار ( 429 )

أُنشأت وكالة ادرار (429) سنة 1985، وتعد تابعة لمجموعة الاستغلال ببشار (842) نتيجة المشاكل التي يعاني منها المستثمرين والعملاء في الحصول على القروض بغرض تمويل مشاريعهم، وتشجيع التنمية في المنطقة<sup>2</sup>.

تقوم وكالة ادرار (429) بمختلف النشاطات المصرفية من إيداع وسحب الأموال وتقديم القروض للزبائن، وفتح الحسابات، وتضم 26 موظفا.

تهدف من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- السعي إلى تحقيق الربح من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن
- تهيئة البيئة الملائمة للعمل في المصرف.
- تسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات المصرفية.
- المساهمة في تنمية المنطقة.

<sup>1</sup>وثائق لدى وكالة البنك الوطني الجزائري بأدرار (250)  
<sup>2</sup>وثائق لدى وكالة بنك التنمية المحلية بأدرار(429).

## المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات

### المطلب الأول: عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة

#### أولاً: عينة الدراسة

- بالنسبة لموظفي الوكالات البنكية [BNA,BDL,BADR] بأدرار، فقد تم توزيع 90 استثماراً، استرجعت 61 استثماراً فقط؛
  - بالنسبة للزبائن فقد تم استهداف مختلف شرائح زبائن الوكالات البنكية عينة الدراسة من رجال أعمال أو موظفين عاديين أو أصحاب مهن حرة، وقد تم توزيع 80 استثماراً تم استرجاع 66 استثماراً.
- أما بالنسبة للمدة الزمنية فكانت ابتداء من بداية نوفمبر 2008 حتى نهاية جانفي 2009.

#### ثانياً: أسلوب جمع البيانات:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، وذلك بتصميم استمارتي استبيان الأولى موجهة للموظفين في البنوك والثانية موجهة للزبائن:

#### 1-هدف الاستثمار:

- يهدف الباحث من إعداد الاستمارتين الى ما يلي:
  - أ- التعرف على اتجاهات الموظفين حول تنفيذ أساليب وسياسات التسويق الداخلي بالوكالات البنكية عينة الدراسة؛
  - ب- التعرف على اتجاهات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة إليهم من طرف البنوك التجارية عينة الدراسة؛
  - ج- تقييم مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة إليهم من طرف الوكالات عينة الدراسة؛
  - د- دراسة العلاقة بين جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن.

#### 2-تصميم الاستثمار:

- يضم البحث استمارتين، وقد استعان الباحث في إعداد الاستمارتين على العديد من الدراسات منها دراسة الطائي حميد عبد النبي (2001)، دراسة ناجي معلا (1998) ودراسة Berry (1988)، كما يلي:
    - أ-الاستمارة الأولى: وقد خصصت لقياس آراء الموظفين حول متغيرات التسويق الداخلي، وتتكون من جزئين رئيسيين:
- الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية للعينة مثل الجنس، السن المؤهل، إضافة إلى عدد سنوات العمل.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

**الجزء الثاني:** ويخص آراء الموظفين حول متغيرات التسويق الداخلي، حيث تتضمن 15 عبارة تترجم المؤشرات الخمس الأساسية وهي الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية هذه العبارات موزعة كما يلي:

العبارة من 1 إلى 4 تعبر عن مؤشر الاختيار والتعيين لدى الوكالات [BDL,BADR, BNA] بأدرار مثل هل يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة، قيام البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن، هل تلبي هذه الوظيفة حاجاتك ورغباتك.

-العبارات من 5 إلى 7، تعبر عن مؤشر التدريب لدى البنوك عينة الدراسة مثل يهدف البنك من البرامج التدريبية إكساب الموظفين مهارات وقدرات لازمة للتعامل مع الزبائن، يركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.

-العبارتين 8-9 تعبر عن جانب نشر معلومات تسويقية ويظهر ذلك في توفير إدارة المصرف المعلومات الكافية للموظفين في تنفيذ مهامهم، توفير وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين.

-العبارتين 10-11 تعبر عن مؤشر تحفيز الموظفين وتوليد الرغبة لديهم في العمل؛ ويتجلى ذلك في حصول الموظفين على حوافز ومكافآت متناسبة مع مستوى أدائهم وتوزيع هذه الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين.

-العبارات من 12 إلى 15 تعبر عن جانب تفويض الصلاحيات مثل تفويض المشرفين صلاحيات للموظفين أقل مستوى للقيام بأعمالهم، عدم وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة، دعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن.

**ب-الاستمارة الثانية:** وقد خصصت لقياس اتجاهات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالات البنكية [BNA,BDL,BADR] بأدرار، والتعرف على مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.

تتكون الاستمارة الثانية من ثلاثة أجزاء رئيسية:

-الجزء الأول: ويتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة زبائن الوكالات [BNA,BDL,BADR] بأدرار، مثل الجنس والسن، والمستوى العلمي.

-الجزء الثاني: ويعكس آراء عينة الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة من طرف وكالات أدرار، وتتضمن 22 عبارة تعكس المؤشرات الخمس الأساسية والمتمثلة في: الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والمصادقية، التعاطف، الملموسية.

تتوزع هذه العبارات كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

- العبارة من 1 إلى 5 تعبر عن جانب الاعتمادية، والتي تتجلى في اعتماد الزبون على إدارة المصرف الذي يتعامل معه بشكل جيد، تقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة، تقديم الكشوفات دقيقة ومنظمة ويمكن الرجوع إليها بسرعة، سهولة مقابلة المسؤول على تحديد موعد معه بشكل سريع.

- العبارات من 6 إلى 9 تبرز مؤشر استجابة الموظفين لطلبات الزبائن بشكل جيد، ويظهر ذلك في الرغبة الدائمة للموظفين في تقديم المساعدة للزبائن، حل المشكلات التي تواجه الزبائن بشكل سريع، إعلام الزبون على الوقت المناسب لتقديم الخدمة.

- العبارات من 10 إلى 13 وتعبر عن جانب الثقة والمصداقية والأمان الذي يشعر به الزبون لدى تعامله مع المصرف ويتمثل في: وجود المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان السرية، شعور الزبون بالأمان والاطمئنان عند تعامله مع موظفي البنك تمتع موظفي البنك بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال والموكلة إليهم، تحلي موظفي البنك بالأدب والأخلاق الحميدة.

- العبارات من 14 حتى 18 وتمثل جانب التعاطف والاهتمام بالزبائن وتبرز في الاهتمام بطلبات الزبائن بشكل شخصي، شعور الزبون بأنه شخص معروف من قبل أفراد البنك، إدراك الموظف لطبيعة الخدمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها، وضع البنك منفعة الزبون فوق كل اعتبار.

- العبارات من 19 حتى 22، وتفسر مؤشر الملموسية للخدمة المصرفية مثل وجود تقنيات ومعدات حديثة، تناسب المرافق المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة، اهتمام الموظف بالمظهر الجيد.

**الجزء الثالث:** ويعكس مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف الوكالات عينة الدراسة، ويضم 23 عبارة مثل سعي البنك بشكل دائم لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، جودة الخدمة المقدمة أفضل من توقعات الزبون، المظهر العام والديكور الداخلي للبنك مميز وجذاب، طرح البنك أسئلة باستمرار على الزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، توفير البنك لخدمة الموزع الآلي DAB، تعامل موظفي البنك مع الزبائن بلباقة عالية وطيب خاطر، توفير مواقف مناسبة لسيارات الزبائن، ... وغيرها.

- الإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني لاستمارة التسويق الداخلي والجزئين الثاني والثالث لاستمارة الجودة ورضا الزبائن تكون وفقا لمقياس "ليكرت" ذي 5 درجات كونه المقياس المناسب لقياس الإدراك والاتجاهات والآراء، ونظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال ويطلب من الموظف والزبون إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكرت" كما يلي:

❖ موافق بشدة وتعطى لها درجة واحدة؛

❖ موافق وتعطى لها درجتان؛

❖ محايد وتعطى لها ثلاثة درجات؛

❖ غير موافق وتعطى لها أربع درجات؛

❖ غير موافق على الإطلاق وتعطى لها 5 درجات.

حسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكرت " كما هو موضح في فيما يلي:

5	3.5	2.5	1	
	منخفضة	متوسطة	عالية	درجة الموافقة
	سلبي	حيادي	ايجابي	مستوى التقييم

- ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستمارتين فقد تم عرضهما على بعض الأساتذة المتخصصين في هذا المجال، وكذا مجموعة من إطارات البنوك ذات الخبرة العلمية والعملية في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

### ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة:

قام الباحث بترميز بيانات الاستمارتين وإدخالهما للحاسوب وتشغيل برنامج "SPSS" ، وبرنامج Eviews وبواسطة هذين البرنامجين تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص درجة الموافقة؛
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة ارتباط بين جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن.

كما تم فحص عبارات الاستمارتين من خلال مقياس كرونباخ ألفا<sup>1</sup> لحساب ثبات المقاييس فظهر أن معامل الثبات لمقياس التسويق الداخلي (0.87)، ومقياس جودة الخدمات (0.94)، ورضا الزبون (0.94)، وتعد هذه النسب عالية ومقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: دراسة الخصائص الديمغرافية لموظفي وزبائن الوكالات البنكية (BNA، BDL، BADR) بأدرار

أولاً: وصف عينة الموظفين

جدول رقم 07 توزيع أفراد عينة الموظفين حسب الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات العمل

المتغير	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	50
	أنثى	11
	المجموع	61
العمر	أقل من 30 سنة	18
	30 - 39 سنة	18
	40 - 50 سنة	20
	أكثر من 50 سنة	5
	المجموع	61
المستوى العلمي	ابتدائي	0
	أساسي	13
	ثانوي	16
	دراسات عليا	32
	المجموع	61
عدد سنوات العمل	أقل من 3 سنوات	12
	3 - 5 سنوات	10
	6 - 10 سنوات	13
	10 سنوات فأكثر	26
	المجموع	61

المصدر: من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم 07 السابق أن:

- غالبية أفراد عينة الموظفين (82%) ذكور والنسبة الباقية (18%) اناث؛ ويرجع ذلك إلى القيود المفروضة على خروج المرأة الى العمل بسبب عادات وتقاليد المجتمع.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

- بالنسبة للفئة العمرية فقد كانت أكبر نسبة للفئة من 40-50 سنة بنسبة (32.5%) تليها الفئتين الأولى من 30-39 والثانية أقل من 30 سنة بنسبة متساوية بلغت (29.5%).
- وبالنسبة للمستوى العلمي ترجع النسبة الكبيرة لحاملي الشهادات العليا بنسبة (52.5%) من مجموع المستجوبين، وهذه الفئة يعول عليها كثيرا في مساعدة الباحث على الحصول على المعلومات المطلوب.
- بالنسبة لعدد سنوات العمل نجد أغلبية عينة الموظفين (42.6%)، و هو ما يعطي انطباع جيد فيما يخص الخبرة المكتسبة من طرف الموظفين.

### ثانيا: وصف عينة الزبائن

الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الجنس، المستوى العلمي، العمر

المتغير	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	51
	أنثى	15
	المجموع	66
العمر	أقل من 30 سنة	29
	30-39 سنة	27
	40-50 سنة	9
	أكثر من 50 سنة	1
	المجموع	66
المستوى العلمي	ابتدائي	0
	أساسي	5
	ثانوي	19
	دراسات عليا	42
	المجموع	66

المصدر: من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن:

- غالبية أفراد عينة الزبائن ذكور بنسبة (77.3%) من مجموع المستجوبين، والنسبة المتبقية (22.7%) ترجع للإناث، ويعود ذلك إلى عادات وتقاليد المنطقة.
- غالبية أفراد عينة الزبائن من الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة (43.9%) تليها الفئة ما بين 30-39 سنة بنسبة (40.9%) من مجموع عينة المستجوبين.

- نسبة (63.6%) من إجمالي عينة الزبائن من ذوي الشهادات العليا، وهو ما يعطي انطباع أولي جيد عن الاستجابة والتعاون مع الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة.

### **المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي والزبائن لجودة الخدمات والرضا**

وهنا نستعرض أولاً إجابات عينة الموظفين حول عبارات التسويق الداخلي، ثم نقوم ثانياً باستعراض إجابات عينة الزبائن حول عبارات جودة الخدمات المصرفية و الرضا.

#### **اولا : تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي**

يعتمد تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي على بعض المؤشرات المرتبطة بسياسات الموارد البشرية توصل إليها عدة باحثين في مجال التسويق، وقد لخصت تلك المؤشرات إلى خمسة مؤشرات أساسية، وهي: الاختيار والتعيين، التدريب، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز، تفويض الصلاحيات، والمترجمة إلى مجموعة من العبارات حسب طبيعة الخدمة المدروسة، وبهذا تم ترجمة المؤشرات الخمسة إلى 15 عبارة لتقييم مستوى تنفيذ أساليب وسياسات التسويق الداخلي لدى الوكالات البنكية عينة الدراسة.وفيما يلي نستعرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات التسويق الداخلي حسب كل مؤشر:

#### **1- الاختيار والتعيين:**

لغرض التعرف على تقييم الموظفين لإجراءات الاختيار والتعيين في الوكالات بأدرار مؤشرات تم الاعتماد على 4 عبارات موضحة حسب الجدول التالي:



الجدول رقم (09) تقييم مفردات عينة الموظفين لمؤشر الاختيار والتعيين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
01	هل يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة	2.39	1.24	65.25	عالية
02	أشعر بالاستقرار في البنك ولا أنوي تغيير العمل	2.61	1.38	59.75	متوسطة
03	هل تلبى هذه الوظيفة حاجاتك ورغباتك	2.57	1.33	60.75	متوسطة
04	يقوم البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن.	3.13	1.51	46.75	متوسطة
المجموع	الاختيار والتعيين	2.67	1.36	58.12	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (09) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة ودرجة الموافقة للعبارات الأربعة التي تعكس مؤشر الاختيار والتعيين؛ حيث نلاحظ أن قيام البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة تحصل على أقل متوسط حسابي مرجح 2.39 والذي يعكس درجة الموافقة العالية في حدود المجال [2.5-1] (حسب المقياس المستخدم) في الدراسة، مما يعني تمتع البنوك عينة الدراسة بالكفاءات والمهارات المطلوبة وذلك بانحراف معياري يقدر ب 1.24 وهو مقدار تشتت إجابات عينة الموظفين حول المتوسط الحسابي 2.39، وقد قدرت نسبة الموافقة ب 65.25% أي أن نسبة 34.75% فقط من الموظفين عينة الدراسة لا يوافقون على أن البنوك تقوم باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة.

- بالنسبة للعبارات الثانية والثالثة والرابعة فقد تحصلت على درجات موافقة قدرت ب 2.61، 2.57، 3.13 درجة على التوالي، مما يدل على درجة موافقة متوسطة حول عبارات مؤشر الاختيار والتعيين المتمثلة في شعور الفرد بالاستقرار في البنك، تلبية الوظيفة لحاجات ورغبات الموظفين، ترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم بنسب مختلفة حيث أن:

- حوالي 59.75% من عينة الموظفين يوافقون على شعور الموظف بالاستقرار في البنك ولا ينوي تغيير العمل بدرجة موافقة متوسطة بلغت 2.61 درجة في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم).

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

- حوالي 60.75 % من عينة الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أن الوظيفة التي يمارسها الموظف تلبي حاجاته ورغباته وقد بلغت 2.57 درجة في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 46 % من الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أن البنك يقوم بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن.

نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة حوالي 58.12 % يقيمون مؤشر الاختيار والتعيين تقييما "حياديا" وذلك لأن المتوسط الحسابي المقرب ب 2.67 درجة في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم). وذلك بانحراف معياري قدره 1.36 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة حول المتوسط الحسابي 2.67 درجة.

### 2- التدريب:

يعتبر التدريب وسيلة علمية وعملية تهدف إلى كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا الصدد تم الاعتماد على بعض العبارات التي تترجم مفهوم التدريب:

أ- استهداف البنك من البرامج التدريبية إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن.

ب- تركيز التدريب على الاحتياجات التدريبية.

ج- تركيز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.

الجدول رقم (10): تقييم مفردات عينة الموظفين لمؤشر التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
05	- يهدف البنك من البرامج التدريبية اكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن	1.98	1	75.50	عالية
06	- يركز التدريب في البنك على الاحتياجات التدريبية	2.21	1	69.75	عالية
07	- يتركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن	2.28	0.98	68	عالية
المجموع	التدريب	2.15	0.99	71.08	عالية

المصدر: من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن:-



## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأردار

- حوالي 59 % من مفردات العينة يعتبرون بدرجة متوسطة أن البنك يوفر وسائل اتصال داخلية جيدة بين الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لاجابات العينة 2.64 درجة في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت معياري بلغ 1.18 حول المتوسط الحسابي. نستنتج مما سبق أن:

تقييم الموظفين لمؤشر نشر المعلومات التسويقية كان "ايجابيا" حيث أن درجة الموافقة العالية قدرت ب 2.39 درجة في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم)، وذلك بنسبة موافقة بلغت 65.12 %.

**4- التحفيز:**

يعني التحفيز توليد الرغبة لدى الموظفين في العمل في المؤسسة من خلال تقدير مجهوداتهم ومكافآتهم ماديا ومعنويا، وتنمية اتجاهات ايجابية لدى الموظفين نحو مؤسساتهم، ما يقود الى تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها.

الجدول رقم(12): يبين تقييم الموظفين لمؤشر التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
10	أحصل دوما على المكافآت المتناسبة مع مستوى أدائي	3.25	1.22	43.75	متوسطة
11	يتم توزيع الحوافز المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	3.16	1.24	46	متوسطة
المجموع	التحفيز	3.20	1.23	44.87	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ما يلي:

- حوالي 43.75% من مفردات عينة الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة على أن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها تتناسب مع مستوى أداء الموظفين، وبالمقابل نجد أن 56 % يؤكدون أن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها لا تتناسب مع مستوى أدائهم.
- حوالي 54 % من مفردات عينة الموظفين يعتبرون أن البنوك عينة الدراسة تقوم بتوزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.

نستنتج مما سبق أنه: تم تقييم مؤشر التحفيز من طرف الموظفين تقييما "حياديا" حيث بلغ 3.20 درجة في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم)، وذلك بنسبة موافقة بلغت 45 % بتشتت معياري بلغ 1.23 حول المتوسط الحسابي.

### 5- تفويض الصلاحيات:

يعتبر تفويض الصلاحيات لبعض الموظفين في المؤسسة أمر حيوي، ويسهم في تقديم خدمات أفضل للزبائن، بشرط أن يرتبط تفويض الصلاحيات للموظفين الأكفاء ذوي التدريب العالي والخبرة الطويلة. وقد تم الاعتماد على بعض العبارات التي تترجم مفهوم تفويض الصلاحيات وهي:

- قيام الموظف بتأدية مهامه بدون وجود رقابة مستمرة من طرف إدارة البنك.
- يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن.
- يقوم البنك بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن.
- يدعم البنك فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم.

والجدول التالي يوضح تقييم الموظفين لمؤشر تفويض الصلاحيات

الجدول رقم (13): يوضح تقييم الموظفين لمؤشر تفويض الصلاحيات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
12	- تقوم بتأدية مهامك بدون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة	2.72	1.26	57	متوسطة
13	- يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	2.26	0.91	68.5	عالية
14	هل يقوم البنك بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن.	2.74	0.92	56.5	متوسطة
15	- هل يدعم البنك فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم.	3.07	1.30	48.25	متوسطة
المجموع	تفويض الصلاحيات	2.69	1.09	57.56	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن:

- حوالي 69 % من مفردات عينة الموظفين بالوكالات البنكية يوافقون بدرجة عالية حول قيام المشرفين بتفويض الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.26 درجة في حدود المجال [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بنتشتت معياري ضعيف بلغ 0.91 ما يشير إلى قوة تجانس إجابات مفردات العينة حول المتوسط الحسابي.

- حوالي 57 % من مفردات عينة الموظفين يوافقون على أنهم يقومون بتأدية مهامهم بدون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة بدرجة متوسطة بلغت 2.72 درجة في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم)، بنتشتت معياري بلغ 1.26.

- حوالي 56 % من مفردات عينة الموظفين يعتبرون بدرجة متوسطة على أن البنك يدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.74 درجة بنتشتت معياري ضعيف بلغ 0.92.

- حوالي 52% من عينة الموظفين يعتبرون أن البنوك عينة الدراسة لا تدعم فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم، وإنما يجب التقيد باللوائح والأوامر الصادرة من الإدارة العليا. نستخلص مما سبق أن:

يقيم الموظفون عينة الدراسة مؤشر تفويض الصلاحيات لدى البنوك تقييما " حياديا " بدرجة متوسطة بلغت 2.69 في حدود [2.5 - 3.5] (حسب المقياس المستخدم)، وذلك بنسبة موافقة بلغت 57.56 %، بنتشتت معياري بلغ 1.23 حول المتوسط الحسابي.

من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الموظفين بوكالات البنوك التجارية (BADR,BNA,BDL) بأدرار الخاصة بتقييم مؤشرات التسويق الداخلي، نستنتج اختلاف تقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي، بحيث أن أكثرها دلالة على التسويق الداخلي هي مؤشر التدريب ونشر المعلومات التسويقية، في حين بقيت المؤشرات المتبقية من الاختيار والتعيين، تفويض الصلاحيات، التحفيز دون المستوى المطلوب.

ويمكن ترتيب العبارات 15 لمتغير التسويق الداخلي ترتيبا تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

الجدول رقم (14) يوضح ترتيب عبارات التسويق الداخلي ترتيبا تصاعديا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
05	يهدف البنك من البرامج التدريبية إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن.	1.98	75.50	البنوك التجارية
08	توفر إدارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	2.15	71.25	
06	يركز التدريب في البنك على الاحتياجات التدريبية	2.21	69.75	
13	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	2.26	68.5	
07	يتركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن	2.28	68	
01	هل يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة.	2.39	65.25	
03	هل تلبي هذه الوظيفة حاجاتك ورغباتك	2.57	60.75	مؤسسات
02	أشعر بالاستقرار في البنك ولا أنوي تغيير العمل	2.61	59.75	
09	يوفر البنك وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين	2.64	59	
12	تقوم بتأدية مهامك بدون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة	2.72	57	
14	هل يقوم البنك بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما الوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن	2.74	56.25	
15	هل يدعم البنك فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم	3.07	48.25	
04	يقوم البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن.	3.13	46.75	
11	يتم توزيع الحوافز المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	3.16	46	
10	أحصل دوما على المكافآت المتناسبة مع مستوى أدائي	3.25	43.75	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

نستخلص من الجدول رقم (14) أن أهم مظاهر التسويق الداخلي المتحققة في أداء الوكالات البنكية (BADR,BNA,BDL) بأدرار ما يلي:

- اختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة؛
- يتركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن
- توفر إدارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبائن
- يركز التدريب في البنك على الاحتياجات التدريبية
- أما باقي مظاهر التسويق الداخلي فلم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب.

### ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمؤشرات جودة الخدمات

تعني جودة الخدمات المصرفية قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن أو التفوق عليها. ومن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدراتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز قدرة المصرف ومكانته في السوق المستهدفة.

ويعتمد الزبون في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على بعض المؤشرات المتعلقة بالجوانب المادية وغير المادية للخدمة، وقد لخصها عدة باحثين في خمسة مؤشرات أساسية وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والمصادقية، الملموسية، التعاطف، والتي ترجمت الى مجموعة من العبارات (بلغت ما بين 18 و 24 عبارة حسب الدراسات السابقة) وتتم صياغتها حسب طبيعة الخدمة المدروسة.

وقد تمت ترجمة المؤشرات المذكورة سابقا إلى 22 عبارة، وفيما يلي نستعرض إجابات عينة زبائن البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار:

#### 1- الاعتمادية:

يعتبر هذا المفهوم الأكثر أهمية في تحديد إدراك الزبون لجودة الخدمات؛ وذلك لارتباطه بقدرات مقدم الخدمة، وهو يعني أن البنك يقدم الخدمة في الوقت المناسب وبالأداء الصحيح.

وعلى هذا الأساس تم تحديد العبارات التي تعكس مؤشر الاعتمادية وهي كما يلي:

- يمكن الاعتماد على إدارة البنك الذي تتعامل معه بشكل جيد
- يقوم البنك بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة
- يتميز البنك بتقديم كشوفات دقيقة
- سهولة مقابلة المسئول وتحديد موعد معه بشكل سريع
- يتوفر البنك على سجلات دقيقة ومنظمة ويمكن الرجوع إليها بسهولة.



الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

الجدول رقم (15) يوضح تقييم عينة الزبائن حول مؤشر الاعتمادية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسب الموافقة %	درجة الموافقة
01	يمكن الاعتماد على إدارة البنك الذي تتعامل معه بشكل جيد	2.23	1.12	69.25	عالية
02	يقوم البنك بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة	2.47	1.11	63.25	عالية
03	يتميز البنك بتقديم كشوفات دقيقة	1.86	0.83	78.50	عالية
04	سهولة مقابلة المسئول وتحديد موعد معه بشكل سريع	2.50	1.21	62.5	متوسطة
05	يتوفر البنك على سجلات دقيقة ومنظمة ويمكن الرجوع إليها بسرعة	2.38	1.06	65.5	عالية
المجموع	الاعتمادية	2.28	1.06	67.8	عالية

المصدر : من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن :

- حوالي 78.5 % من عينة زبائن البنوك التجارية (BAN, BDL , BADR) بأدرار يوافقون بدرجة عالية على أن البنوك عينة الدراسة يتميز بتقديم كشوفات دقيقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.86 في حدود [ 2.5-1 ] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت ضعيف قدره 0.83 مما يدل على قوة تجانس كبيرة بين إجابات عينة الزبائن.

- حوالي 70% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على أنه يمكن الاعتماد على إدارة البنك الذي يتعامل معه بشكل جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.33 درجة في حدود [2.5-1] (حسب المقياس المستخدم).

- حوالي 65.5% من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن البنك يتوفر على سجلات دقيقة ومنظمة ويمكن الرجوع إليها بسرعة وسهولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.38 درجة في حدود [ 2.5-1 ] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت قدره 1.06 الذي يدل على تشتت إجابات عينة الزبائن حول المتوسط الحسابي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

- حوالي 63.25% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على أن البنك يقوم بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.47 درجة في حدود [ 1-2.5 ] (حسب المقياس المستخدم).
  - حوالي 62.5% من أفراد عينة الزبائن يوافقون على درجة متوسطة على أنه يتم مقابلة المسؤول وتحديد موعد معه بشكل سريع. حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.50 درجة في حدود [ 2.5-3.5 ] (حسب المقياس المستخدم) بنسبة قدره 1.06.
- نستخلص من البيانات الموضحة في الجدول رقم (15) أن :
- تم تقييم مؤشر الاعتمادية من طرف عينة الزبائن للبنوك التجارية (BNA, BDL , BADR) بأدرار تقييماً إيجابياً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.28 في حدود [ 1-2.5 ] (حسب المقياس المستخدم)، بنسبة الموافقة قدرها 67.8%.

### 2- الاستجابة

ويقصد بها توفير الخدمة في الزمان والمكان المناسبين، ووجود الرغبة في المساعدة وتزويد الزبائن بالخدمة بشكل فوري، ويندرج ضمن هذا المؤشر الإجابة عن أسئلة الزبائن، الاهتمام بمشاكلهم والقدرة على خدمة الزبائن بمرونة عالية وعلى هذا الأساس تم تحديد العبارات التي تعكس مؤشر الاستجابة وهي :

- يرغب موظف البنك دوماً في تقديم المساعدة للزبائن
- يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة
- يقدم البنك الخدمات للزبائن بشكل سريع
- يقوم البنك بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

الجدول رقم (16) يبين تقييم عينة الزبائن لمؤشر الاستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
06	يرغب موظفو البنك دائما في تقديم المساعدة للزبائن	2.52	1.08	62	متوسطة
07	يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة	2.70	1.12	57.5	متوسطة
08	يقدم البنك الخدمات للزبائن بشكل سريع	2.88	1.17	53	متوسطة
09	يقوم البنك بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة	2.85	1.16	53.75	متوسطة
المجموع	الاستجابة	2.73	1.13	56.56	متوسطة

المصدر : من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن :

- حوالي 62% من عينة الزبائن (BNA, BDL , BADR) بأدرار يوافقون بدرجة متوسطة على رغبة موظفي البنك في تقديم المساعدة للزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52 درجة في حدود [ 2.5-3.5 ] (حسب المقياس المستخدم)، بدرجة تشنت قدرها 1.08.
  - حوالي 57.5% من عينة الزبائن يوافقون بدرجة متوسطة على انه يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.7 درجة في حدود [ 2.5-3.5 ] (حسب المقياس المستخدم)، بتشنت معياري قدره 1.12.
  - حوالي 53% من زبائن عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على تقديم البنك الخدمات للزبائن بشكل سريع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.88 بتشنت معياري قدره 1.17.
- نستنتج مما سبق أن :

أفراد عينة الزبائن يقيمون مؤشر الاستجابة بنتيجة "حيادية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.73 بدرجة في حدود [ 2.5-3.5 ] (حسب المقياس المستخدم)، بدرجة تشنت معياري قدره 1.13، ونسبة الموافقة بلغت 56.56%.

### 3- الثقة والمصادقية:

وهنا على الموظفين في البنك بذل أقصى جهد ممكن لكسب المزيد من الزبائن من خلال توفير الخدمات المطلوبة وفق ما يطلبه الزبون، مما يكسب الزبون الراحة النفسية لدى تعامله مع البنك، وتتجلى أهم مظاهر الثقة والمصادقية فيما يلي :

- تحلى موظفي البنك بالأدب والأخلاق الحميدة ؛

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

- درجة سرية المعاملات البنكية ؛
  - تمتع موظفي البنك بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال ؛
  - الشعور بالأمان والاطمئنان عند التعامل مع موظفي البنك.
- والجدول التالي يبين إجابات عينة الزبائن على مؤشر الثقة والمصداقية

جدول رقم (17): يبين تقييم عينة الزبائن لمؤشر الثقة والمصداقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
10	أشعر بالأمان والاطمئنان عند تعاملي مع موظفي البنك	2.24	0.94	69	عالية
11	يتمتع موظفي البنك بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال	2.64	1.06	59	متوسطة
12	تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان والسرية	2.27	0.96	68.25	عالية
13	يتحلى موظفو البنك بالأدب والأخلاق الحميدة	2.17	1	70.75	عالية
المجموع	الثقة والمصداقية	2.33	0.99	66.75	عالية

المصدر : من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن :

- حوالي 70% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على تحلي موظفي البنك بالأدب والأخلاق الحميدة بمتوسط حسابي قدره 2.17 في حدود [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بانحراف معياري قدره 1، والذي يدل على تشتت إجابات عينة من الزبائن حول المتوسط الحسابي المرجح.
- حوالي 69% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على شعور الزبون بالأمان والاطمئنان عند تعامله مع موظفي البنك بمتوسط حسابي قدره 2.24، في حدود [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت ضعيف قدره 0.94، مما يدل على قوة تجانس إجابات عينة الزبائن.
- حوالي 68% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على أن المعاملات في البنك تتم على درجة كبيرة من الأمان والسرية، بمتوسط حسابي قدره 2.27 درجة، بتشتت معياري بلغ 0.96.
- حوالي 59% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة متوسطة على أن موظفي البنك يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال بمتوسط حسابي بلغ 2.64 درجة في حدود [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت ضعيف بلغ 0.99.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

نستنتج مما سبق أن تقييم عينة الزبائن لمؤشر الثقة والمصادقية "إيجابيا" بمتوسط حسابي قدره 2.33 درجة في حدود [ 2.5-1 ] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت ضعيف بلغ 0.99، مما يدل على تجانس إجابات عينة الزبائن حول المتوسط الحسابي، وبلغت نسبة الموافقة 66.75%.

### 4- تعاطف مقدم الخدمة:

ويعني التعاطف إبداء العناية والاهتمام الشخصي بالزبون، وأهم العبارات التي تقيس مؤشر التعاطف هي:

- اهتمام البنك بطلبات الزبون بشكل شخصي؛
- شعور الزبون أنه معروف من قبل أفراد البنك عند تأدية الخدمات؛
- ادراك الموظف لطبيعة الخدمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها؛
- وضع البنك لمنفعة الزبون فوق كل اعتبار.

والجدول التالي يوضح إجابات عينة الزبائن حول مؤشر التعاطف.

الجدول رقم (18) يبين تقييم عينة الزبائن لمؤشر التعاطف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
14	يهتم البنك بطلباتي بشكل شخصي	2.71	1.17	57.25	متوسطة
15	أشعر أنني معروف من قبل أفراد البنك عند تأدية الخدمات	2.36	1.11	66	عالية
16	تتناسب أوقات العمل مع متطلباتي	2.70	1.25	57.5	متوسطة
17	يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها	2.45	1.01	63.37	عالية
18	يضع البنك منفعة الزبون فوق كل اعتبار	2.88	1.13	53	متوسطة
المجموع	تعاطف مقدم الخدمة	2.66	1.13	59.42	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن:

- حوالي 66% من أفراد عينة زبائن البنوك التجارية (BDL,BADR,BNA) بأدرار يوافقون بدرجة عالية على أنهم يشعرون بأنهم معروفون من قبل أفراد البنك عند الاتصال بهم لتأدية الخدمات حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.36 في حدود [ 2.5-1 ] (حسب المقياس المستخدم)، بإنحراف معياري قدره 1.11، والذي يدل على تشتت إجابات عينة من الزبائن حول المتوسط الحسابي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

- حوالي 63% من أفراد عينة الزبائن البنوك التجارية (BDL,BADR,BNA) بأدرار يوافقون بدرجة عالية على أن الموظف يدرك طبيعة الخدمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.45 في حدود [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم).
  - حوالي 53% من عينة الزبائن يوافقون بدرجة متوسطة على أن البنك يضع منفعة الزبون فوق كل اعتبار بمتوسط حسابي بلغ 2.88 درجة في حدود [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم)، بنشئت معياري بلغ 1.13.
- نستنتج مما سبق أن:

أفراد عينة الزبائن يقيمون مؤشر التعاطف تقييما "حياديا" ؛ أي لا هو ايجابي ولا هو سلبي، حيث قدرت درجة الموافقة المتوسطة بـ 2.62 في حدود [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم)، بنسبة موافقة قدرها 59.42.

### 5- الملموسية :

يشير هذا العنصر الى مظهر الأفراد مقدمي الخدمات وكذلك مظهر التسهيلات المادية، الأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة. وأهم العبارات التي يمكن أن تقيس مؤشر الملموسية هي:

- وجود تقنيات ومعدات حديثة؛
- اهتمام الموظفين بالمظهر الجيد؛
- تتناسب المرافق المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة؛
- المرافق العامة والمباني والتجهيزات ملائمة وجذابة.

والجدول التالي يوضح إجابات عينة الزبائن حول مؤشر الملموسية

الجدول رقم(19) يبين تقييم عينة الزبائن لمؤشر الملموسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسب الموافقة %	درجة الموافقة
19	يتميز البنك بتقنيات ومعدات حديثة.	2.32	1.11	67	عالية
20	يتمتع عمال البنك بالمظهر الجيد.	2.38	1.07	65.5	عالية
21	تتناسب المرافق المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة.	2.56	1.19	61	متوسطة
22	المرافق العامة والمباني والتسهيلات ملائمة وجذابة	2.50	1.20	62.5	عالية
المجموع	الملموسية	2.44	1.14	64	عالية

المصدر : من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (19) رقم أن:

- حوالي 67% من الزبائن عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على أن البنك يتميز بتقنيات ومعدات حديثة بمتوسط حسابي قدره 2.32 درجة في حدود [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت قدره 1.11 وهو تشتت اجابات عينة الزبائن حول المتوسط الحسابي.
- حوالي 66% من الزبائن عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية حول تمتع عمال البنك بالمظهر الجيد وذلك ما لمسناه أثناء تواجدها بالوكالات البنكية عينة الدراسة.
- حوالي 63% من الزبائن يوافقون بدرجة متوسطة على أن المرافق العامة والمباني والتسهيلات ملائمة وجذابة بمتوسط حسابي 2.5 في حدود المجال [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 61% من عينة الزبائن يعتبرون أن المرافق المادية والمعدات تتناسب مع نوعية الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي قدره 2.56 في حدود المجال [2.5-3.5] (حسب المقياس المستخدم).

نستنتج مما سبق أن:

يقيم الزبائن عينة الدراسة مؤشر الملموسية تقييما " ايجابيا " حيث قدرت درجة الموافقة العالية ب 2.44 درجة في حدود [1-2.5] (حسب المقياس المستخدم)، بنسبة موافقة مقدرة ب 64%.

والجدول التالي يوضح ترتيب عبارات الجودة تصاعديا وفق درجات الموافقة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

الجدول رقم (20) ترتيب عبارات الجودة تصاعديا وفق درجات الموافقة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
03	يتميز البنك بتقديم كشوفات دقيقة	1.86	0.83	78.5	المرتبة الأولى
13	يتحلى موظفو البنك بالأدب والأخلاق الحميدة	2.17	1	70.75	
01	يمكن الاعتماد على إدارة البنك الذي تتعامل معه بشكل جيد	2.23	1.12	69.52	
10	أشعر بالأمان والاطمئنان عند تعاملي مع موظفي البنك	2.24	0.94	69	
12	تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان والسرية	2.27	0.96	68.25	
19	يتميز البنك بتقنيات ومعدات حديثة	2.32	1.11	67	
15	أشعر أنني معروف من قبل افراد البنك عند الاتصال بهم لتأدية الخدمات	2.36	1.11	66	
05	يتوفر البنك على سجلات دقيقة ومنظمة ويمكن الرجوع اليها بسرعة	2.38	1.06	65.5	
20	يتمتع عمال البنك بالمظهر الجيد	2.38	1.07	65.5	
17	يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها	2.45	1.01	63.37	
02	يقوم البنك بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة	2.47	1.11	63.25	المرتبة الثانية
22	المرافق العامة والمباني والتسهيلات ملائمة وجذابة	2.5	1.20	62.5	
04	سهولة مقابلة المسؤول وتحديد موعد معه بشكل سريع	2.5	1.21	62.5	
06	يرغب موظفو البنك دوما في تقديم المساعدة للزبائن	2.52	1.08	62	
21	تتناسب المرافق المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة	2.56	1.19	61	
11	يتمتع موظفو البنك بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال	2.64	1.0	59	
07	يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة	2.70	1.12	57.5	
16	تتناسب أوقات العمل مع متطلباتي	2.70	1.25	57.5	
14	يهتم البنك بطلباتي بشكل شخصي	2.71	1.17	57.25	
09	يقوم البنك بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة	2.85	1.16	53.75	
08	يقدم البنك الخدمات للزبائن بشكل سريع	2.88	1.17	53	
18	يضع البنك منفعة الزبون فوق كل اعتبار	2.88	1.13	53	

المصدر : من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة



تتمثل من الجدول أهم مظاهر جودة الخدمات المحققة في أداء الوكالات البنكية بأدرار فيما يلي:

- يتحلى موظفو البنك بالأدب والأخلاق الحميدة؛
  - شعور الزبون بالأمان ولاطمئنان عند تعامله مع موظفي البنك؛
  - يتميز البنك بتقنيات ومعدات حديثة؛
  - شعور الزبون بأنه معروف من قبل أفراد البنك.
- أما باقي مظاهر جودة الخدمات فلم ترقى بعد للمستوى المطلوب ومنها:
- يقوم البنك بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة؛
  - المرافق العامة والمباني والتسهيلات ملائمة وجذابة؛
  - سهولة مقابلة المسئول وتحديد موعد معه بشكل سريع؛
  - يرغب موظفو البنك دوما في تقديم المساعدة للزبائن.

#### ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم عينة الزبائن لعبارات الرضا:

يعبر الرضا عن مشاعر تعبر عن السعادة والسرور الناتجين من مقارنة الزبائن بين الخدمات المقدمة وتوقعاتهم عنها، بحيث يكون الزبون في حالة استياء وخيبة أمل عندما يكون الأداء أقل من التوقعات، وفي حالة التطابق بين الأداء والتوقعات فإن الزبون يشعر بالرضا، ويكون في حالة رضا عال عندما يتجاوز الأداء التوقعات مما يخلق ولاء للمؤسسة.

وقد تم ترجمة متغيرات الرضا إلى 23 عبارة لتقييم مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة، وفيما يلي نستعرض إجابات مفردات العينة حول عبارات النموذج وقد رتبناها ترتيبا تصاعديا حسب درجة الموافقة كما في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

الجدول رقم (21) يوضح ترتيب عبارات الرضا تصاعديا وفق درجات الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
09	يتوفر البنك على فروع في جميع أنحاء الوطن	1.79	0.79	80.25	البنك
10	يوفر البنك خدمة الموزع الآلي DAB	1.86	0.72	78.5	
08	موقع البنك مناسب لي	1.92	0.82	77	
20	لم أتقدم بشكوى لإدارة البنك بسبب تعامل الموظفين	2.32	1.08	67	
23	المصاريف التي أدفعها لقاء الخدمات مناسبة	2.33	1.02	66.75	
07	المظهر العام والديكور الداخلي للبنك مميز وجذاب	2.39	1.17	65.25	
18	إجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة للزبائن	2.42	1.09	64.45	
02	يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة	2.48	1.09	63	
19	يوضح البنك تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن	2.50	1.19	62.5	وسطة
17	يتميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات	2.55	1.08	61.25	
16	يقوم البنك بشرح وتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها	2.56	1.16	61	
01	يقوم البنك دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن	2.56	0.99	61	
22	يقدم الموظفين في البنك الخدمات للزبائن بلباقة عالية وطيب خاطر	2.58	1.02	60.5	
14	يطلع البنك الزبائن على أي خدمة جديدة	2.59	1.13	60.25	
13	علاقة موظفي البنك مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام	2.68	1.12	58	
15	يوفر البنك معلومات كافية عن نشاطاته للزبائن	2.79	1.18	55.25	
05	يتميز البنك بسهولة الاجراءات للحصول على الخدمة	2.80	1.15	55	
06	فترة الانتظار قصيرة نسبيا	2.97	1.24	50.57	
11	يتعامل البنك بعدالة مع جميع الزبائن	2.98	1.23	50.5	
04	تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون	3.06	1.21	48.5	
12	يعتبر البنك أن الزبون دائما على حق	3.09	1.23	47.75	
02	يطرح البنك باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم	3.12	1.23	47	
21	يوفر البنك مواقف مناسبة لسيارات الزبائن	3.14	1.20	46.5	

المصدر : من اعداد الطالب بناء على استبيان من البنوك عينة الدراسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

نلاحظ من خلال الجدول(21) ما يلي :

- حوالي 80.25% من أفراد عينة الزبائن يعتبرون أن البنك يتوفر على فروع في جميع أنحاء الوطن بدرجة موافقة عالية بلغت 1.79 درجة في حدود المجال [2.5-1] (حسب المقياس المستخدم)، بتشتت معياري ضعيف بلغ 0.79، وهو يعبر عن تشتت اجابات العينة حول المتوسط الحسابي.
- حوالي 78% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على أن البنك يوفر موزع الخدمة الآلي .DAB
- حوالي 67% من عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على أنهم لم يتقدموا بشكوى لادارة البنك بسبب تعامل الموظفين.
- حوالي 65% من أفراد عينة الزبائن يوافقون بدرجة عالية على أن اجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة بدرجة عالية قدرها 2.42 درجة في حدود المجال [2.5-1] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 62.5% من عينة الزبائن يوافقون بدرجة متوسطة على أن البنك يوضح تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن بمتوسط حسابي بلغ 2.5 درجة في حدود المجال [3.5-2.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 61% من عينة الزبائن يعتبرون بدرجة متوسطة أن عمال البنك يتميزون بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات بمتوسط قدره 2.55 درجة في حدود [3.5-2.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 60% من عينة الزبائن يوافقون بدرجة متوسطة على أن الموظفين في البنك يقدمون الخدمات للزبائن بلباقة عالية وطيب خاطر.
- حوالي 58% يوافقون بدرجة متوسطة على أن علاقة موظفي البنك مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام.
- حوالي 55% من عينة الزبائن يعتبرون أن البنك يوفر معلومات كافية عن نشاطاته للزبائن بدرجة موافقة متوسطة بلغت 2.79 في حدود [3.5-2.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 50% يوافقون بدرجة متوسطة على أن فترة الانتظار قصيرة نسبيا، وأن البنك يتعامل بعدالة مع جميع الزبائن.
- حوالي 48% من عينة الزبائن يعتبرون أن جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون بدرجة موافقة متوسطة بلغت 3.06 في حدود [3.5-2.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 47.75% من عينة الزبائن يعتبرون أن البنك يعتبر أن الزبون دائما على حق بدرجة موافقة متوسطة بلغت 3.09 في حدود [3.5-2.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 47% من عينة الزبائن يوافقون بدرجة متوسطة على البنك يطرح أسئلة باستمرار على الزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بدرجة بلغت 3.12 في حدود [3.5-2.5] (حسب المقياس المستخدم).
- حوالي 46.5% يوافقون بدرجة متوسطة حول توفير البنك مواقف مناسبة لسيارات الزبائن بدرجة بلغت 3.14 في حدود [3.5-2.5] (حسب المقياس المستخدم).

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

نستخلص من خلال الجدول رقم (21) أن أهم مظاهر رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة تركزت فيما يلي:

- توفر البنك على فروع في جميع أنحاء الوطن؛
  - توفر البنك على خدمة الموزع الآلي DAB؛
  - تناسب موقع البنك مع الزبون؛
  - عدم التقدم بشكوى لإدارة البنك بسبب تعامل الموظفين؛
  - المصاريف المدفوعة لقاء الخدمات مناسبة؛
  - إجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة؛
  - يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- وتبقى مظاهر رضا الزبائن الأخرى دون المستوى المطلوب مثل:
- يوضح البنك تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن؛
  - يتميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات؛
  - يقوم البنك بشرح و توضيح الخدمات المقدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها؛
  - يقوم البنك دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن؛
  - علاقة موظفي البنك مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام.

### المطلب الرابع: دراسة قياسية لعلاقة الرضا بدلالة الجودة

سنحاول في هذا الجانب تقدير علاقة خطية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المصرفية المقدمة وذلك بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على 66 زبون للبنوك التجارية (BADR, BDL, BNA) بأدرار.

هذه العلاقة من شأنها أن توضح طبيعة وقوة تأثير الجودة على رضا الزبائن، وتكون المعادلة المراد تقديرها للرضا بدلالة الجودة من الشكل:

$$S = aQ + b + \varepsilon$$

حيث  $S$ : تعني رضا الزبائن؛

$a$ : المعامل المقدر للجودة؛

$Q$ : جودة الخدمات المقدمة.

$\varepsilon$ : حد الخطأ، ويرجع وجوده إلى إمكانية إهمال بعض المتغيرات المستقلة التي يمكن أن تؤثر على

رضا الزبائن، أو وجود خطأ في تجميع البيانات.

$\hat{b}$ : المقدر الثابت

وقبل تقدير معاملات هذا النموذج نخرج على دراسة إحصائية لمتغيراته.

أولاً: الدراسة الإحصائية لمتغيري الجودة والرضا

### 1- دراسة إحصائية لمتغير الجودة

تتكون سلسلة متغير الجودة من 66 مشاهدة تمثل 66 زبون تمثل كل مشاهدة (Qi) مجموع إجابات كل زبون (i) على العبارات الاثنتين والعشرين الخاصة بجودة الخدمات المقدمة، حيث (i) تتغير من 1 حتى 66<sup>1</sup>.

حيث كان متوسط إجابات الزبائن حول الجودة هو 54.56 ( من مجموع كلي ممكن 110)، مما يعطينا نسبة عدم موافقة الزبائن حول جودة الخدمات بنسبة متوسطة بلغت 49.6%.

وتكون أكبر قيمة في السلسلة بمستوى 92 ( من مجموع كلي ممكن 110)، التي تبين نسبة عدم الموافقة القصوى للزبائن حول الجودة والتي تبلغ 83%.

-وتكون أقل قيمة في السلسلة بمستوى 22 ( من مجموع كلي ممكن 110)، مما يبين أن أكبر نسبة موافقة على الجودة المقدمة بين الزبائن هي 80 ( تقابل أقل نسبة عدم الموافقة على الجودة 20%).

- تتشتت قيم الجودة بانحراف معياري 16.39 بمعامل اختلاف قدره 30% وهو يمثل نسبة تشتت إجابات الزبائن حول المتوسط الحسابي.

- ولدينا قيمة الوسيط 53، مما يعني أن نصف الزبائن كانت موافقتهم حول الجودة المقدمة أقل من 53 من المجموع 110 أي بنسبة 48%.

### 2- الدراسة الإحصائية لمتغير الرضا:

تتكون سلسلة الرضا من 66 مشاهدة تمثل 66 زبون تمثل كل مشاهدة Si مجموع إجابات الزبون (i) الأسئلة الثلاث والعشرون الخاصة برضا الزبائن، حيث تتغير من 1 إلى 66<sup>2</sup>.

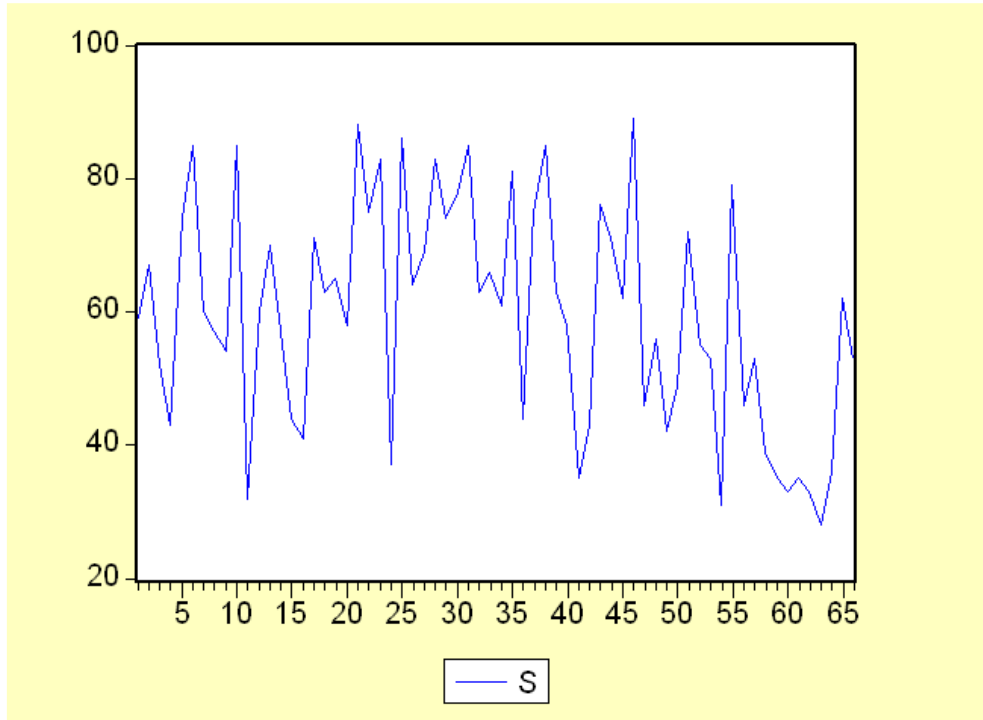
باستعمال هذه الصيغة حصلنا على 66 مشاهدة تمثل قيم المتغير التابع رضا الزبائن<sup>3</sup>.

ويمكن تمثيل تغيرات رضا زبائن العينة بالمنحنى التالي:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 03

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم 03

<sup>3</sup> - نفس الملحق السابق



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews

وكان متوسط قيم الرضا 59,5 (من مجموع 115 كلي ممكن) مما يعني أن النسبة المتوسطة لعدم الرضا لدى الزبائن بلغت 51,3%، وهذه القيمة تقابل نسبة متوسطة لرضا الزبائن بلغت 48,7%. وتكون أكبر قيمة في السلسلة S هي 89 مما يبين أن نسبة عدم الرضا القصوى بلغت 77,3%، وتعكس أقل قيمة في السلسلة وهي 28 وتكون النسبة الدنيا لعدم الرضا 24%. تنشئت قيم الرضا بانحراف معياري 17,06، أي معامل اختلاف قدره 28%، وبمقارنة هذه النسبة بمثيلتها في الجودة فإننا نستنتج أن إجابات الزبائن حول الرضا أكثر تجانساً من إجابات الزبائن حول الجودة.

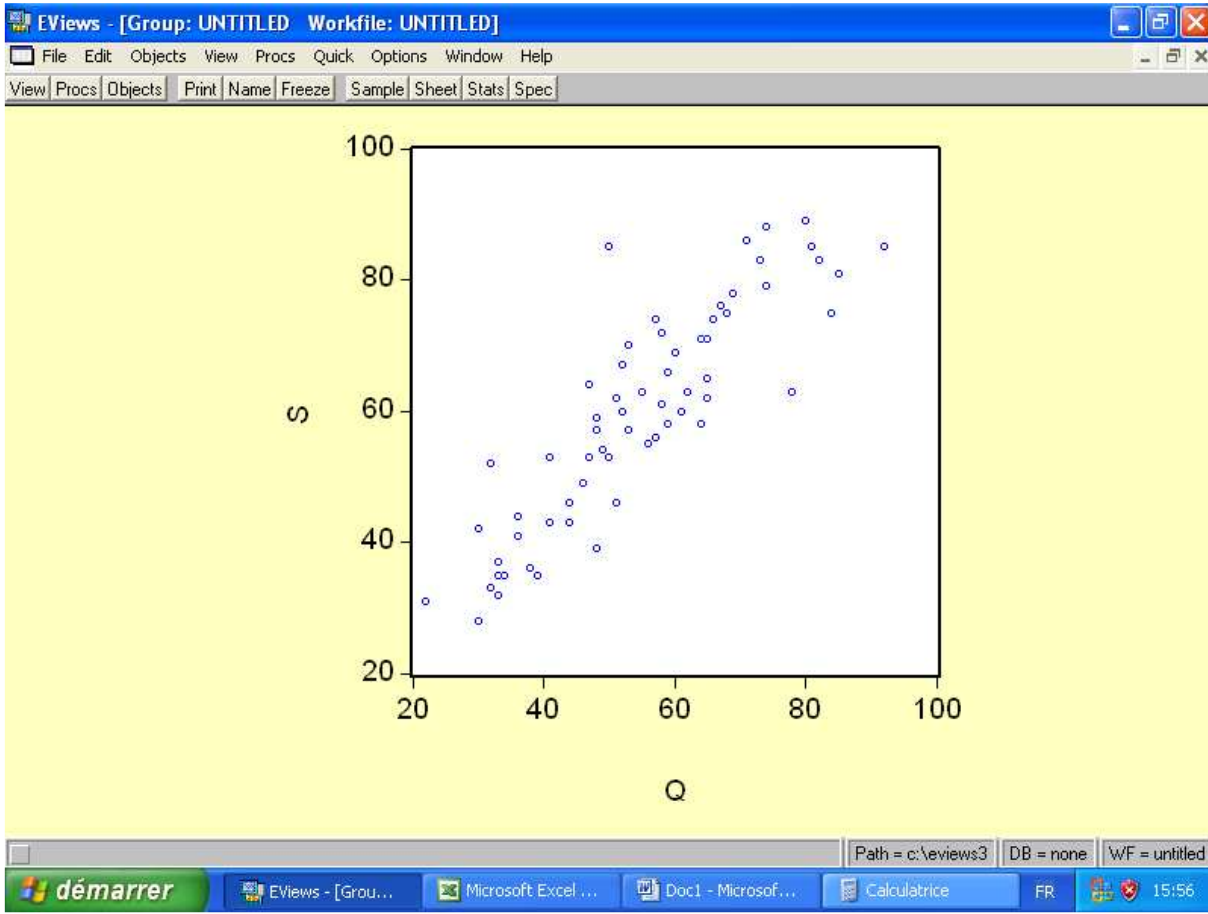
- نجد أيضاً أن نصف الزبائن كان مجموع إجاباتهم حول أسئلة الرضا أقل من 60 (قيمة الوسيط)، أي أن نسبة عدم رضاهم أقل من 52%.

**ثانياً: تقدير نموذج خطي لعلاقة الرضا بدلالة الجودة**

لمعرفة شكل العلاقة بين الرضا والجودة، نمثل قيم المتغيرين في معلم متعامد متجانس والشكل

التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(14): شكل العلاقة بين دالتي الرضا والجودة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تشكل سحابة تأخذ شكل خطي، مما يبيئ من إمكانية إيجاد علاقة بين متغيري الرضا والجودة :

$$S_i = aQ_i + b$$

سنحاول في هذا الجانب إيجاد معادلة أحسن خط مستقيم يوفق بين هذا النقاط من الشكل :

$$\hat{S}_i = aQ_i + \hat{b}$$

أحسن طريقة لتقدير قيمتي  $\hat{a}$  و  $\hat{b}$  هي طريقة المربعات الصغرى التي تعتمد على تصغير لأكثر

قدر ممكن لمجموع انحرافات النقاط عن خط الانحدار المقدر، هذه الانحرافات تعرف ببواقي التقدير  $e_i$

$$e_i = S_i - \hat{S}_i$$

حيث أن:

$S_i$  : هي القيم الحقيقية للرضا.

$\hat{S}_i$  : هي القيم المقدرة للرضا.

ومنه نحاول من خلال طريقة المربعات الصغرى تصغير المجموع:

$$\text{Min} \sum_{i=1}^{66} e_i^2 = \text{Min} \sum_{i=1}^{66} (S_i - \hat{S}_i)^2$$

وتعطي نتائج تقدير معالم النموذج بالصيغة التالية :

$$\hat{a} = \frac{\sum s_1 Q_i - n \bar{S} \bar{Q}}{\sum Q_i^2 - n \bar{Q}^2}$$

$$\hat{b} = \bar{S} - \hat{a} \bar{Q}$$

- وباعتماد على البرنامج EVIEWS كانت لدينا النتائج التالية:

الشكل رقم (15): المعاملات المقدرة لدالة الرضا بدلالة الجودة

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED]				
File Edit Objects View Procs Quick Options Window Help				
View Procs Objects Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids				
Dependent Variable: S				
Method: Least Squares				
Date: 05/05/09 Time: 16:12				
Sample: 1 66				
Included observations: 66				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	9.097121	3.410077	2.667717	0.0097
Q	0.923796	0.059894	15.42393	0.0000
R-squared	0.788008	Mean dependent var	59.50000	
Adjusted R-squared	0.784695	S.D. dependent var	17.06391	
S.E. of regression	7.917813	Akaike info criterion	7.005941	
Sum squared resid	4012.273	Schwarz criterion	7.072295	
Log likelihood	-229.1961	F-statistic	237.8977	
Durbin-Watson stat	2.010371	Prob(F-statistic)	0.000000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EVIEWS

من خلال الشكل أعلاه يمكن استنتاج المعادلة الخطية المقدرة لرضا الزبائن بدلالة الجودة المقدمة

$$\hat{S}_i = 0.923796 Q_i + 9.097121 \quad (*)$$

(0.059894)                      (3.410077)

(-) تمثل الانحرافات المعيارية للمعاملات المقدرة.

1- تفسير معاملات النموذج المقدر:

$\hat{a}$  يساوي 0.92 هو ميل خط الانحدار الممثل بالمعادلة السابقة (\*) وهو التغير المقدر في الرضا (S) عند زيادة الجودة بدرجة واحدة.

$\hat{b}$  تساوي 9.09 هي مجموع الإجابات المقدرة لأسئلة الرضا عند انعدام قيمة متغير الجودة، أي في حالة الموافقة التامة على الجودة المقدمة فان رضا الزبون يكون بنسبة 99.92%.

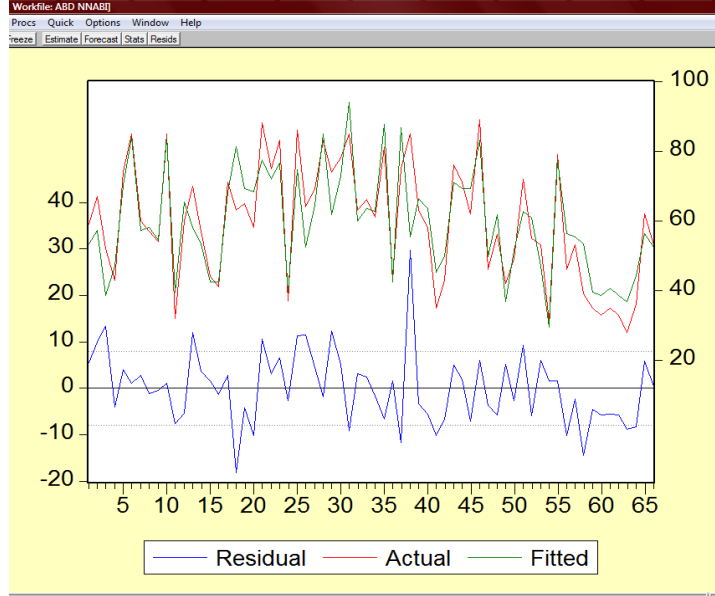
ثالثا: تشخيص النموذج المقدر

في هذا الجانب سنحاول دراسة المعادلة المقدرة السابقة للرضا بدلالة الجودة باعتماد مختلف الاختبارات الإحصائية التي تقيس قوة النموذج في تفسير العلاقة بين متغيرين.



## 1- دراسة جودة توفيق

من خلال قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.78$  نستخلص أن هذا النموذج يفسر لنا أكثر من 78% من تغيرات رضا الزبائن، وهذه النسبة جيدة جدا في الحالات العملية. ويمكن أن تظهر هذه النسبة من خلال تطابق بيانات السلسلة المقدرة لقيم الرضا ( $\hat{S}$ ) مع السلسلة الاصلية (S) في المنحني التالي :  
رقم (16) مقارنة السلسلة الأصلية بالسلسلة المقدرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews

## 2- اختبار معنوية المعالم المقدرة:

أ- اختبار معنوية  $\hat{a}$ :

نحاول هنا اختبار الفرضيتين:

$$H_0 : \hat{a} = 0$$

$$H_1 : \hat{a} \neq 0$$

لدينا الإحصائية المحسوبة لستيوننت  $t_{\text{calcul}}^* = 15.42$  أكبر من 1.96<sup>1</sup>، ومنه نرفض الفرضية

$H_0 : \hat{a} = 0$  أي أن المعلمة المقدرة لمتغير الجودة  $\hat{a}$  تختلف معنويا عن الصفر، ويمكن أن

يظهر هذا كذلك من قيمة الاحتمال الحرجة  $\text{prob} = 0.000 > 0.05$ .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إي أن  $\hat{b}$  تختلف معنويا عن الصفر.

ب - اختبار المعنوية الكلية للنموذج :

نهدف في هذا الاختبار إلى اختبار معنوية معالم النموذج من خلال الفرضيتين

$$H_0 : \hat{a} = \hat{b} = 0.$$

$H_1$ : على الأقل المعاملات تختلف عن الصفر

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

لدينا الإحصائية المحسوبة لفيشر<sup>1</sup>  $F_{calcul}^{**}=237.89$  أكبر من الإحصائية الجدولية  $F_{(1,64)}^{0.05} = 4.00$ .

وعليه فإن معالم النموذج تختلف معنويًا عن الصفر. ومنه نرفض الفرضية  $H_0$ .

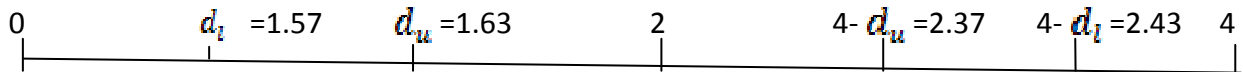
ج- اختبار الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى للأخطاء:

من أجل اختبار معنوية نموذج الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى للأخطاء من الشكل:

$$e_t = \rho e_{t-1} + \varepsilon_t, \quad 1 \leq \rho \leq 1, \quad j=1,2,3,\dots,66$$

قبل ذلك نستخرج كلا من الحدين الأعلى والأدنى  $DW=2.01$  نستعمل إحصائية داربين واتسون

من الجدول الإحصائي لداربين واتسون<sup>2</sup>  $d_L, d_U$ :



نلاحظ أن القيمة المحسوبة  $DW=2.01$  محصورة في المجال  $[d_U, 4 - d_U]$  أي بين

$$[d_U, 4 - d_U]$$

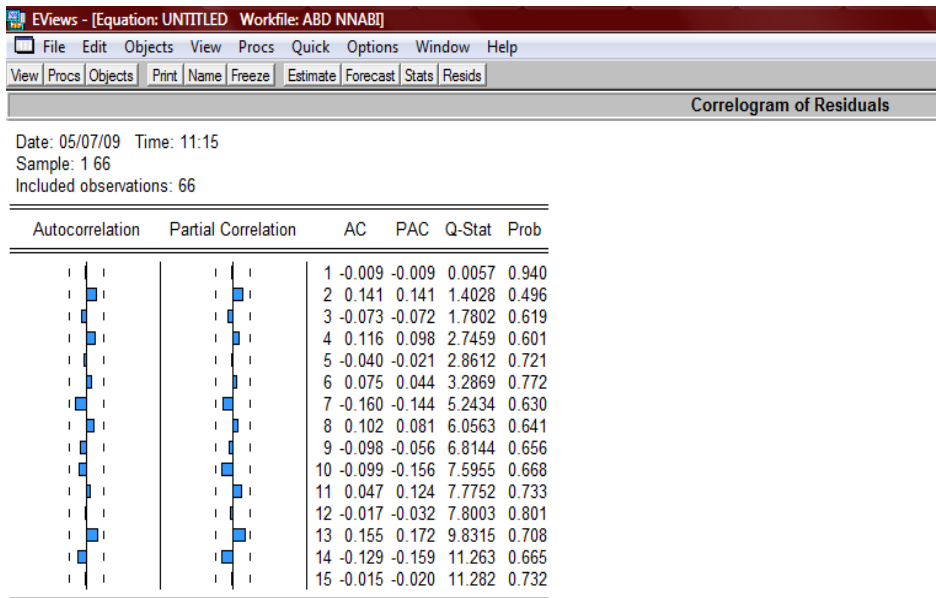
ومنه فإننا نقبل بفرضية عدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء المقدر (ρ لا يختلف معنويًا عن الصفر)

د- تحليل دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج المقدر:

لاختبار ما إذا كانت معالم دالتي الارتباط الذاتي الكلية والجزئية، داخل مجال المعنوية نستعمل اختبار

**Ljung-Box-pierce**

الشكل رقم (17) دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 05

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 06

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار

لدراسة المعنوية الكلية لمعادلات الارتباط الذاتي دالة الفجوات أقل من 15، نستعمل إحصائية

الاختبار LB الموافقة لأخر قيمة في العمود  $Q_{stat}$

وتكون LB= 11.28

- لدينا الإحصائية المحسوبة LB أقل من الإحصائية المستخرجة من جدول كاي تربيع<sup>1</sup>

$X^2 = 24.99$  ومنه نقبل بأن كل معاملات الارتباط الذاتي متساوية

**خلاصة:** إن المعنوية الجيدة لمعالم النموذج المقدر بالإضافة إلى تسمية معامل التحديد، ونتائج

اختبار DW بعدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء المقدر والناتج الجيدة لتحليل دالة الارتباط

الذاتي، يمكن أن تعطينا في مجملها نظرة إحصائية جيدة حول نجاعة النموذج المقدر في تفسير

تغيرات رضا الزبائن البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار.

**رابعا: حساب نوع وقوة الارتباط بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المصرفية المقدمة**

يعني وجود ارتباط بين الرضا وجودة الخدمات أن التغيير في إحداها بالزيادة أو النقصان يؤدي

إلى التغيير في الظاهرة الأخرى بالزيادة أو النقصان.

- إذا كان التغيير في نفس الاتجاه يكون الارتباط خطي موجب (علاقة طردية بين الرضا والعكس

صحيح).

- ولدراسة نوع وقوة بين المتغيرين نستعمل معامل الارتباط الخطي لبيرسون (r)

$S_i$ : الرضا

$Q_i$ : الجودة

$$r = \frac{\sum Q_i S_i - n \bar{Q} \bar{S}}{n \sigma_Q \sigma_S}$$

n : عدد المشاهدات : 66

$\sigma_Q$  : الانحراف المعياري لقيم الجودة

$$\sigma_Q = \sqrt{\text{var}(Q)} = \sqrt{\frac{\sum Q_i^2}{n} - \bar{Q}^2} = 17.06391$$

بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط يكون معامل الارتباط الخطي هو الجذر التربيعي لمعامل التحديد

0.8876

$$r = \frac{230404 - 66(54.5606061)(59.5)}{66(17.06391)(16.39712)}$$

r = +0.87

تتراوح قيمة r بين 1 و -1؛ أي أن:

$$-1 \leq r \leq 1$$

الإشارة السالبة أو الموجبة تبين نوع العلاقة العكسية أو الطردية بين الرضا و الجودة

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

---

$r > 0$ : إذن توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات؛ أي كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا زبائن البنوك التجارية والعكس صحيح.

قيمة  $|r|$  تبين قوة الارتباط بين الرضا والزبائن ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط خطي بين المتغيرين قوية جدا بنسبة 87 %، وهذه النسبة تعكس الأهمية الكبرى لمتغير الجودة في تحديد رضا الزبائن.

### خلاصة الفصل الثالث:

نستنتج مما سبق في هذا الفصل ما يلي:

- تقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي:
- بالنسبة للاختيار والتعيين نجد أن 58.5% من أفراد عينة الموظفين يقيمون مؤشر الاختيار والتعيين تقييما حياديا؛ أي لا هو سلبي ولا هو ايجابي؛
- 70% من الزبائن يعتبرون ايجابيا قيام البنوك التجارية عينة الدراسة بالعملية التدريبية؛
- 65% من الموظفين المستجوبين يقيمون مؤشر نشر المعلومات التسويقية تقييما ايجابيا؛
- تم تقييم مؤشر التحفيز تقييما حياديا، مما يعني أن التحفيز في الوكالات البنكية عينة الدراسة لازال دون المستوى المطلوب؛
- يعتبر الموظفين عينة الدراسة قيام الوكالات البنكية بدرجة متوسطة قيام البنوك بتفويض الصلاحيات.

نستنتج مما سبق أن الوكالات البنكية (BNA,BDL,BADR) عينة الدراسة تهتم بشكل ايجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقى المؤشرات الأخرى ( التحفيز، الاختيار والتعيين، تفويض الصلاحيات) دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام الوكالات البنكية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات الموظفين.

- تقييم الزبائن عينة الدراسة لمؤشرات الجودة:
  - تم تقييم مؤشر الاعتمادية من طرف عينة زبائن البنوك التجارية بأدرار تقييما ايجابيا بنسبة موافقة عالية بلغت 68%؛
  - أما بالنسبة لمؤشر الاستجابة فقد تم تقييمه تقييما حياديا، ولم يصل بعد إلى المستوى المطلوب؛
  - 66% من زبائن الوكالات البنكية يقيمون مؤشر الثقة والمصادقية تقييما ايجابيا ؛
  - يعتبر الزبائن أن مؤشر تعاطف مقدم الخدمة لا هو ايجابي ولا هو سلبي بنسبة موافقة قدرها 60%؛
  - حوالي 64% من الزبائن يقيمون مؤشر الملموسية تقييما ايجابيا.
- نستنتج مما سبق أن الوكالات البنكية (BADR,BDL,BNA) بأدرار يقيمون مؤشر الاعتمادية، الثقة والمصادقية، مؤشر الملموسية تقييما ايجابيا، ويبقى مؤشري التعاطف والاستجابة دون المستوى المطلوب؛ مما يعني إهمال الأبعاد الإنسانية عند التعامل مع الزبائن.

- تقييم الزبائن عينة الدراسة لعبارات الرضا
- نستخلص مما سبق أن أهم مظاهر رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة تجلت في توفر البنك على فروع في جميع أنحاء الوطن، ووجود الموزع الآلي، وتناسب المصاريف المدفوعة لقاء الخدمات مناسبة، سعي

## الفصل الثالث: دراسة حالة وكالات البنوك التجارية (BDL,BNA,BADR) بأدرار

البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة، تميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات. أما باقي مظاهر رضا الزبائن فهو لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب؛

- نستنتج من خلال مثلث تسويق الخدمات لكوتلر و ارمسترونغ ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها سابقا أنه يوجد انعكاس لتنفيذ اجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية (BADR,BDL,BNA) بأدرار؛ بحيث نجد أن تنفيذ هذه الأخيرة لإجراءات التسويق الداخلي ايجابيا حول مؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية، وحياديا حول مؤشرات التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاختيار؛ مما يعني اهتمام الوكالات البنكية عينة الدراسة بالعمل دون العامل أي اهمال الاهتمام بالجوانب الانسانية للعاملين، مما انعكس على جودة الخدمات المصرفية المقدمة؛ بحيث نجد أنم هناك تقييما ايجابيا لمؤشرات الاعتمادية، الثقة والمصادقية، الملموسية والتي تعكس الجوانب المادية لجودة الخدمات المصرفية المقدمة ، ونجد أن هناك تقييما حياديا لمؤشرات تعاطف مقدم الخدمة، الاستجابة؛ مما يعني أن هناك إهمالا في الجوانب الإنسانية عند التعامل مع الزبائن، بسبب عدم الاهتمام بحاجات ورغبات العاملين؛
- توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي أنه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والعكس صحيح؛
- بلغت قيمة الارتباط  $r=+0.87$  والتي تبين قوة الارتباط بين جودة الخدمات ورضا الزبائن ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط خطي بين المتغيرين قوية جدا بنسبة 87%، وهذه النسبة تعكس الأهمية الكبرى لمتغير الجودة في تحديد رضا الزبائن.

خاتمة

## خاتمة:

- من خلال ما تم استعراضه في ثنايا الجزء النظري نخلص إلى النقاط التالية:
- يتميز التسويق 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.
  - يمكن اعتبار الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل أفراد أو أجهزة أو هما معا.
  - على اعتبار أن المزيج التسويقي للسلع (4PS) لا يلبي رغبات الزبائن في قطاع الخدمات تم إضافة 3 عناصر مهمة وهي: الدليل المادي، الأفراد، والعملية.
  - الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الايجابي عند الاتصال بالزبائن.
  - يعني التسويق الداخلي بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها.
  - تعرف الجودة بأنها المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
  - يحصل الزبون على نوعين من جودة الخدمة وهما الجودة الفنية والتي تخص الآت والمعرفة الفنية وأنظمة الحاسوب والحلول الفنية، والجودة الوظيفية والتي تتجلى في اتجاهات وسلوك العاملين واهتمامهم بمظهرهم الشخصي و غيرها، ومعظم عناصر الجودة الوظيفية يتكفل بها التسويق الداخلي والذي يقع على عاتقه الاختيار الموضوعي للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق رضا الزبائن.
  - يعبر الرضا عن حالة نفسية أو شعور عاطفي ينتاب المستهلك نتيجة المقارنة بين أداء السلعة أو الخدمة والتوقعات، مما يعني أن الرضا يرتبط بمستوى جودة الخدمة المدركة، وأن درجة الإشباع تحدد مستوى الرضا.
  - تبرز أهمية رضا الزبائن عن خدمات المصرف بتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع المصرف وبالتالي تكرار الشراء وخلق ولاء لدى الزبون لخدمات المصرف، إضافة إلى أن رضا الزبائن يمثل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة مما يساعد المصرف في تطوير وتحسين هذه الخدمات.



- إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن الخدمة أو السلعة تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استنادا إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك وعندما تكون النتيجة ايجابية تقوده إلى الشعور الايجابي للرضا أو سلبية ينتج عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون لبدائل أخرى.
- تتعدد التوقعات التي يكونها الزبون، فقد تكون توقعات عن تكاليف المنتج أو عن خصائصه، أو توقعات عن التكاليف الاجتماعية أي توقعات عن ردة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه للمنتج.
- للاحتفاظ بالزبائن يجب على المصرف أن يبدأ بالاهتمام بالعاملين ثم الانطلاق للزبائن، و أن يركز المصرف على الزبائن الكبار وأن يدعم روح العمل الجماعي، والتركيز على معالجة المشاكل التي يوجهها الزبون، ويجب على الإدارة محاورة العاملين في المستويات الدنيا، ودراسة الأسباب التي تقف أمام فقدان الزبائن وقد أشارت الدراسات إلى أن الإدارة كانت مسئولة عن 80% من حالات فقدان الزبائن.

أما أهم نتائج الدراسة التطبيقية فتتجلى فيما يلي:

- بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي فان الوكالات البنكية (BNA,BDL,BADR) بأدوار تهتم بشكل ايجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقى المؤشرات الأخرى (التحفيز، الاختيار والتعيين، تفويض الصلاحيات) دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام الوكالات البنكية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين.
- أما بالنسبة لمؤشرات الجودة فان زبائن الوكالات البنكية (BNA,BDL,BADR) بأدوار يقيمون مؤشر الاعتمادية، الثقة والمصادقية، مؤشر الملموسية تقيما ايجابيا، ويبقى مؤشري التعاطف والاستجابة دون المستوى المطلوب؛ مما يعني إهمال الأبعاد الإنسانية عند التعامل مع الزبائن.
- وفيما يخص تقييم الزبائن لعبارات الرضا فاننا توصلنا الى أن أهم مظاهر رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة تجلت في توفر البنك على فروع في جميع أنحاء الوطن، ووجود الموزع الموزع الآلي، وتناسب المصاريف المدفوعة لقاء الخدمات مناسبة، سعي البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة، تميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات، أما باقي مظاهر رضا الزبائن فهو لم يصل بعد الى المستوى المطلوب.

- نستنتج من خلال مثلث تسويق الخدمات لكوتر و ارسترونغ ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها في الدراسة التطبيقية أنه يوجد انعكاس لتنفيذ اجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية (BADR,BDL,BNA) بأدرار؛ بحيث أن تنفيذ هذه الأخيرة لإجراءات التسويق الداخلي ايجابيا حول مؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وحياديا حول مؤشرات التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاختيار؛ مما يعني اهتمام الوكالات البنكية عينة الدراسة بالعمل دون العامل أي اهمال الاهتمام بالجوانب الانسانية للعاملين، مما انعكس على جودة الخدمات المصرفية المقدمة؛ بحيث نجد أن هناك تقييما ايجابيا لمؤشرات الاعتمادية، الثقة والمصادقية، الملموسية والتي تعكس الجوانب المادية لجودة الخدمات المصرفية المقدمة ، ونجد أن هناك تقييما حياديا لمؤشرات تعاطف مقدم الخدمة، الاستجابة؛ مما يعني أن هناك إهمالا في الجوانب الإنسانية عند التعامل مع الزبائن، بسبب عدم الاهتمام بحاجات ورغبات العاملين؛
- توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي أنه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والانعكس صحيح؛
- بلغت قيمة الارتباط  $r=+0.87$  والتي تبين قوة الارتباط بين جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط خطي بين المتغيرين قوية جدا بنسبة 87%، وهذه النسبة تعكس الأهمية الكبرى لمتغير الجودة في تحديد رضا الزبائن.

كما يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد ادارات الوكالات البنكية عينة الدراسة من تحسين أدائها، وتحسين مستوى جودة خدماتها، وبالتالي تحقيق رضا زبائننا، تتجلى أهم هذه التوصيات فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين؛ بحيث يجب على المؤسسة العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛
- العمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وتوزع بطريقة عادلة بين جميع الموظفين؛
- القيام بتفويض الصلاحيات لبعض الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في الميدان في حدود أعمالهم؛
- الإيمان بمبدأ أن الزبون دائما على حق من خلال الممارسات الفعلية؛
- المراقبة المستمرة لتعامل الموظفين مع الزبائن؛
- تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبائن.

وفي الأخير يتضمن هذا الموضوع جوانب كثيرة ومتشعبة، ويرى الباحث إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى ذات صلة بالبحث موضوع الدراسة، تجلت في شكل عناوين أهمها:

- التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين.
- التسويق الداخلي كمدخل لكسب ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية.
- أثر جودة الخدمات المصرفية على كسب رضا الزبائن.
- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنفيذ أساليب وإجراءات التسويق الداخلي.

والله ولي التوفيق

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

اللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، ط1، عمان، الأردن، دار البركة للنشر و التوزيع، 2001.
- 2- أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، مطابع الولاة الحديثة 1999.
- 3- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار العقل، 1999.
- 4- تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر.
- 5- حميد عبد النبي الطائي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، ط1، عمان الأردن، 2001.
- 6- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، ط2، عمان، الأردن، 1998.
- 7- محمد جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط2، عمان، الأردن، دار المناهج، 2005.
- 8- محمد علي شهيبي، مدحت مصطفى راغب، العلاقات الإنسانية: مدخل السلوك، ط1، القاهرة، مصر، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.
- 9- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، ط1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1996.
- 10- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
- 11- مدحت أبو النظر، تنمية مهارات وتدعيم الولاة المؤسسي، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- 12- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، القاهرة، مصر الشركة العربية للنشر والتوزيع 1994.
- 13- مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر، 2003.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 15- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، معهد الدراسات المصرفية، 1994.
- 16- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، 1998.
- 17- صلاح عبد الباقي، علي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 18- عاشور أحمد صقر، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، ط1، 1978.
- 19- عائشة مصطفى المنيأوي، "سلوك المستهلك"، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

- 20- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، مصر، دار الغريب للطباعة والنشر، 1998.
- 21- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان للطباعة والنشر، 1999.
- 22- سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر 2007.
- 23- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001 .
- 24- شاكر الفزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 25- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.

### الرسائل:

- 26- تيسير محمد العفيشات، الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل، 2001.
- 27- جميلة مديوني، تسويق الخدمات، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2004.
- 28- حبيبة كشيدي، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2005.
- 29- كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حطب، البليدة، 2006.
- 30- نجود حاتم، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- 31- سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2006.

### متفرقات:

- 32- كسر مسعود، زغدار أحمد، الميزة التنافسية والموارد البشرية في: ملتقى تحت عنوان: الجودة والتميز في قطاع الأعمال، يومي 7- 8 ماي 2007، جامعة سكيكدة، 2007.
- 33- مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية العدد 11، 16/03/1982.
- 34- الأمر رقم 66-178 المؤرخ في 13/06/1966 المتعلق بإنشاء البنك الوطني الجزائري.

### باللغة الأجنبية:

#### Ouvrage:

- 1- Ammour ben Halima, "Le Système Bancaire Algerienne", edition Dahleb, Alger, 1996.
- 2- Béatrice Brechignace Roubaud , "le marketing service", 7 édition, France, édition D'organisation, 2003.

- 3- Christian Derbaix, joel brée, " comportement du consommateur", éd Economica, paris.2000.
- 4- Crosby. A.P , quality is free , MC grow , hill book ,Co , INC , 1979.
- 5- Dupont, Frederic , management des services, edition, Eska, paris, 2000.
- 6- François Caby, Claude Jambart, la qualité dans les service, 2<sup>ed</sup> ,paris, France, economica ,2002.
- 7- Lendrevie, Levy et D. Lindon , Mercator; 7 édition , France, Dalloz, 2003.
- 8- Logothétis.N , Managing for total quality from Deming to tagouchi , prentice hall, London 1992.
- 9- Monique Zollinger , Eric Lamarque ,Marketing et stratégie de la banque, 3ed, Paris ,France, Dunod , 1999.
- 10- Phillip kotler, marketing management, Ed Pearson education, Paris, 2006.
- 11- Teboul james, Le temps des service, Une nouvelle approche du management, 3<sup>eme</sup> tirage, édition d'organisation, paris, 2000.

#### **Journal:**

- 11- Berry Leonard, the employee as customer " journal of retail banking". V3. no 01. 1981.
- 12- Furlong Carla, "12 Role for customer", Bank Management, Janauray,1993
- 13- Gronroos, Quality V. Costumer Satisfaction journal of marketing ,Vol6.1996.
- 14- Mohammed Belfodil, "La BADR Son Expansion", BADR info, edition par La BADR, N° 27,1999.
- 15- Rafik M and Ahmed P.K "the Seope of internal marketing the boundary between marketing and humain Resource Management", journal of marketing Management, vol (9) No (3), 1993.

#### **Internet:**

- 16- [www.faculty.ksu.edu.sa](http://www.faculty.ksu.edu.sa).

الملاحق



ملحق رقم 1: استبيان التسويق الداخلي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

اسم البنك

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

( الفرع )

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

استمارة استبيان

أخي الموظف الكريم: تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكسب رضا الزبائن لدى عينة من البنوك التجارية الجزائرية، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة. علما بان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرا لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

الطالب:

المشرف:

عبد النبي بلبالي

الدكتور الشيخ الداوي

تابع: ملحق رقم 1

أولاً: البيانات العامة:

يرجى وضع العلامة X في الخانة المناسبة التي تعتقد إنها أكثر أهمية

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- العمر: أقل من 30 سنة ( ) 30-39 سنة ( ) 40-50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )
- 3- المؤهل: ابتدائي ( ) أساسي ( ) ثانوي ( ) شهادات عليا ( )
- 4- عدد سنوات العمل: أقل من 3 سنوات ( ) 3-5 ( ) 6-10 ( ) 10 سنوات فأكثر ( )

## تابع: ملحق رقم 1

ثانيا- التسويق الداخلي:

لا أتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات
					1- هل يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة.
					2- أشعر بالاستقرار في البنك ولا أنوي تغيير العمل .
					3- هل تلمي هذه الوظيفة حاجاتك و رغباتك.
					4- يقوم البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن
					5- يهدف البنك من البرامج التدريبية إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن.
					6- يركز التدريب في البنك على الاحتياجات التدريبية.
					7- يتركز التدريب في البنك على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.
					8- توفر إدارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
					9- يوفر البنك وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين.
					10- أحصل دوما على الحوافز و المكافآت المتناسبة مع مستوى أدائي.
					11- يتم توزيع الحوافز و المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.
					12- تقوم بتأدية مهامك بدون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة.
					13- يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن.
					14- هل يقوم البنك بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن.
					15- هل يدعم البنك فرص الإبداع والابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم.

ملحق رقم 2: استبيان جودة الخدمات ورضا الزبائن

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

اسم البنك

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

( الفرع )

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

استمارة استبيان

أخي المواطن: تحية طيبة وبعد

لقد صممت هذه الإستبانة التي هي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي المعنون بـ : دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكسب رضا الزبائن، دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية، والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تتضمنها الإستبانة.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبانة، لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وإغناء جانب البحث العلمي مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة، ولكم منا جزيل الشكر.

الطالب:

عبد النبي بلبالي

المشرف:

الدكتور الشيخ الداوي

تابع: ملحق رقم 2

أولاً: البيانات العامة:

يرجى وضع العلامة ( ) في الخانة المناسبة التي تعتقد إنها أكثر أهمية:

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- العمر:

أقل من 30 سنة ( ) 30- 39 سنة ( ) 40- 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )

3- المؤهل: ابتدائي ( ) أساسي ( ) ثانوي ( ) شهادات عليا ( )

## تابع: ملحق رقم 2

ثانياً: جودة الخدمات المصرفية:

على الاطلاق لا أتفق	لا أتفق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات
					1- يمكن الاعتماد على إدارة البنك الذي تتعامل معه بشكل جيد
					2- يقوم البنك بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.
					3- يتميز البنك بتقديم كشوفات دقيقة .
					4- سهولة مقابلة المسئول وتحديد موعد معه بشكل سريع.
					5- يتوفر البنك على سجلات دقيقة ومنظمة ويمكن الرجوع إليها بسرعة وسهولة.
					6- يرغب موظفو البنك دائماً في تقديم المساعدة للزبائن .
					7- يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة.
					8- يقدم البنك الخدمات للزبائن بشكل سريع.
					9- يقوم البنك بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة
					10- أشعر بالأمان والاطمئنان عند تعاملي مع موظفي البنك.
					11- يتمتع موظفو البنك بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
					12- تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان والسرية .
					13- يتحلى موظفو البنك بالأدب والأخلاق الحميدة.
					14- يهتم البنك بطلباتي بشكل شخصي .
					15- أشعر أنني معروف من قبل أفراد البنك عند الاتصال بهم لتأدية الخدمات.
					16- تتناسب أوقات العمل مع متطلباتي .
					17- يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها.
					18- يضع البنك منفعة الزبائن فوق كل اعتبار.
					19- يتميز البنك بتقنيات ومعدات حديثة .
					20- يتمتع عمال البنك بالمظهر الجيد.
					21- تتناسب المرافق المادية والمعدات مع نوعية الخدمات المقدمة.
					22- المرافق العامة والمباني والتسهيلات ملائمة وجذابة.

## تابع: ملحق رقم 2

## 3- رضا الزبائن:

الاطلاق لا أتفق على	لا أتفق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات
					1-يقوم البنك دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
					2- يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
					3- يطرح البنك باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.
					4- تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون.
					5- يتميز البنك بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة.
					6- فترة الانتظار قصيرة نسبيا .
					7- المظهر العام والديكور الداخلي للبنك مميز وجذاب.
					8- موقع البنك مناسب لي .
					9- يتوفر البنك على فروع في جميع أنحاء الوطن .
					10- يوفر البنك خدمة الموزع الآلي DAB.
					11- يتعامل البنك بعدالة مع جميع الزبائن.
					12- يعتبر البنك أن الزبون دائما على حق .
					13- علاقة موظفي البنك مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام.
					14- يطلع البنك الزبائن على أي خدمة جديدة .
					15- يوفر البنك معلومات كافية عن نشاطاته للزبائن
					16- يقوم البنك بشرح وتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها.
					17- يتميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات .
					18- إجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة للزبائن.
					19- يوضح البنك تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن.
					20- لم أتقدم بشكوى لإدارة البنك بسبب تعامل الموظفين.
					21- يوفر البنك مواقف مناسبة لسيارات الزبائن .
					22- يقدم العاملين في البنك الخدمات للزبائن بلباقة وطيب خاطر.
					23- المصاريف التي أدفعها مقابل الخدمات مناسبة.

## ملحق رقم 3: سلسلة متغيري الجودة ورضا الزبائن

الزبان (i)	جودة الخدمات (x)	رضا الزبان (y)
1	48	59
2	52	67
3	32	52
4	41	43
5	66	74
6	81	85
7	52	60
8	53	57
9	49	54
10	81	85
11	33	32
12	61	60
13	53	70
14	48	57
15	36	44
16	36	41
17	64	71
18	78	63
19	65	65
20	64	58
21	74	88
22	68	75
23	73	83
24	33	37
25	71	86
26	47	64
27	60	69
28	82	83
29	57	74
30	69	78
31	92	85
32	55	63
33	59	66

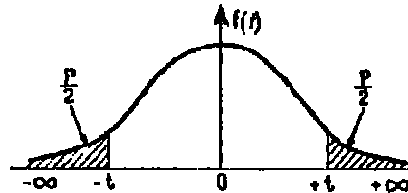
الزبان (i)	جودة الخدمات (x)	رضا الزبان (y)
34	58	61
35	85	81
36	36	44
37	84	75
38	50	85
39	62	63
40	59	58
41	39	35
42	44	43
43	67	76
44	65	71
45	65	62
46	80	89
47	44	46
48	57	56
49	30	42
50	46	49
51	58	72
52	56	55
53	41	53
54	22	31
55	74	79
56	51	46
57	50	53
58	48	39
59	33	35
60	32	33
61	34	35
62	32	33
63	30	28
64	38	36
65	51	62
66	47	53



الملحق رقم 04: جدول توزيع ستودنت ( Table de la loi de Student )

2. BLE DE LA LOI DE STUDENT

Valeurs de  $T$  ayant la probabilité  $P$  d'être dépassées en valeur absolue



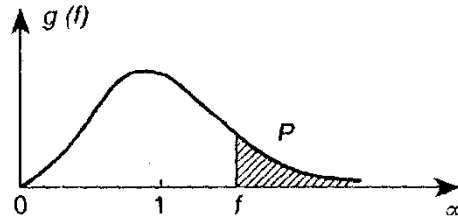
$\nu$	$P = 0,95$	0,80	0,70	0,60	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	0,158	0,325	0,510	0,727	1,000	1,376	1,963	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,142	0,289	0,445	0,617	0,816	1,061	1,386	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,137	0,277	0,424	0,584	0,765	0,978	1,250	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,134	0,271	0,414	0,569	0,741	0,941	1,190	1,533	2,132	2,776	3,747	4,600
5	0,132	0,267	0,408	0,559	0,727	0,920	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,131	0,265	0,404	0,553	0,718	0,906	1,134	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,130	0,263	0,402	0,549	0,711	0,896	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,130	0,262	0,399	0,546	0,706	0,889	1,108	1,397	1,860	2,300	2,896	3,355
9	0,129	0,261	0,398	0,543	0,703	0,883	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,129	0,260	0,397	0,542	0,700	0,879	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,129	0,260	0,396	0,540	0,697	0,876	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,100
12	0,128	0,259	0,395	0,539	0,695	0,873	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,053
13	0,128	0,259	0,394	0,538	0,694	0,870	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,128	0,258	0,393	0,537	0,692	0,868	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,128	0,258	0,393	0,536	0,691	0,866	1,074	1,341	1,753	2,131	2,607	2,947
16	0,128	0,258	0,392	0,535	0,690	0,865	1,071	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,128	0,257	0,392	0,534	0,689	0,863	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,127	0,257	0,392	0,534	0,688	0,862	1,067	1,330	1,734	2,101	2,557	2,878
19	0,127	0,257	0,391	0,533	0,688	0,861	1,066	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,127	0,257	0,391	0,533	0,687	0,860	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,127	0,257	0,391	0,532	0,686	0,859	1,063	1,323	1,721	2,080	2,519	2,831
22	0,127	0,256	0,390	0,532	0,686	0,858	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,127	0,256	0,390	0,532	0,685	0,858	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,127	0,256	0,390	0,531	0,685	0,857	1,059	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,127	0,256	0,390	0,531	0,684	0,856	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,127	0,256	0,390	0,531	0,684	0,856	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,127	0,256	0,389	0,531	0,684	0,855	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,127	0,256	0,389	0,530	0,683	0,855	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,127	0,256	0,389	0,530	0,683	0,854	1,055	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,127	0,256	0,389	0,530	0,683	0,854	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
$\infty$	0,12566	0,25335	0,38532	0,52440	0,67449	0,84162	1,03643	1,28155	1,64485	1,95996	2,32641	2,57582

Nota. - -  $\nu$  est le nombre de degrés de liberté.

الملحق رقم 05: جدول توزيع فيشر Table de la loi de Fisher-Snedecor

4. TABLE DE LA LOI DE FISHER-SNEDECOR

Valeurs de  $F$  ayant la probabilité  $P$  d'être dépassées ( $F = s_1^2/s_2^2$ )



$v_2$	$v_1 = 1$		$v_1 = 2$		$v_1 = 3$		$v_1 = 4$		$v_1 = 5$	
	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$
1	161,4	4,052	199,5	4,999	215,7	5,403	224,6	5,625	230,2	5,764
2	18,51	98,49	19,00	99,00	19,16	99,17	19,25	99,25	19,30	99,30
3	10,13	34,12	9,55	30,81	9,28	29,46	9,12	28,71	9,01	28,24
4	7,71	21,20	6,94	18,00	6,59	16,69	6,39	15,98	6,26	15,52
5	6,61	16,26	5,79	13,27	5,41	12,06	5,19	11,39	5,05	10,97
6	5,99	13,74	5,14	10,91	4,76	9,78	4,53	9,15	4,39	8,75
7	5,59	12,25	4,74	9,55	4,35	8,45	4,12	7,85	3,97	7,45
8	5,32	11,26	4,46	8,65	4,07	7,59	3,84	7,01	3,69	6,63
9	5,12	10,56	4,26	8,02	3,86	6,99	3,63	6,42	3,48	6,06
10	4,96	10,04	4,10	7,56	3,71	6,55	3,48	5,99	3,33	5,64
11	4,84	9,65	3,98	7,20	3,59	6,22	3,36	5,67	3,20	5,32
12	4,75	9,33	3,88	6,93	3,49	5,95	3,26	5,41	3,11	5,06
13	4,67	9,07	3,80	6,70	3,41	5,74	3,18	5,20	3,02	4,86
14	4,60	8,86	3,74	6,51	3,34	5,56	3,11	5,03	2,96	4,69
15	4,54	8,68	3,68	6,36	3,29	5,42	3,06	4,89	2,90	4,56
16	4,49	8,53	3,63	6,23	3,24	5,29	3,01	4,77	2,85	4,44
17	4,45	8,40	3,59	6,11	3,20	5,18	2,96	4,67	2,81	4,34
18	4,41	8,28	3,55	6,01	3,16	5,09	2,93	4,58	2,77	4,25
19	4,38	8,18	3,52	5,93	3,13	5,01	2,90	4,50	2,74	4,17
20	4,35	8,10	3,49	5,85	3,10	4,94	2,87	4,43	2,71	4,10
21	4,32	8,02	3,47	5,78	3,07	4,87	2,84	4,37	2,68	4,04
22	4,30	7,94	3,44	5,72	3,05	4,82	2,82	4,31	2,66	3,99
23	4,28	7,88	3,42	5,66	3,03	4,76	2,80	4,26	2,64	3,94
24	4,26	7,82	3,40	5,61	3,01	4,72	2,78	4,22	2,62	3,90
25	4,24	7,77	3,38	5,57	2,99	4,68	2,76	4,18	2,60	3,86
26	4,22	7,72	3,37	5,53	2,98	4,64	2,74	4,14	2,59	3,82
27	4,21	7,68	3,35	5,49	2,96	4,60	2,73	4,11	2,57	3,78
28	4,20	7,64	3,34	5,45	2,95	4,57	2,71	4,07	2,56	3,75
29	4,18	7,60	3,33	5,42	2,93	4,54	2,70	4,04	2,54	3,73
30	4,17	7,56	3,32	5,39	2,92	4,51	2,69	4,02	2,53	3,70
40	4,08	7,31	3,23	5,18	2,84	4,31	2,61	3,83	2,45	3,51
60	4,00	7,08	3,15	4,98	2,76	4,13	2,52	3,65	2,37	3,34
120	3,92	6,85	3,07	4,79	2,68	3,95	2,45	3,48	2,29	3,17
$\infty$	3,84	6,64	2,99	4,60	2,60	3,78	2,37	3,32	2,21	3,02

Nota. —  $s_1^2$  est la plus grande des deux variances estimées, avec  $v_1$  degrés de liberté.

## الملحق رقم 06: جدول درايبين واتسون Table de Durbin et Watson

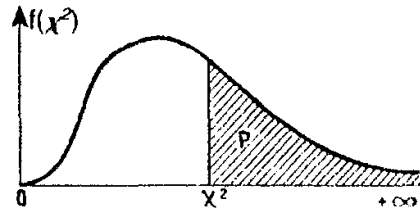
6. TABLE DE DURBIN-WATSON  
Risque  $\alpha = 5 \%$ 

n	k = 1		k = 2		k = 3		k = 4		k = 5	
	d <sub>1</sub>	d <sub>2</sub>	d <sub>1</sub>	d <sub>2</sub>	d <sub>1</sub>	d <sub>2</sub>	d <sub>1</sub>	d <sub>2</sub>	d <sub>1</sub>	d <sub>2</sub>
15	1,08	1,36	0,95	1,54	0,82	1,75	0,69	1,97	0,56	2,21
16	1,10	1,37	0,98	1,54	0,86	1,73	0,74	1,93	0,62	2,15
17	1,13	1,38	1,02	1,54	0,90	1,71	0,78	1,90	0,67	2,10
18	1,16	1,39	1,05	1,53	0,93	1,69	0,82	1,87	0,71	2,06
19	1,18	1,40	1,08	1,53	0,97	1,68	0,86	1,85	0,75	2,02
20	1,20	1,41	1,10	1,54	1,00	1,68	0,90	1,83	0,79	1,99
21	1,22	1,42	1,13	1,54	1,03	1,67	0,93	1,81	0,83	1,96
22	1,24	1,43	1,15	1,54	1,05	1,66	0,96	1,80	0,86	1,91
23	1,26	1,44	1,17	1,54	1,08	1,66	0,99	1,79	0,90	1,92
24	1,27	1,45	1,19	1,55	1,10	1,66	1,01	1,78	0,93	1,90
25	1,29	1,45	1,21	1,55	1,12	1,66	1,04	1,77	0,95	1,89
26	1,30	1,46	1,22	1,55	1,14	1,65	1,06	1,76	0,98	1,88
27	1,32	1,47	1,24	1,56	1,16	1,65	1,08	1,76	1,01	1,86
28	1,33	1,48	1,26	1,56	1,18	1,65	1,10	1,75	1,03	1,85
29	1,34	1,48	1,27	1,56	1,20	1,65	1,12	1,74	1,05	1,84
30	1,35	1,49	1,28	1,57	1,21	1,65	1,14	1,74	1,07	1,83
31	1,36	1,50	1,30	1,57	1,23	1,65	1,16	1,74	1,09	1,82
32	1,37	1,50	1,31	1,57	1,24	1,65	1,18	1,73	1,11	1,82
33	1,38	1,51	1,32	1,58	1,26	1,65	1,19	1,73	1,13	1,81
34	1,39	1,51	1,33	1,58	1,27	1,65	1,21	1,73	1,15	1,81
35	1,40	1,52	1,34	1,58	1,28	1,65	1,22	1,73	1,16	1,80
36	1,41	1,52	1,35	1,59	1,29	1,65	1,24	1,73	1,18	1,80
37	1,42	1,53	1,36	1,59	1,31	1,66	1,25	1,72	1,19	1,80
38	1,43	1,54	1,37	1,59	1,32	1,66	1,26	1,72	1,21	1,79
39	1,43	1,54	1,38	1,60	1,33	1,66	1,27	1,72	1,22	1,79
40	1,44	1,54	1,39	1,60	1,34	1,66	1,29	1,72	1,23	1,79
45	1,48	1,57	1,43	1,62	1,38	1,67	1,34	1,72	1,29	1,77
50	1,50	1,59	1,46	1,63	1,42	1,67	1,38	1,72	1,34	1,77
55	1,53	1,60	1,49	1,64	1,45	1,68	1,41	1,72	1,38	1,77
60	1,55	1,62	1,51	1,65	1,48	1,69	1,44	1,73	1,41	1,77
65	1,57	1,63	1,54	1,66	1,50	1,70	1,47	1,73	1,44	1,77
70	1,58	1,64	1,55	1,67	1,52	1,70	1,49	1,74	1,46	1,77
75	1,60	1,65	1,57	1,68	1,54	1,71	1,51	1,74	1,47	1,77
80	1,61	1,66	1,59	1,69	1,56	1,72	1,53	1,74	1,51	1,77
85	1,62	1,67	1,60	1,70	1,57	1,72	1,55	1,75	1,52	1,77
90	1,63	1,68	1,61	1,70	1,59	1,73	1,57	1,75	1,54	1,78
95	1,64	1,69	1,62	1,71	1,60	1,73	1,58	1,75	1,56	1,78
100	1,65	1,69	1,63	1,72	1,61	1,74	1,59	1,76	1,57	1,78

k est le nombre de variables exogènes (constante exclue).  
n est la taille de l'échantillon.

الملحق رقم 07: توزيع كاي تربيع Table de la loi du Chi-Deux

3. TABLE DE LA LOI DE CHI-DEUX  
Valeurs de  $\chi^2$  ayant la probabilité  $P$  d'être dépassées



$\nu$	$P = 0,90$	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	0,0158	0,0642	0,148	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,412	6,635
2	0,211	0,446	0,713	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,824	9,210
3	0,584	1,005	1,424	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,837	11,345
4	1,064	1,649	2,195	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,668	13,277
5	1,610	2,343	3,000	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	13,388	15,086
6	2,204	3,070	3,828	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	15,033	16,812
7	2,833	3,822	4,671	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	16,662	18,475
8	3,490	4,594	5,527	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	18,168	20,090
9	4,168	5,380	6,393	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	19,679	21,666
10	4,865	6,179	7,267	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	21,161	23,209
11	5,578	6,989	8,148	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	22,618	24,725
12	6,304	7,807	9,034	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	24,054	26,217
13	7,042	8,634	9,926	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	25,472	27,688
14	7,790	9,467	10,821	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	26,873	29,141
15	8,547	10,307	11,721	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	28,259	30,578
16	9,312	11,152	12,624	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	29,633	32,000
17	10,085	12,002	13,531	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	30,995	33,409
18	10,865	12,857	14,440	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	32,346	34,805
19	11,651	13,716	15,352	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	33,687	36,191
20	12,443	14,578	16,266	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	35,020	37,566
21	13,240	15,445	17,182	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	36,343	38,932
22	14,041	16,314	18,101	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	37,659	40,289
23	14,848	17,187	19,021	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	38,968	41,638
24	15,659	18,062	19,943	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	40,270	42,980
25	16,473	18,940	20,867	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	41,566	44,314
26	17,292	19,820	21,792	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	42,856	45,642
27	18,114	20,703	22,719	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	44,140	46,963
28	18,939	21,588	23,647	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	45,419	48,278
29	19,768	22,475	24,577	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	46,693	49,588
30	20,599	23,364	25,508	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	47,962	50,892

Lorsque  $\nu > 30$ , on peut admettre que la quantité  $\frac{\sqrt{2} \chi^2 - \sqrt{2\nu - 1}}{2}$  suit la loi normale réduite.

Exemple :

Calculez la valeur de  $\chi^2$  correspondant à une probabilité  $P = 0,10$  de dépassement lorsque  $\nu = 41$ . À l'aide de la table 1, on calcule, pour  $P = 0,10$ ,  $x = 1,2816$ .

$$D'où : \chi^2 = \frac{[x + \sqrt{2\nu - 1}]^2}{2} = \frac{1}{2} [1,2816 + \sqrt{82 - 1}]^2 = \frac{1}{2} (10,2816)^2 = 52,85.$$

الملحق رقم 08: جداول ثبات مقاييس عبارات استمارتي التسويق الداخلي، جودة الخدمات ورضا الزبائن

**Statistiques de fiabilité la qualité de service**

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
22	,944

**Statistiques de fiabilité La satisfaction**

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
23	,944

**Statistiques de fiabilité Marketing interne**

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
15	,875

## مستخلص:

يتميز تسويق الخدمات عن تسويق السلع بوجود الأبعاد الثلاثة للتسويق في الخدمات وهي: التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي إضافة إلى التسويق الداخلي، ويتضمن هذا الأخير مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات من العاملين والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق رضاهم وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا الزبائن. تعالج هذه الرسالة في ثلاثة فصول إشكالية " دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكسب رضا الزبائن".

وقد قمنا باختيار الوكالات البنكية (BDL, BADR, BNA) بأدرار لمحاولة التعرف على مستوى تنفيذ أساليب التسويق الداخلي وجودة الخدمات المقدمة وأثرها على رضا الزبائن. ومن أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع، تم استخدام عدة أدوات منها المسح المكتبي في الجانب النظري، والتركيز على عملية استقصاء آراء عينة من الموظفين والزبائن في الجزء التطبيقي. وقد سمح لنا البحث باستخلاص نتائج هامة تم على ضوئها تقديم مجموعة من التوصيات والاقترحات للوكالات البنكية المدروسة بغرض تحسين جودة خدماتها و كسب رضا زبائنها وبالتالي تحقيق أهدافها.

الكلمات الدالة: التسويق الداخلي، جودة الخدمات المصرفية، رضا الزبائن، رضا العاملين.

## Summary

Service marketing differs from marketing of good in that service marketing three dimension: the interactive marketing, external marketing, and internal marketing. The latter includes a variety of methods and procedures uses so as to attract better qualified enterprise. In addition, the institution cares about the needs and the desires of the enterprise in order to satisfy them and hence to improve the quality of provided services and satisfy clients.

This letter is addressed in three problematic chapters the role of the internal marketing in Improving the quality of banking services and in gaining (receiving) the satisfaction of the client.

We have chosen the banking agencies (BDL, BADR, BNA) in Adrar to try to know the level of implementation of the internal marketing methods, and the good quality of provided services, and its effects on consumers' satisfaction.

In order to address various aspects of the topic, several tools have been carried out: office surveys in the theatrical side views of q sample of staff and consumers the practical side.

This research has allowed us to draw important results which give the studied banking agencies some recommendation and proposals so as to improve the quality of their services and to gain (receive) consumers satisfaction and thereby achieve their objectives.