

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

# دور التسويق الداخلي في تحقيق الجودة للخدمات المصرفية

دراسة حالة بنك البدر وكالة تيارت 554

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية

الأستاذ المشرف :

أ. عبد الرحيم ليلي

إعداد الطالبان:

حجار نوال

داودي ربيعة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ.....

السنة الجامعية: 2014-2015

# كلمة شكر

نحمد الله عز وجل حمدا، كثيرا، طيبا، مباركا فيه، كما يليق بجلال وجهه الكريم ونشكره على ما أسبغه علينا من نعم وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذا العمل والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى من اهتدى بهديه إلى يوم الدين ثم نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان الجميل إلى:

الأستاذة المحترمة "عبد الرحيم ليلي"

على قبولها الإشراف على مذكرتنا، وعلى التوجيهات والنصائح التي أفادتنا بها طيلة إنجاز البحث كما نحي فيا روح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاها الله عنا كل خير .

الشكر الأكبر للوالدين الكريمين على كل ما قدماه لنا من دعم مادي ومعنوي

إلى كل أساتذتنا في مختلف الأطوار

إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بقراءة محتويات هذا العمل راجين أن ينال رضاهم

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نقول جزاكم الله عنا خير الجزاء.

## فهرس الموضوعات

01.....	المقدمة
06.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية وجودتها
07.....	المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية:
07.....	المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم الخدمة المصرفية
10.....	المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية:
16.....	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية:
24.....	المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية
24.....	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات المصرفية
25.....	المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الخدمات المصرفية
28.....	المطلب الثالث: مزايا وأهمية جودة الخدمات المصرفية
30.....	المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية
30.....	المطلب الأول: نموذج الفجوة (نموذج الفجوات التقليدي)
36.....	المطلب الثاني: نموذج الفجوات المطور <b>Gapsmodel Advance</b> :
37.....	المطلب الثالث: انتقادات نموذج جودة الخدمة
41.....	الفصل الثاني: التسويق الداخلي - مفاهيم عامة-
42.....	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
42.....	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي
45.....	المطلب الثاني: خصائص وإجراءات التسويق الداخلي وأهميته
50.....	المطلب الثالث: الأهداف العامة للتسويق الداخلي:

53.....	المبحث الثاني: أنشطة التسويق الداخلي
53.....	المطلب الأول: بحوث التسويق الداخلي
54.....	المطلب الثاني: تجزئة (تقطيع) السوق
56.....	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي
62.....	المبحث الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي وعلاقته بالخدمات المصرفية
62.....	المطلب الأول: نموذج بييري وكرونروس للتسويق الداخلي
65.....	المطلب الثاني: نموذج رفيق وأحمد:
67.....	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية
71.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تيارت
72.....	المبحث الأول : عرض بنك الفلاحة والتنمية الريفية
72.....	المطلب الأول : التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية
80.....	المطلب الثاني : تعريف وكالة بدر - تيارت
81.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت رقم (554)
83.....	المبحث الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
83.....	المطلب الأول : الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
85.....	المطلب الثاني : الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية
90.....	المبحث الثالث: دور العاملين في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في وكالة تيارت
90.....	المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة
91.....	المطلب الثاني : تحليل الاستمارة الموجهة إلى موظفي وكالة بدر تيارت
96.....	المطلب الثالث : دور العاملين في تحقيق جودة الخدمات المصرفية
98.....	الخاتمة :

101	الملاحق
102	قائمة الجداول و الأشكال
103	قائمة المراجع

## المقدمة

يعد التطور الاقتصادي أهم وأصعب الأمور التي تواجه المجتمعات المعاصرة وذلك في ظل التغيرات الاقتصادية التي يعرفها العالم، وذلك من خلال إجراء تعديلات جذرية تتماشى مع كيان الاقتصاد العالمي السائد بهدف المنافسة الدولية .

كما تعتبر الجزائر مثال حي عن التطورات التي شهدتها وما تزال خاصة في مجال العمل المصرفي كونه الممول الرئيسي الذي يوجه الاقتصاد للازدهار وذلك من خلال تقديم كل ما هو جديد.

ومع بروز التطور في الأنظمة المصرفية،و التي شملت تطور الخدمات المصرفية ،بلغت معظم الخدمات المقدمة مرحلة النضوج و هو ما أدى إلى نشأة الخدمات المقدمة ،هذا النضوج وضع أطراف جديدة للمنافسة بين المصارف خاصة فيما يتعلق بأنواع الخدمات المقدمة و بالتالي ظهر مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس المصارف فيما بينها من خلاله ، مما يعني توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة و إنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية و تشكل له جودة أفضل من وجهة نظره، ولذلك ركزت المصارف على تفعيل الدور البشري بغرض تقديم الخدمات على اعتبار أنه الجزء المرئي والملموس من الخدمة و يلعب دورا حاسما في جذب والاحتفاظ بالزبائن، وهذا ما أدى إلى بروز مفهوم جديد يدعى التسويق الداخلي في أوائل الخمسينات من القرن الماضي بحيث يعتبر أن الوظائف التي يؤديها العاملين منتجات داخلية ،وبالتالي تحقيق رضا هؤلاء العاملين ينعكس إيجابا على مستوى جودة الخدمات المقدمة وكسب ربح ملائم للمصرف، ويظهر ذلك من خلال تدريب هؤلاء العاملين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل في المصرف وكسب رضا الزبون.

## طرح الإشكالية :

شهد العالم تحولات كبيرة من ظهور العولمة و بروز ثورة معلوماتية كبيرة و احتدام شدة التنافس بين المؤسسات خاصة المصارف ،و نظرا للإمكانيات الا محدودة للفرد العامل سعت المصارف

لاستثمار هذه الميزة من خلال إتباع أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين و زيادة وعيهم و إدراكهم بالدور المنوط لهم في تحقيق أهداف المصرف وبالتالي تحسين مستوى آدائهم مما ينعكس إيجابا على مستوى جودة الخدمات المصرفية .

و في ظل هذه المعطيات نطرح الإشكالية التالية :

**ماهو الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الجودة للخدمات المصرفية ؟**

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1-ماذا يقصد بجودة الخدمات المصرفية ؟وماهي نماذج قياسها ؟

2-ما مفهوم التسويق الداخلي ؟و ما علاقته بتحقيق الجودة للخدمات المصرفية ؟

3-كيف ينعكس دور التسويق الداخلي في تحقيق الجودة للخدمات المصرفية في وكالة بدر ؟

**فرضيات الدراسة :**

-السرعة في تقديم الخدمات من أهم العوامل التي يركز عليها الزبائن في تعاملهم مع المصرف .

-لتحقيق مستوى جودة الخدمات يتطلب من المصرف الاهتمام بالتسويق الداخلي كالاهتمام بالتسويق الخارجي .

-التسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق رضا الأفراد وبالتالي يساهم في تنفيذ التزامات المصرف اتجاه الزبائن و تحقيق رضاهم.

-بعد رضا العملاء وولائهم و الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة من أوليات موظفي بنك البدر .

**أسباب اختيار الموضوع :**

ومن بين هذه الأسباب :

- التطورات الاقتصادية المستمرة وما تتطلبه من جهاز مصرفي يواكبها.
- محاولة اكتشاف خبايا موضوع التسويق الداخلي.
- كون أن موضوع جودة الخدمات المصرفية و علاقتها بالتسويق الداخلي موضوع حيوي يتطلب الدراسة وهذا لتقديم ما هو أفضل للزبائن .

### أهمية الموضوع :

- تبرز أهمية دراستنا للموضوع في العديد من الجوانب من أهمها:
- أهمية ودور الخدمات المصرفية في سياق الإصلاحات و التحولات التي يمر بها القطاع المصرفي وفي ظل التحديات التي تفرضها التطورات الاقتصادية العالمية .
- الدور الذي تقوم به المصارف التجارية لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال تقديم الخدمات في أحسن صورتها و ضمان جودتها.

### أهداف الموضوع :

- يمكن أن نوجز أهداف البحث فيما يلي :
- معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف.
- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي في المصارف.

### حدود الدراسة :

- لقد تجلت دراستنا على إبراز جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بالتسويق الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تيارت - .

## منهج الدراسة :

فيما يخص المنهج المتبع من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية .

أما دراستنا التطبيقية اعتمدنا على المنهج التحليلي.

## الأدوات المستخدمة في الدراسة :

استعنا في الدراسة النظرية بالكتب ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه بالإضافة إلى المجالات، وبعض مواقع الشبكات العالمية .

أما فيما يخص الدراسة الميدانية اعتمدنا على المقابلات الشخصية مع المدير بالإضافة إلى الاستمارة الموجهة للعاملين من أجل الاستبيان.

## الدراسات السابق:

فيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد لاحظنا بعد قيمنا بالبحث وجود مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع جودة الخدمات المصرفية ولكن من زوايا أخرى ليس لها علاقة بالتسويق الداخلي وهذا جعل الدراسات في موضوع بحثنا قليلة ومحدودة ومن بين هذه الدراسات نجد بعض المذكرات وهي كالآتي :

الدراسة الأولى تحت عنوان " اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصدقية في المؤسسات الخدمية " لبشير محمد سنة 2011-2012 حيث كان بحثه يهدف إلى التعرف على مفهوم التسويق الداخلي ومختلف البرامج المرتبطة به إضافة إلى تسليط الضوء على آليات تحقيق وتحسين الجودة وإبراز أهمية التسويق الداخلي في المنظمة الخدمية ، ومدى تثير المزيج التسويقي على مستوى الرضا و المصدقية في المؤسسات الاقتصادية.

الدراسة الثانية تحت عنوان " دور التسويق الداخلي في تحققي جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن " بجامعة قاصدي بورقلة سنة 2008-2009 للباحث بلبالي عبد النبي حيث ركز في دراسته غالى الوقوف على مدى الاهمية التي يغطي بها التسويق الداخلي في المصارف ومن أهم أهداف الدراسة معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف بالإضافة غالى رضا زبائن المصارف وقد وصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : انه توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة، وانه يمكن اعتبار الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم غالى المستفيد من قبل أفراد أو أجهزة أو هما معاً .

### صعوبات الدراسة :

لقد واجهنا صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (دراسة تطبيقية) وهذه الصعوبات يمكن حصرها في :

- صعوبة الحصول على المراجع و المتعلقة بجوهر الموضوع .
- أغلبية المراجع التي عاجلت موضوع التسويق الداخلي تعتبر قديمة نسبيا.
- عدم تجاوب الموظفين بالمصرف معنا ونحن بصدد الدراسة الميدانية.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات تخص الدوائر التي يعملون بها لأسباب متباينة و اكتفاء بعضهم بتقديم معلومات حول أنشطة مصالحهم.

### هيكل الدراسة :

لمعالجة الموضوع بشكل متكامل ،قمنا بتقسيم دراستنا إلى مقدمة عامة ،و ثلاث فصول رئيسية ،خاتمة ،تطرفنا في المقدمة إلى طرح الإشكالية التي يعالجها البحث و الفرضيات المتعلقة به والتي تم تبنيها كنقطة انطلاق له ،إلى جانب توضيح الدراسة المكانية ،كما بينا من خلالها الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع بالإضافة إلى أهمية و أهم أهدافه مع الإشارة إلى الأدوات التي تم استخدامها فيه .

**الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية وجودتها، وذلك من خلال دراسة ماهية الخدمات المصرفية، وبعد ذلك وجودتها، ثم دراسة نماذج قياس هذه الجودة .

**الفصل الثاني:** كان لدراسة التسويق الداخلي -مفاهيم عامة-، الذي نتطرق فيه إلى ماهية التسويق الداخلي، ثم أهم أنشطته بالإضافة إلى نماذجه و علاقته بجودة الخدمات المصرفية.

**أما الفصل الثالث:** فخصصناه لدراسة ميدانية كانت بعنوان دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة تيارت- وذلك من خلال استعراض تعريف بنك البدر بالإضافة إلى الوكالة ومن ثم الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك ودور التسويق الداخلي في تحقيق الجودة للخدمات المصرفية .

وأخيرا الخاتمة والتي تتضمن ملخصا عاما للفصول الثلاث واختبار الفرضيات مع أهم النتائج المتوصل إليها متبوعة بجملة من التوصيات و الاقتراحات و الآفاق المستقبلية.

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية وجودتها

تتميز صناعات الخدمة المصرفية بكثرة تنوعها وتوسعها لتمس مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة وخاصة ظهور خدمات جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية للخدمة المصرفية التي كانت في السابق.

فهناك مصارف متعددة تقوم بتقديم كل ما هو جديد من خدمات مصرفية يضاف إلى أن قطاع المصارف يتسم في الوقت الحاضر بشدة المنافسة ومحاوله كل مصرف تقديم ما هو أفضل من اجل كسب رضا الزبائن واستعمالاتهم لغرض التعامل معه.

من جهة أخرى فإن التطورات في نظم المعلومات وتكنولوجية المعلومات أثرت بشكل كبير ومباشر على عمل هذه المصارف التي بدأت في السابق.

في اعتمادها على هذه الأساليب بهدف تسهيل تنفيذ أنشطتها وإرضاء الزبائن وسنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية.
- المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية.
- المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.

### المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية:

لقد أصبح قطاع الخدمات يحتل مكانة كبيرة في الاقتصاد وذلك للأهمية البالغة في كافة مجالات الحياة، مما يستوجب الاهتمام أكثر فأكثر بقطاع الخدمات المصرفية لمواكبة الاقتصاد السائد هذا مع التطور الذي يعرفه النظام المصرفي فإن الخدمات تختلف وتتطور من اجل إرضاء العميل ومواجهة منافسة بين مختلف المصارف وفيما يلي سوف نتعرف على الإطار العام للخدمات المصرفية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم الخدمة المصرفية

سنخصص هذا المطلب لنشأة وتطور الخدمات المصرفية بالإضافة إلى مفهومها

#### أولاً: نشأة وتطور الخدمات المصرفية:

إن التسويق بمفهومه العام يتمثل في تقديم مجموعة من الخدمات للمصارف والأفراد لكي يحصلوا على المنافع التي يبحثون عنها ويجد Kotler 1976م بأن التسويق يمثل نشاط الأفراد الموجهة لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة وان هذه الأنشطة تتمثل بالخدمات التي تقدمها إدارة التسويق من خلال أنشطتها البيعية والترويجية والتوزيعية والبحثية وغيرها، وأن تطور المفهوم التسويقي أثر بطبيعة الحال على تطور الخدمات المقدمة ومنها الخدمات المصرفية كذلك سوف نتطرق لتطور مفهوم الخدمات عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية ولقد حددت هذه المراحل بما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي ووردنية عثمان يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2004م، ص 44.

- أ- **الاكتفاء الذاتي:** حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات كذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي وعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي.
- ب- **تبادل الفائض من الإنتاج:** بعد اتجاه الأسر إلى التخصص بالإنتاج حدث ظهور فائض من الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة أخرى، وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، طوعية، أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإن معاملها لم تظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل.
- ج- **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافئ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية ما أدى إلى ظهور النقود والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.
- د- **الإيداع:** بعد ظهور المكونات الذهبية والفضية والنقود وبعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.
- هـ- **الإيداع والقروض:** لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ويكون القرض لفترة قصيرة إن هذه المرحلة تميزت بظهور القروض إضافية إلى خدمة الإيداع وكذلك حصل الصياغ على فائدة مقابل منح القروض.
- و- **بداية المصارف:** تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكوت لإجراء عملية المقايضة إن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكوت.
- 2- **الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:**

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية وان هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وكادر لديه خبرة

بالعمل وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

### 3- الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة ولكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب إلى المصارف، طلب بطاقة الائتمان، وغيرها من الخدمات المصرفية<sup>1</sup>.

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

إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج عن:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.
- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة.
- زيادة عدد الفروع التابعة للمصارف.
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها.
- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.
- الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 47.

### ثانيا: مفهوم الخدمة المصرفية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الخدمة المصرفية لكنها تصب في نفس المجرى حيث عرفها Bennett & Kotler Arnatongs وأيضا Reindenbach بأنها أنشطة أو منافع وإشباعات يقدمها طرف (البائع) إلى طرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية شيء، وقد يترتب أولا إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس<sup>1</sup> يمكن تعريف الخدمة المصرفية من ناحية تسويقية بأنها عبارة عن تصرفات وأنشطة وأداءات تقدم طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة يقترن أولا عند تقديمها بمنتج مادي ملموس<sup>2</sup>.

ويمكن القول كمفهوم شامل للخدمة أنها هي الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء لما يريده الزبون بأنهم اشتروه من أفعال وردوه أفعال، أو هي منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري وألي<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية

سنعرض في هذا المطلب الى اهم خصائص وأنواع الخدمات المصرف

#### أولا: خصائص الخدمة المصرفية

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمة المصرفية هي إدراك موظفي البنك في خط المواجهة، أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة، وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة، ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي:

<sup>1</sup> -بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة بن خدة، الجزائر ، غير منشورة)، 2004م-2006م، ص 227.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 277.

<sup>3</sup> - محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2010م، ص 21.

1- لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها:

من المستحيل إنتاج الخدمة مقدما وتخزينها لحين الطلب العميل، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، في لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) وبقية عناصر إنتاج الخدمة، وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يناسب مع طلب العميل، وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمرة، إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العملاء.

ويعلم البنك من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف ذاك (الطاهي) الخبير الذي يعيد صنع (وجبات) الخدمة وتقديمها ساخنة شهية لكل عميل على عده، وبما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى لطلب الخدمة، وعلى موظف البنك أن يتذكر دائما انه يعيد وينتج كل خدمة في لحظات وأمام العميل بمجرد وصوله، وأنه لا يستطيع إنتاجها وتخزينها قبل تلك اللحظة ويفرض ذلك عليه أن يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة، بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع العملاء<sup>1</sup>.

2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، كما انه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفويا إلى العمل ومهما حاول أن يصفها له فإن المعايشة شيء آخر، ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره إلى البنك، ولأن كل عميل له حسابات استقبال خاصة به تختلف عن غيره فإنه من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل عملائه، ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حده.

<sup>1</sup> - وضعي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز، الأردن، 2010م، ص: 129.

### 3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عن هذه الخدمة، والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل أثناء معاشته للخدمات التي يتلقاها من البنك.

### 4- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت:

يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها أو إنتاجها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وضعها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.

### 5- الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى:

بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها، أو أحياناً سبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي، أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في التو واللحظة وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي أجزاء منها.

وعلى موظف البنك أن يتذكر أنها لحظة واحدة ثمينة وغالية تلك التي تصنع فيها الخدمة ويستهلكها العميل، وعليه أن يتأكد ليس فقط من أن الخدمة مناسبة بل أيضاً متوقعة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال لإضافة إليها.

حيث أنه لا وقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة الثمينة وإذا حدث ولظروف خارجة عن الإرادة أن هبطت الخدمة من مستوى توقعات العميل، فالترضية والاعتذار هما البديل الوحيد المتاح وإن كان الاعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده<sup>1</sup>.

#### 6- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء:

لو كان الموظف يعمل في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الامور أسهل كثيرا بالنسبة له، فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستبعد الوحدات المعينة من خلال عملية الفرز، ولكن موظف البنك يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العملاء، وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين العميل، ولا يمكن بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج، ومن ثم لا يمكنه استبعاد الوحدات المعينة فالاستهلاك قد تم بالفعل، والمسؤولية هنا أكبر وأخطر تتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج.

إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف، ومن الأهمية أو بالإمكان أن يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عمق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.

#### ثانيا: أنواع الخدمة المصرفية:

إن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للأشخاص تمثل الجانب الأكبر للنشاط البنكي وتسعى دائما إلى تحقيق وتعزيز الجهود من اجل تقديم أحسن وأفضل خدمة مصرفية للعملاء، فعموما البنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية التي تقدمها للأفراد والمتمثلة في:

<sup>1</sup> -وضعي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص131.

## 1 - الخدمات المصرفية المحلية:

- أ- **عمليات الصندوق<sup>1</sup>**: تشمل هذه العمليات على جمع عمليات الإيداع والسحب والمقاصة.
- ب- **الإيداع**: قد يكون الإيداع في صورة نقدية أو شيكات، ففي حالة الإيداع النقدي يملأ العميلحافظة إيداع، ويثبت في هذه الحافظة بيانات متعلقة بالنقود، المودعة واسم العميل ورقم حسابه الجاري والتاريخ، وقد تقدم شيكات مسحوبة على نفس الفرع يسجلها البنك فوراً بحساب العميل بعد التحقق من سلامة الشيك، ومن أن رصيد حساب المسحوب عليه يسمح بقيمة هذا الشيك.
- ج- **السحب**: يتم إجراء السحب من الحسابات الجارية، حيث يتقدم حامل الشيك إلى الشباك وبعدها يقوم الموظف بالتحقق من الشخصية والحصول على بطاقة التعريف والتأكد من أنه المستفيد من الشيك ثم الحصول على توقيعه وبيانات عنه تقيده على ظهر الشيك ويتم السحب إما مباشرة من طرف الشخص نفسه وإما لسحب شخص آخر.
- **التحويل والمقاصة: التحويل**: هو عملية يتم بموجبها تحويل مبلغ من الجانب الدائن لحساب إلى الجانب الدائن لحساب آخر وتفيد بجعل قيمة الحساب الأول مدنياً والحساب الثاني دائناً بنفس المبلغ ويعتبر التحويل المثل الأعلى لتسوية الديون ومن وجهة النظر الاقتصادية.
- **المقاصة**: هي تبادل أوراق الدين بين البنوك وتحصيلها ويتم هذا التداول في غرفة المقاصة بالبنك المركزي، حيث يجتمع مندوبو البنوك فيها لتسوية وعمل مقاصة بين الشيكات المسحوبة على هذه البنوك لصالحها، وغرفة المقاصة هي منشأة تقوم بتسوية الشؤون المالية بين البنوك<sup>2</sup>.
- هـ- **قبول الودائع<sup>3</sup>**: وهي من الوظائف القديمة للبنوك التجارية حيث كانت تقوم بحفظ ودائع للعملاء، أما اليوم فأصبحت تدفع فوائد عليها والتي يطلق عليها الودائع الآجلة أو الادخارية.

<sup>1</sup> محمد الفيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999م، ص ص 234-240.

<sup>2</sup> محمد صالح الضاوي، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1998م، ص 46.

<sup>3</sup> عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008م، ص 143.

2- الخدمات المصرفية الخارجية:

أ- الاعتماد المستندي: يعرف بأنه تعهد كتابي صادر من بنك بناء على طلب مستورد لصالح المصدر ويتعهد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوبة عليه عند تقديمها مستوفاة للشروط الواردة بالاعتماد<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا انه أي ترتيب مهما كانت تسميته أو وصفه يجوز بمقتضاه للبنك مصدر الاعتماد الذي يتصرف إما بناء على طلب وتعليمات احد العملاء (طالب فتح الاعتماد) أو بالأصالة عن نفسه أن<sup>2</sup>:

- يدفع إلى أو لأمر طرف ثالث أو يقبل ويدفع سحبا.

- أو يفوض شيكا آخر بالتداول مقابل سند منصوص عليه شريطة أن يكون هذا المسند مطابقا تماما بشروط الاعتماد.

ب- الأوراق التجارية<sup>3</sup>:

عبارة عن سندات تصدرها شركات كبيرة للحصول على حاجاتها من التمويل وتشتريها (بشكل رئيسي) شركات الأعمال الأخرى، وشركات التأمين، البنوك، ومؤسسات التعاقد والمعاشات، وتعد الورقة التجارية حاليا إحدى المصادر الهامة للتمويل وقد أخذت تنمو سريعا في النواة الأخيرة.

ج- الأوراق المالية:

وتتمثل في الأسهم والسندات التي تصدرها الشركات الحكومية وغيرها، فالورقة المالية تعتبر صكاً وذات حق في أصل معين وفي التدفقات النقدية المتوقعة الناتجة عن هذا الأصل أي أنها مستند ملكية أو دين بين حقوق ومطالب المستثمر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - زهير الحدرب ولؤي وديان، محاسبة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2010م، ص 144.

<sup>2</sup> - إيهاب نظمي إبراهيم وحسن توفيق مصطفى، محاسبة المنشآت المالية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ص 193.

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997م، ص 163.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، بورصة الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003م، ص 21.

كما أن الأوراق المالية تصدر بقيمة اسمية إلا أن قيمتها في السوق لبنك بالضرورة أن تتفق مع قيمتها الاسمية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية:

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم دورة حياة المصرفية بالإضافة الى مراحل دورة حياته وفي الأخير سنتعرف على استراتيجيات التسويق لكل مرحلة من هذه المراحل

#### أولاً: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية

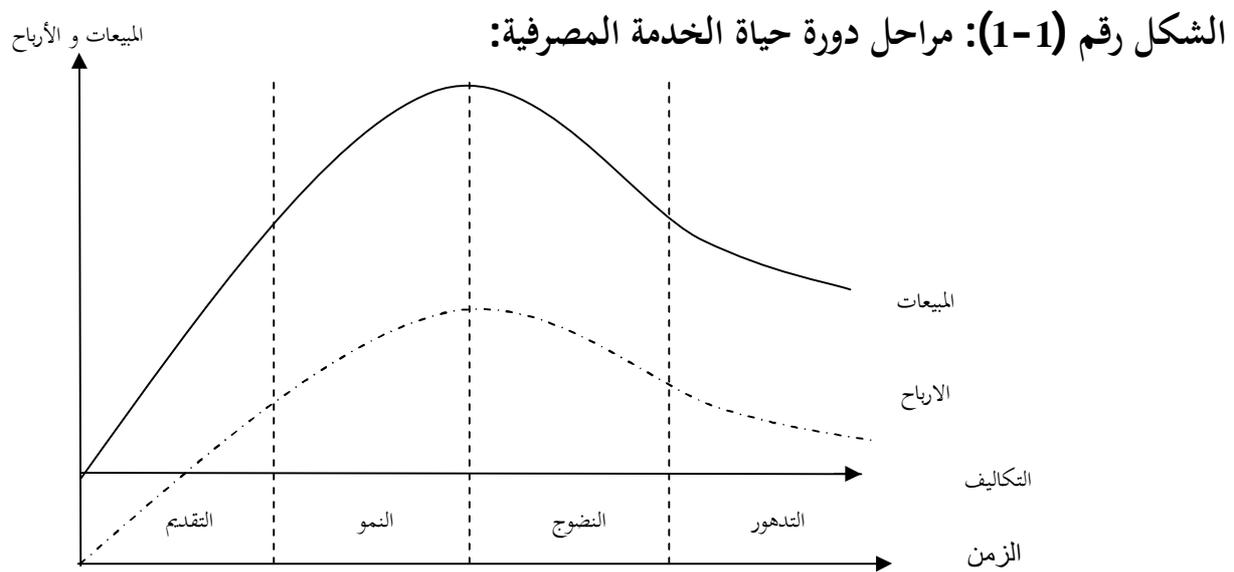
يعد مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية من المفاهيم الهامة في التسويق المصرفي ويستمد مبادئه النظرية في تفسير سلوك مبيعات الخدمات وأرباحها خلال مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية، إذ يفترض أن السلع والخدمات تنتهي وتتلاشى وتكون عرضة للموت في ذلك شأن الإنسان والحيوان، كذلك فإن الخدمة تولد أولاً ثم تموت لاحقاً بعد أن تمر في عدة مراحل خلال حياتها وتستند دورة حياة الخدمة المصرفية في تفسيرها لسلوك المبيعات الخدمة وأرباحها على فرضيتين أساسيتين (شاكر 1990م).

- 1- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (التقديم، النمو، النضوج، والتدهور)، وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن، لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ بشكل منحني التوزيع الطبيعي المتراكم.
- 2- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاتها ولذا فهي تأخذ بدورها شكلاً منحنياً، إلا أنه نتيجة لتغيير حدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحني الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت التي يستمر فيه منحني المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

<sup>1</sup> - محمود محمود السجاعي، المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية، المكتبة العصرية، مصر، 2007م، ص 414.

بشكل عام فإن دورة حياة الخدمة المصرفية لا يختلف عن دورة حياة السلع والخدمات الأخرى ولكن الاختلاف يكون في طبيعة الإستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

من اجل توضيح مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية حيث تمر هذه الخدمة خلال دورة حياتها بأربع مراحل أساسية لكل مرحلة منها مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها وأكثر هي حسب كل من (Marsh 1992) ، (Payne 1994)<sup>1</sup>



المصدر : محمود جاسم الصميدعي ، وردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص: 242.

### ثانيا: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

إن مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية لا تختلف عن مراحل دورة حياة السلعة وبشكل عام

تقسم إلى أربع مراحل (Kotler 1997).

**1- مرحلة التقديم:** يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن تشكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وكما هو الحال بالنسبة للسلع الجديدة لا تحمل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة، وهنا

<sup>1</sup>-محمود جاسم الصميدعي، وردية عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص: 242.

تظهر ميزة الخدمة على السلع بان العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذ لقيت القبول من المستهلكين، وهذا بدوره يقلل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل تكلفة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- قلة المنافسين أو انعدامهم.

- انخفاض هامش الربح.

- تدفق نقدي سلبي.

- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

واحدة من الاستراتيجيات الناجحة هو في التأكد من قبول الخدمة الجديدة لدى المستخدمين بها وذلك باشتراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة، وفي هذه المرحلة عادة ما يلجأ إلى تبني الخدمة هم المبتكرون والذين يشكلون ما نسبته 2.4% من المجتمع<sup>1</sup>.

**2- مرحلة النمو:** في مرحلة النمو، يزداد نمو الخدمات حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية لدى معظم المنظمات، وسبب نمو واتساع الصناعة فإن ذلك يتبعه طلب كبير على الخدمة مما يسمح للعديد من المنظمات من رفع أسعارها، والأسعار العالية تعني هوامش عالية وأرباح كبيرة، وبسبب هذه الأرباح تظهر منظمات جديدة لتقدم نفس الخدمة مما تزداد معه المنافسة وتظهر قطاعات سوقية جديدة، ولكي تبقى المنظمات في وضع تنافسي جيد عليها أن تقوم بتطوير ميزة تنافسية داعمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- نمو خدمي سريع.

- تدفقات نقدية إيجابية.

- أرباح عالية.

- ازدياد عدد المنظمات الجديدة التي تقدم الخدمة.

- تطوير وتحديد قطاعات سوقية.

<sup>1</sup>- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2010م، ص 228.

- ازدياد المنافسة.

3- **مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة تصل مبيعات المنظمات إلى أعلى ما يمكن ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للانخفاض وتزداد حدة المنافسة، إذ أنها الطريقة الوحيدة أمام المنظمات لإبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المنظمات الضعيفة للخروج من الصناعة، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أية فروقات بين ما تعرض المنظمات المختلفة للخدمة.

وبصورة عامة تمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- استقرار مبيعات المنظمات.

- احترام المنافسة.

- خروج المنظمات الضعيفة.

- قطاعات سوقية مميزة وواضحة.

4- **مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة تنخفض مبيعات جميع المنظمات، ويعزى سبب انخفاض المبيعات إلى التقنية الجديدة المستخدمة والتي تم تطويرها، فمثلا خدمة صيانة الآلة الطابعة قد انخفضت لأن آلات الطابعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب، وباستخدام تقنية الحاسوب والمبرمجين، وسبب انخفاض الطلب تضطر العديد من المنظمات إلى إلغاء هذه الخدمة أو تلك وتتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- انخفاض المبيعات لكل المنظمات.

- انخفاض حدة المنافسة.

- انخفاض التدفقات النقدية.

- انخفاض الأرباح.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 231.

ثالثاً: استراتيجيات التسويق:

لكل مرحلة من دورة حياة الخدمة المصرفية إستراتيجية تسويقية تتناسب وطبيعة هذه المرحلة والعوامل الداخلية والخارجية ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- **استراتيجيات مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات المصرفية بطيء وذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه المرحلة لأن الأفراد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة كذلك لا يوجد لديهم الاستعداد والاندفاع الكافي لاستخدام هذه الخدمة كذلك يتم التركيز على الأنشطة الترويجية بشكل كبير بهدف إعلام وإخبار الأفراد بنزول الخدمة إلى السوق وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليها وحثهم وإقناعهم على قبول هذه الخدمة ونعتمد المصارف في هذه المرحلة<sup>1</sup>.

أ- **إستراتيجية القشط السريع:** تتضمن تقديم المنتج الجديد بأسعار عالية (وبترويج كثيف) لتغطية التكاليف المرتفعة وتحصيل هامش ربح معقول، ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في حالات:

- أن يكون هناك جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج ولمنافعه الفعلية.
- أن يكون المستهلكون الذين يعرفون المنتج مستعدون لامتلاكه وقادرون على رفع السعر المرتفع له ويطلق عليهم بالمبتكرين والمحددين من المستهلكين.
- في حالة توقع المنظمة مواجهة منافسة كبيرة لاحقاً.

ب- **إستراتيجية القشط البطيء:** تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج الجديد بسعر مرتفع ومستوى منخفض من الترويج، والغرض من السعر المرتفع هو لتغطية التكاليف وتحقيق هامش من الربح، والغرض من الترويج المنخفض هو لجعل كلفة الترويج منخفضة من جهة، وإيضاً سمعة مميزة للمنتج الجديد من خلال المقولة (إن السلعة الجيدة تسوق بسهولة ولا تحتاج إلى ترويج كثيف) يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- وجود سوق محدود من حيث الحجم.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، وردية عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 246.

- إن معظم المستهلكين في السوق يعرفون ويدركون المنتج.
  - وجود منتشرين يرغبون في دفع سعر مرتفع لأن إمكاناتهم المادية عالية .
  - توقع عدم قيام المنافسين المحتملين بتقليد المنتج.
  - ج- إستراتيجية الاختراق السريع: تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج بسعر منخفض ومستوى ترويجي مرتفع والهدف من ذلك هو اختراق السوق بسرعة والحصول على حصة كبيرة يمكن إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:
    - عندما يكون السوق كبيرا من حيث الحجم.
    - عندما يكون المستهلكون في السوق غير واعين للمنتج بدرجة كبيرة.
    - وجود منتجين لهم حساسية عالية للسعر.
    - وجود منافسة شديدة.
    - تكلفة الوحدة الواحدة منخفضة تبعا لجدول الإنتاج ومنحنى الخبرة.
  - د- إستراتيجية الاختراق البطيء: تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج الجديد بأسعار منخفضة مع ترويج قليل، ذلك أن السعر المنخفض سوف يشجع على قبول المنتج من قبل المستهلكين المستهدفين الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية فيما يلي<sup>1</sup>:
    - وجود سوق بحجم كبير.
    - توافر وعي شبه كامل لدى المستهلكين حول المنتج.
    - الحساسية للسعر عالية لدى المستهلكين المستهدفين.
- 2- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:
- تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى استخدام استراتيجيات متعددة لإطالة فترة النمو قدر الإمكان من خلال:

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البرواري احمد، محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008م، ص168.

- تحسين نوعية المنتج، أو إضافة خصائص وتصاميم جديدة له.
- الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق.
- استخدام قنوات توزيع جديدة.
- تبني إستراتيجية ترويجية هدفها تحويل المستهلك من معرفة المنتج إلى دفعه للشراء.
- خفض السعر في الوقت المناسب لمحاولة جذب المستهلكين ذو الحساسية العالية للسعر.
- إن إتباع هذه الاستراتيجيات من قبل المنظمة تزيد من قوة موقفها التنافسي ومن حصته السوقية، ولكن هذه التحسبات لا تأتي إلا من خلال تكاليف إضافية.

### ج- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضوج:

#### - إستراتيجية تعديل السوق:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بدراسة إمكانية توسيع السوق، وذلك من خلال العمل على زيادة حجم مبيعاتها من خلال كسب المستهلكين غير المستعملين للمنتج إلى مستعملين له، أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق أو كسب مستهلكين المنافسين عن طريق جذبهم بتقديم المنتج بطريقة جديدة.

#### - إستراتيجية تعديل المنتج:

تحاول المنظمة ضمن هذه الإستراتيجية المحافظة على المبيعات عن طريق تعديل صفات المنتج بالطريقة التي تجذب مستهلكين جدد لها.

إن إعادة تقديم المنتج قد تأخذ عدة أشكال حيث يمكن أن تكون عن طريق تحسين النوعية، أو تعيين المواصفات والخصائص التي من الممكن أن تحقق مزايا للمنظمة كبناء صورة طيبة عن المنظمة في أذهان المستهلكين، مع محاولة كسب فئات جديدة من المستهلكين في السوق الكلي.

- إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

وفيها تحاول المنظمة تنشيط المبيعات من خلال إجراء التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي كتخفيض السعر وغير ذلك.

3- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

إن الإستراتيجية المتبعة في هذه المرحلة هي إستراتيجية وقف إنتاج المنتج، وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستوقف المنتج بسرعة أم ببطء أم بشكل تدريجي، وأن تقرر عدد وحدات المخزون التي يجب أن تحتفظ بها لخدمة عملائها القدامى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 170.

## المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية

تعد الجودة من أركان المنافسة الأولى لأي سلعة أو خدمة تقدم للزبون سواء كان هذا الزبون فرد أو شركة أو قطاعا عاما أو خاصا والجودة في الخدمة المصرفية هي الدليل على عنصر المنافسة.

### المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات المصرفية

تعددت مفاهيم الجودة عند الباحثين حيث أرتكز مفهومها عند البعض على أبعاد الجودة المصرفية والبعض الآخر على أساليب قياسها، ومن جملة المفاهيم الخاصة بتعريف جودة الخدمة المصرفية نذكر منها:

**التعريف الأول:** جودة الخدمة المصرفية هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات مهينة<sup>1</sup>.

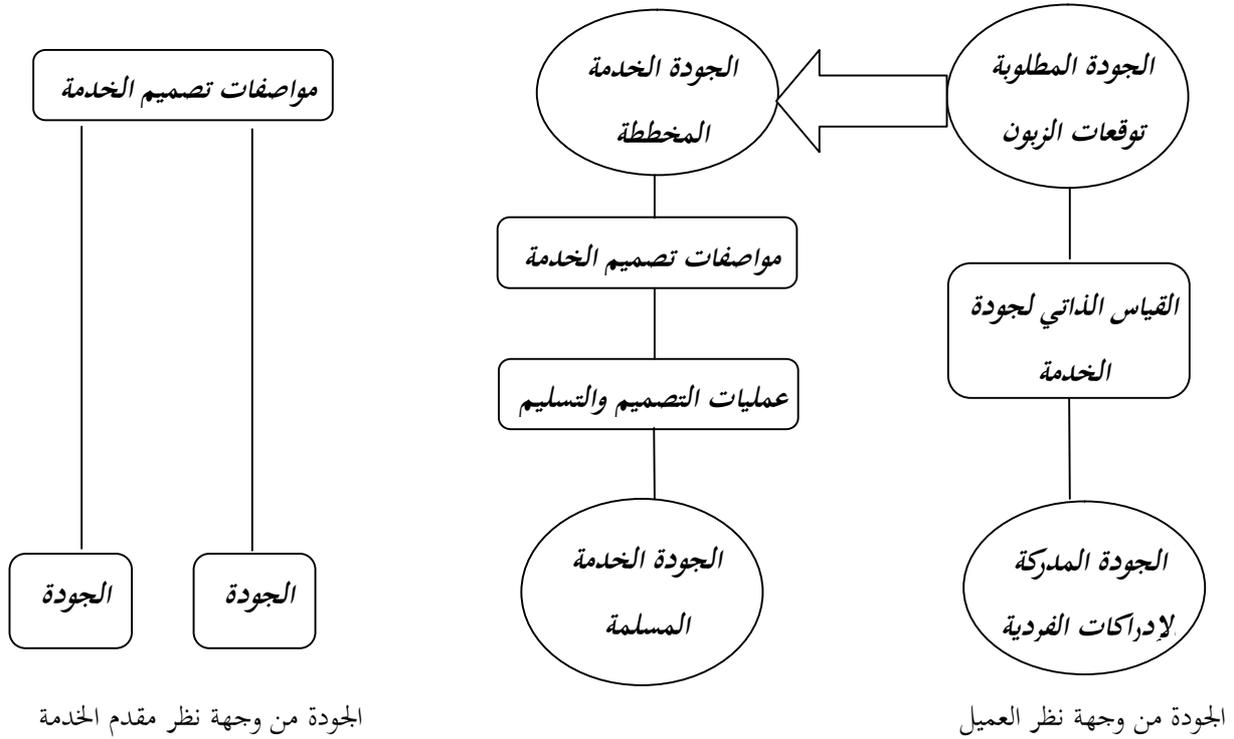
**التعريف الثاني:** تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على انتقائها فإن تبني المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن<sup>2</sup>.

وينظر كل من العميل ومقدم الخدمة لجودة الخدمة المصرفية بوجهة نظر مختلفة عن الآخر

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2004م، ص 329.

<sup>2</sup> - شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التسويق، جامعة قسنطينة)، الجزائر، 2009م - 2010م، ص 28.

الشكل رقم (1-2): جودة الخدمات المصرفية من وجهة النظر



المصدر: يشرون فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، (مذكر ماجستير

تخصص تسويق، جامعة قسنطينة)، الجزائر، 2009م-2010م، ص: 29.

### المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الخدمات المصرفية

إن لجودة الخدمة المصرفية مستويات تميزها كما أن لها أبعاد مختلفة وهذا ما سنتطرق له في هذا

المطلب

#### أولاً: مستويات جودة الخدمة المصرفية:<sup>1</sup>

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودت الخدمة المصرفية:

1- الجودة التي يتوقعها الزبون: وتتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب توافرها.

<sup>1</sup> - من الموقع الإلكتروني: [www.iasj.net/iasj?func:fulltext&atd:33741](http://www.iasj.net/iasj?func:fulltext&atd:33741)

2- الجودة المدركة من قبل إدارة المصرف: وهي جودة تتوقع إدارة المصرف بأنها ستشبع حاجات ورغبات الزبون.

3- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلا.

4- الجودة الفنية: وهي الجودة التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية.

5- الجودة الموجهة للزبائن: مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من زبائنه عند تلقيهم للخدمات المقدمة لهم.

### ثانيا: أبعاد جودة الخدمات المصرفية<sup>1</sup>:

الجودة هي ثمن الدخول إلى السوق في حين التميز في الخدمة هو ثمن النجاح، لذا تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمات وفقا لمعايير ومواصفات محددة قد حددها بعض الكتاب بعشرة معايير تم دمجها في خمسة يستخدمها العميل في تقييم جودة الخدمة المقدمة وهي:

1- الاعتمادية **Reliability**: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها، وبأداء صحيح).

2- الاستجابية **Responsiveness**: قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.

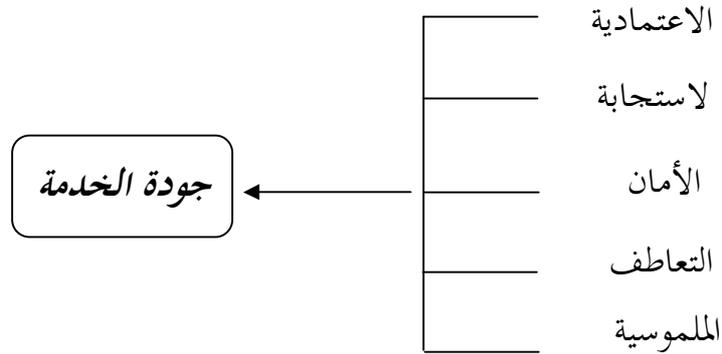
3- الأمان **Security**: معرفة العاملين، والطاقة، والقدرة على كسب الثقة، والثقة بالنفس.

4- الاعتناق (التعاطف) **Empathy**: سهولة الاتصال الاتصالات الجيدة وتفهم الزبائن والعناية بهم.

5- الملموسة **Tangibility**: التسهيلات المادية، المعدات وظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة (أي ظهور العناصر المادية).

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 332-333.

الشكل رقم (1-3) : أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2004م، ص: 333.

جدول رقم (1-1): أبعاد جودة الخدمات المصرفية

البعد	الشرح
الملموسية	ظهور العنصر المادي حدائثة وجاذبية مظهر البنك، مظهر العاملين. التسهيلات المادية... الخ
الاعتمادية	أداء صادق وصحيح القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد. معلومات دقيقة وصحيحة مصدقية الأداء وإمكانية الاعتماد على المؤهلات والكفاءات
الاستجابة أو خدمة العميل	السرعة والمساعدة إعلام العملاء بآجال الوفاء بالخدمة. سرعة تنفيذ المعاملات. سرعة الرد على شكاوي العملاء.
الأمان	ثقة العملاء في المصرف ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد. انعدام الخطر والشك في تعاملات البنك. أداء سليم من طرف الموظفين.
التعاطف	الاهتمام بالعمل فهم ومعرفة حاجات العملاء. الوعي بأهمية العميل. ملائمة ساعات العمل مع التزاماته.

المصدر: شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، (مذكرة ماجستير،

تخصص التسويق، جامعة قسنطينة)، الجزائر، 2009م - 2010م، ص: 31.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد هناك أبعاد أخرى مثل:

6- **الكفاءة والجدارة<sup>1</sup>**: وهذه تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل وفي حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة فإن الفعل عادة ما يلجأ إلى مثل هذه المعايير كالشهادات العلمية ومصادرها والخبرات العملية ومواقفها، فقد يفصل بعض العملاء تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومن مصادر معتمدة رسمية.

7- **الاتصالات**: وهذه تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل والدور الذي يجب على العميل أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة فهل تم إعلام العميل بالشكل الكامل عما يجب عليه القيام به؟ هل تم إعلام وتنقيف العميل عن الأضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه؟.

### المطلب الثالث: مزايا وأهمية جودة الخدمات المصرفية

#### أولاً: مزايا جودة الخدمة المصرفية<sup>2</sup>:

- إن تبني استراتيجيات محددة للجودة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا:
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
  - تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
  - إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعملاء أكبر.
  - إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية.
  - إن القدرة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
  - إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء.

<sup>1</sup>- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2008م، ص ص: 411-412.

<sup>2</sup>- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 412.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال امتلاك البنوك لتكنولوجيا متطورة وتحكم أفضل في نظام المعلومات وأساليب الاتصال من جهة والتميز في نوعية وجودة الخدمة، والسرعة في أداء تقديمها وفي أي وقت (24 سا/24 سا) والاتصال مع العملاء لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من جهة أخرى.

فجودة الخدمة المصرفية تعد سلاحا تنافسيا فاعلا تأخذ به البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتعظيم أرباحها، ويمكن تقييم مجالات المنافسة بين البنوك من ناحيتين:

**الناحية الكمية:** أي المادية الملموسة، وتؤثر على العملاء بدرجة كبيرة من حيث تشكيلة الخدمات المصرفية وجودة المنتجات المقدمة.

**الناحية الكيفية:** وتؤثر على نفسية العملاء بدرجة ثانية وذلك بتمكين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة مع احتياجات العملاء ورغباتهم.

**ثانيا: أهمية جودة الخدمات المصرفية<sup>1</sup>:**

تكمن أهمية جودة الخدمات في النقاط التالية:

- 1- **الرؤية الإستراتيجية:** حيث تتكون لدى منظمات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تريح ولائهم الدائم.
- 2- **التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة.**
- 3- **وضع قياسات عليا للجودة:** أي وضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة.
- 4- **ومنع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة.**
- 5- **أنظمة إرضاء المشتركين من الزبائن:** إن إحدى المؤشرات الأساسية لتمييز المنظمة هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة لشكاوى زبائنها ومعالجتها بشكل يخلق حالة الرضا لديهم.
- 6- **إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد.**

<sup>1</sup>-محمود جاسم الصميدعي، ووردية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، 2010م، ص: 94-96.

### المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

لقد توصل مجموعة من الباحثين إلى تحديد نموذجين لقياس الجودة في مجال الخدمات يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة المدروسة، وستطرق فيما يلي إلى هذين النموذجين.

#### المطلب الأول: نموذج الفجوة (نموذج الفجوات التقليدي)

يسمى نموذج الفجوة\* (Servqual) أو ظهر خلال الثمانينات نتيجة الدراسات التي قام بها (Parasuramen – Zeithmal and Berry) وتقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني: «تحديد الفجوة بين توقعات العملاء حول مستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها».

ويمكن معرفة أو تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

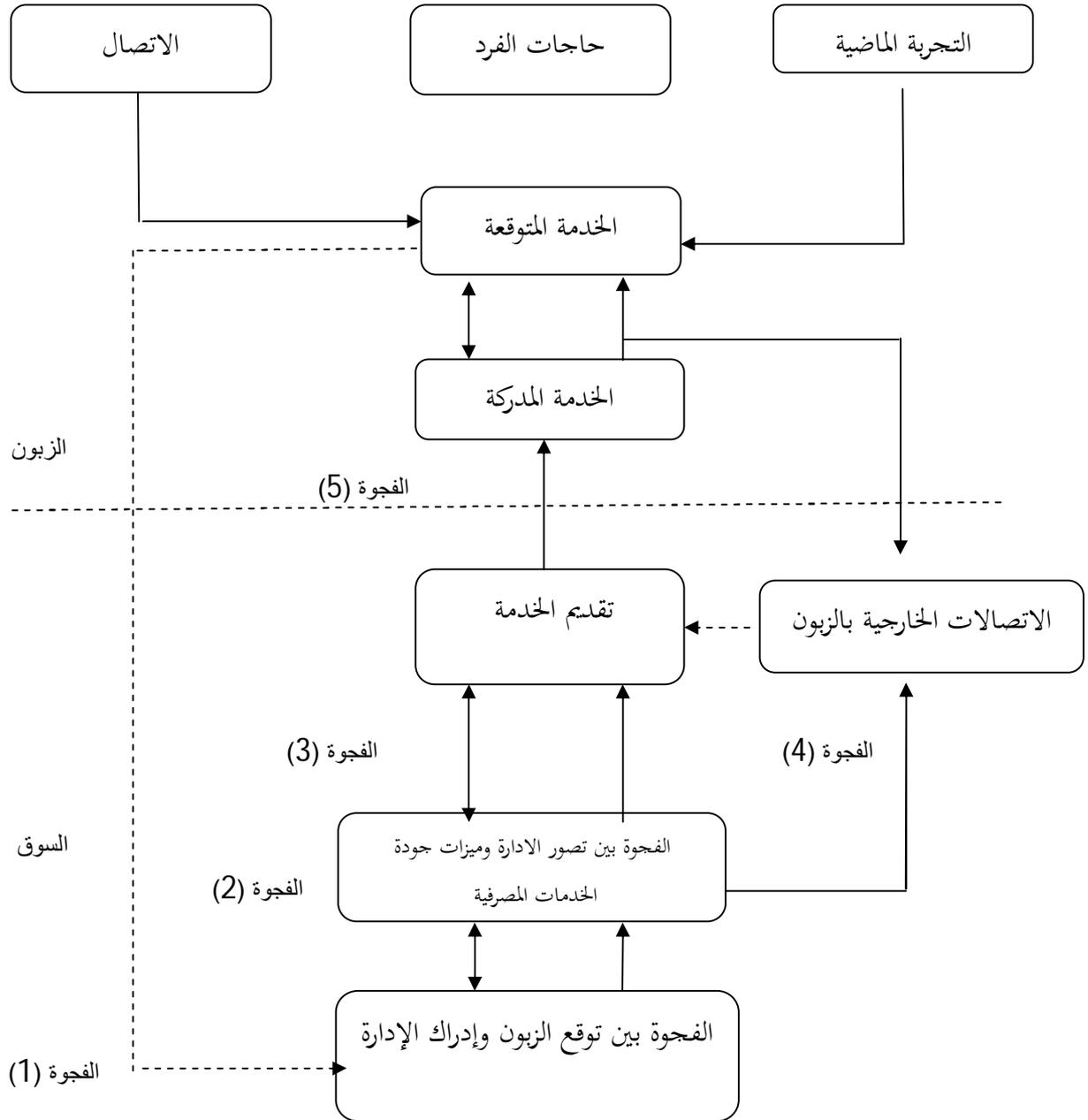
$$\text{جودة الخدمة (الفجوة)} = \text{الإدراكات} - \text{التوقعات}$$

والمحور الأساسي في قياس الجودة وفق هذا النموذج هو: الفجوة بين إدراكات العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم بشأنها، Servqual وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها بالإضافة إلى فجوة الإدراكات والتوقعات الخاصة بالعملاء، هناك أربع فجوات أخرى يمكن توضيحها حسب الشكل التالي:

\* Servqual يقصد به جودة الخدمة وهو ناتج عن دمج عبارتي Service تعني الخدمة و qualité تعني الجودة.

<sup>1</sup>- شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل رقم : (4-1) نموذج (SERVQUAL)



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ووردنية عثمان يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى دار المناهج، عمان،

2004م، ص 74.

1- الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة:

فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن، فقد تفكر إدارة المصرف بأن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإيداع ولكن الواقع أن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإقراض<sup>1</sup>.

أما فيما يخص الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه الفجوة نجد ما يلي<sup>2</sup>:

أ- التوجه بحوث التسويق ويضم هذا العنصر ما يلي:

- حجم بحوث التسويق.
- مدى استخدام بحوث التسويق.
- درجة تركيز بحوث التسويق على المسائل المتعلقة بجودة الخدمة.
- درجة التفاعل المباشر بين الإدارة والعملاء.
- ووجود هذا العنصر يؤدي إلى تضيق الفجوة.

ب- الاتصالات الصاعدة ويقصد بها:

- درجة الاتصال بين الموظف والمسير.
- جودة الاتصال بين الإدارة العليا وموظفي المكاتب الأساسية.
- ج- مستويات الإدارة: يقصد بها عدد المستويات بين موظفي المكاتب الأساسية والإدارة العليا، فكلما كان هناك عدد كبير من هذه المستويات كلما اتسعت الفجوة الأولى.

2- الفجوة بين تصور الإدارة وميزات جودة الخدمة:

وميزات جودة الخدمة فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين، فعلى سبيل المثال قد تطلب إدارة المصرف من الموظفين تقديم خدمات سريعة

<sup>1</sup>-محمد جاسم الصمدي، وردنية عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص74.

<sup>2</sup>-جلبي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، (مذكرة ماجستير، تخصص التسويق، جامعة قسنطينة)، الجزائر، 2009م-2010م، ص 89.

للزبائن ولكن دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها، وذلك الأسباب التالية:

أ- التزام الإدارة بجودة الخدمة وهذا العنصر يؤدي إلى تضيق الفجوة وتشمل:

- حجم الموارد المخصصة للالتزام بالجودة.
- وجود برامج للجودة الداخلية.
- درجة إدراك المسيرين في المنظمة أن جهود لتحسين جودة الخدمات سوف يعترف بها، ويكافئون عليها.

ب- تحديد الهدف: وهذا أيضا يؤدي إلى تضيق الفجوة.

- تحديد أهداف شكلية خاصة بجودة الخدمة.

- تنميط المهمة:

- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على الأجهزة من اجل تنميط العمليات.
- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على البرمجيات من أجل تنميط العمليات.

د- إدراك ما يمكن القيام به:

- كفاءات الأنظمة لمقابلة المواصفات.
- درجة اقتناع المسيرين بمقابلة توقعات العملاء.

3- الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات وتقديمها:

حيث للعاملين في المصرف أن يتلقوا تدريبا محددًا أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم... أو قد يعترضون على قياسات معينة كالاستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة، وهذه الفجوة أيضا عدد من الأسباب تتمثل فيما يلي:

- أ- فريق العمل ويضم ما يلي:
- مدى اعتبار الموظفين لبعضهم البعض كزبائن.
  - مدى إحساس موظفي المكاتب الأساسية بتعاونهم مع بعضهم البعض (بدلاً من منافسة بعضهم البعض) داخل المنظمة.
  - مدى إحساس الموظفين بإشراكهم والتزامهم بجودة الخدمة.
- ب- ملائمة الموظفين للعمل ويضم:
- قدرة الموظفين على أداء العمل.
  - أهمية وفعالية العمليات الاختيارية (عمليات اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب).
- ج- ملائمة التكنولوجيا للعمل: ويضم هذا العنصر ما يلي:
- ملائمة الأدوات والتكنولوجيا من أجل أداء العمل.
- د- الرقابة المدركة: ويضم هذا العنصر ما يلي:
- إدراك الموظفين بأنهم يراقبون أعمالهم.
  - مدى إحساس موظفي المكاتب الأساسية بالمرونة في معاملاتهم مع الزبائن.
  - القدرة على التنبؤ بالطلب.
- هـ- أنظمة الرقابة الإشرافية ويضم:
- مدى تقييم الموظفين لما يقومون به (السلوكات) بدلاً من تقييمهم على حجم المخرجات الفردية.
- و- عدم وضوح الأدوار: هذا العنصر يؤدي إلى اتساع الفجوة ويضم:
- عدم امتلاك الموظفين للمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة مناسبة.

#### 4- الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية:

هناك قد يكون عدم رضاء عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أما يرتبط بعدم رضاء الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفني التقدم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة<sup>1</sup>، ولهذا الفجوة أسباب تتمثل في:

##### أ- الاتصالات الأفقية ويضم هذا العنصر:

- اتصال موظفي المكاتب الأساسية بموظفي الإشهار يتمكنوا (موظفو المكاتب الأمامية) من تقديم خدمات تقابل ما تم عرضه والوعد به في إشهارات المنظمة.
- مدى إحساس (إدراك) موظفي المكاتب الأمامية لأهمية الاتصال مع الزبائن.
- الاتصال ما بين قسم المبيعات وقسم العمليات.
- تشابه الإجراءات ما بين المصالح والفروع.

##### ب- الميل لإعطاء وعود مبالغ فيها ويضم ما يلي:

- مدى إحساس المنظمة بالضغط لجلب زبائن آخرين.
- درجة إدراك المنظمة بأن المنافسين يبالغون في إعطاء وعود.

#### 5- الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة:

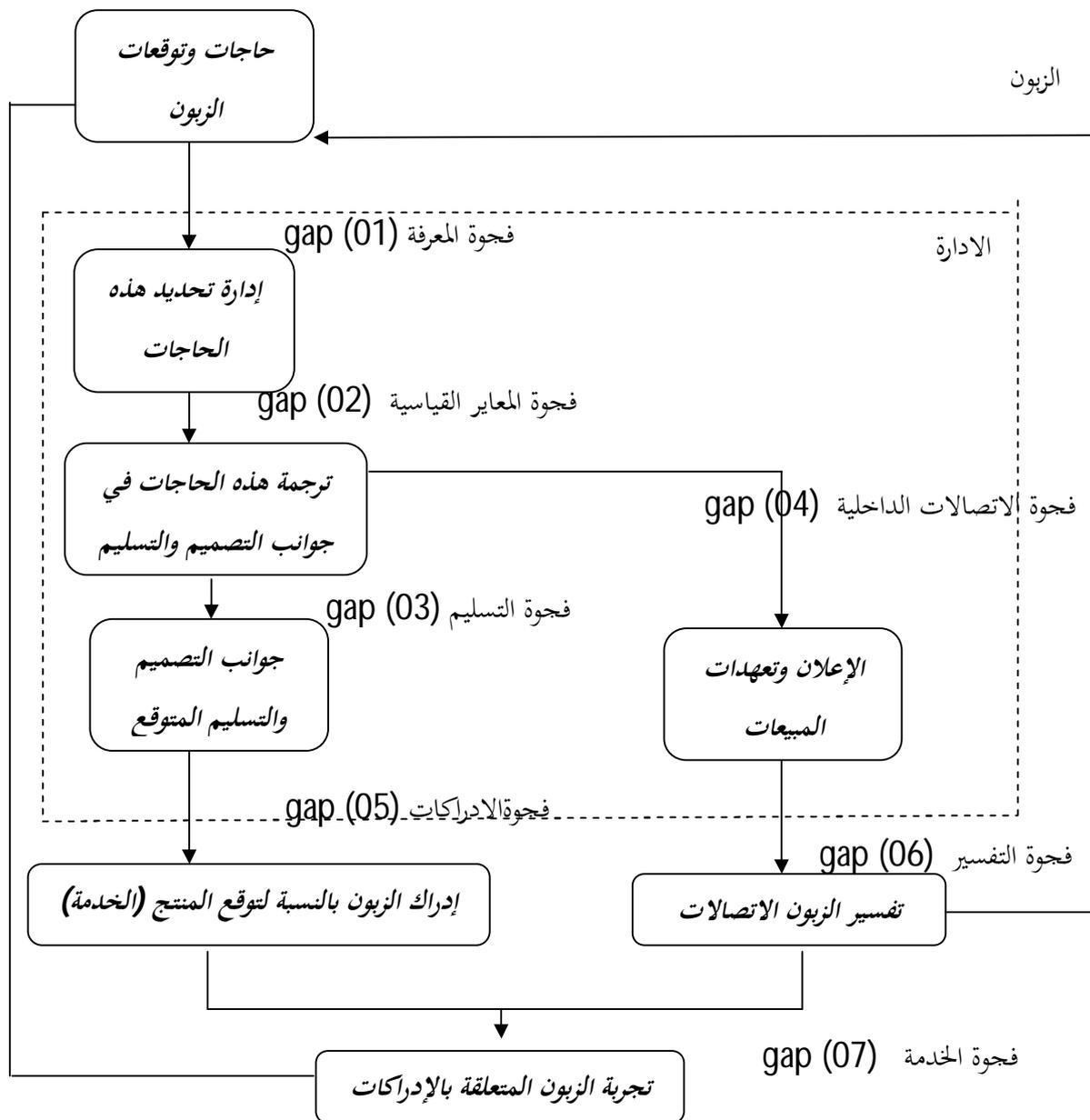
هذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة إن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفتقر بهذا القدر أو ذلك عن توقعاتهم عن الخدمة، إن الفجوات الخمس تمثل التطبيق الافتراضي على أي تسهيل أو مرفق من مرافق الخدمة، حيث يظهر واضحا أن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الرديئة.

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010م، ص 283.

المطلب الثاني: نموذج الفجوات المطور Gapsmodel Advance:

إن أساسا هذا النموذج لا يختلف جوهريا عن النموذج السابق، فقد حدد سبعة فجوات بدلا من خمسة فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي ... لقد وضع هذا النموذج من قبل (Lovelock 1994) و تم عرضه من قبل كل من (Lovelock, Wirtz 2004) إن هذا النموذج يعتبر أكثر تفصيلا من النموذج السابق لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (1-4): نموذج الفجوات الجودة للخدمة المطور



- 1- فجوة المعرفة **The Knowledge**: تمثل الاختلافات بين ما يعتقد بمجهز والخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.
- 2- فجوة المعايير القياسية **The Standards Gap**: تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.
- 3- فجوة التسليم **The Delivery Gap**: تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.
- 4- فجوة الاتصالات الداخلية **Internal communications Gap**: تتمثل الاختلاف بين ما تعلن المنظمة الخدمة عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون (رجال البيع) حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلاً أن تقدمه.
- 5- فجوة الإدراك **The Perceptions**: الاختلاف بين ما يسلم فعلاً وما يدركون الزبائن بأنهم استلموا (لأن الزبائن غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة).
- 6- فجوة التفسير **Inter Pretation Gap**: الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزين الخدمة (قبل تسليم الخدمة) والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه.
- 7- فجوة الخدمة **The Service Gap**: الاختلاف بين ما يتوقعون الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة المشتملة أن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة أما الفجوات الثانية، الثالثة، والرابعة، تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والأدوات في المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث انتقادات نموذج جودة الخدمة<sup>2</sup>:

على الرغم من الشهرة الواسعة التي نالها نموذج جودة الخدمة وتطبيقه في العديد من دول العالم على مختلف أنواع الخدمات، إلا أنه لم يسلم من انتقادات العديد من الباحثين سواء من الناحية

<sup>1</sup>-محمود حاسم الصميدعي، وردنية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup>-جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المفاهيمية أو التطبيقية، والذين انتقدوا طريقة قياس جودة الخدمة على أساس الفرق بين إدراكات وتوقعات العملاء.

يرى (Gonin And Taylor 1992) أنه من غير الضروري إدماج توقعات العملاء عن قياس جودة الخدمة، وإنما يمكن الاكتفاء بإدراكاتهم، وعلى هذا الأساس فقد اقترحوا نموذجاً اتجاهياً لقياس جودة الخدمة أطلقوا عليه اسم نموذج أداء الخدمة.

وبالنسبة إلى (Lacoduccl Et Ol 1994) فإنه من المناسب سؤال العملاء عن المعايير وليس التوقعات.

ويرى (Gonin And Taylor 1994) أم مقياس جودة لا يقيس جودة الخدمة، ولا يقيس رضا العملاء وإنما هو مشكل من أشكال التوقعات، كما انتقدها من ناحية صدقة وبينوا بأنه فشل في إظهار صدق البناء.

أما أهم دليل بالنسبة لهم في أفضلية نموذجهم على نموذج جودة الخدمة فهو ما جاء في دراسة قام بها مجموعة من الباحثين، حيث توصلوا إلى أن جودة الخدمة تتأثر فقط، بإدراكات العملاء.

أما (Andersson) فقد انتقد نموذج جودة الخدمة في ثلاث جوانب هي:

- الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة لا يأخذ بعين الاعتبار التكاليف المرتبطة بتطوير جودة الخدمة.  
- أن (Parasuraman, Zeitham, Berry) قاموا بجمع بياناتهم باستعمال أساليب ترتيبية (مقياس ليكرت) ومن ثم قاموا بتحليلها باستخدام طرق تتناسب أكثر مع بيانات ذات فواصل (مثل التحليل العاملي).

- أن (PZB) فشلوا في استخراج من الأدبيات الواسعة ماله علاقة بالجانب النفسي الإدراكات. ولقد انتقد باحثون آخرون نموذج جودة الخدمة فيما يتعلق باستخدامه لمقياس ليكرت وما ينتج عنه من مشاكل، فمثلاً يرى (Smith) أن بعض العملاء لا يملكون المعرفة الكافية للإجابة على عبارات الاستبيان، ومن ثم يقومون باختيار النقطة أربعة - نقطة المنتصف (باعتبار إن PZB

استخدموا سلماً يتكون من سبع درجات)، ومنه فإن محملة الجودة قد تشير إلى شيء آخر غير ما هو مقصود به فعلاً.

وقد يفهم العملاء أن نقطة المنتصف تمثل (محايد) أو (لا أدري) أو قد يختارونها من أجل إكمال الإجابة على أسئلة الاستبيان بسرعة، الأمر الذي سيؤثر على جودة البيانات التي تم تجميعها والتي لا تعكس في الواقع توقعات وإدراكات العملاء.

على الرغم من كل الانتقادات السابقة الذكر الموجهة له، يظل نموذج جودة الخدمة أهم النماذج على الإطلاق وأكثرها استعمالاً في قياس جودة الخدمة والذي على أثره ظهرت نماذج أخرى

نستخلص من هذا الفصل أن موضوع تطوير الخدمات المصرفية الشغل الشاغل للمصارف وبما أن الخدمة المصرفية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع رغباتهم المالية، والائتمانية الحالية والمستقبلية.

وبما أن رغبات الزبائن في تغيير دائم يتوجب على المصرف متابعة هذه التطورات وذلك بتحقيق الجودة للخدمات المصرفية والاهتمام بالاحتكار والتجديد في الخدمات المصرفية.

## الفصل الثاني:

### التسويق الداخلي - مفاهيم عامة -

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المصرف والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمصرف في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المصرف والعاملين بها.

حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنبع الذي يشتر به العميل واحد الوسائل الرئيسية التي يستخدمها المصرف لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث ويهتم بالعاملين داخل المصرف سمي بالتسويق الداخلي لذا يجب أن يسعى المصرف باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا العاملين، بنفس مقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية والتي يفترض أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين وستتناول في هذا ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** ماهية التسويق الداخلي.

**المبحث الثاني:** أنشطة التسويق الداخلي.

**المبحث الثالث:** نماذج التسويق الداخلي وعلاقته بجودة الخدمات المصرفية.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

لتحقيق مستوى جودة الخدمة والأداء المطلوبين حسب المعايير التي يحددها المصرف يتطلب منه الاهتمام بالتسويق الداخلي كإهتمام بالتسويق الخارجي كما أن نجاح أي مصرف يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة ويقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على عملاء المنظمة فإن قدرنا من الاهتمام مطلوب أيضا لضمان قيام العاملين داخل المصرف بتحويل أفكار واستراتيجيات المصرف إلى مواقع فعلي.

## المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي

لا يوجد شيء جديد يتعلق بتعريف التسويق الداخلي، إنما الفكرة الأصلية هي مستمدة من تعريف التسويق الذي يقوم على الدور الرئيسي للعميل، والأهداف الأساسية للمؤسسة الموجهة سوقيا وإشباع حاجات العميل، وما يركز عليه تعريف التسويق الداخلي هو إعادة التأكيد على أهمية الأفراد الذين يخدمون العملاء وستتطرق في هذا المطلب إلى عدة تعاريف منها:

### أولاً: عرف بيرى التسويق الداخلي بأنه:

«تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (العاملين في المؤسسة) الذين يخدمون العملاء وبالتالي أنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأقصى ما لديهم».

هذا التعريف ينظر في العاملين في المؤسسة كعملاء لهم في الداخل ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل فإذا وظفت المؤسسة عاملين جيدين وقدمت لهم وظائف تلبي حاجاتهم ورغباتهم وراعت قدراتهم فإنها ستكون أكثر فعالية وكفاءة في تسويق خدماتها<sup>1</sup>.

### ثانياً: عرف كوتلر وأمسترونغ التسويق الداخلي بأنه:

«بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأساسية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009م، ص 384.

<sup>2</sup> - بوابة التسويق والتجارة الالكترونية ، [http // www.eculearn.com/](http://www.eculearn.com/) ، أطلع عليه يوم 02-12-2014م، على الساعة: 14:14.

ثالثاً: وهناك تعريف آخر:

«التسويق الداخلي هو مهمة استئجار، تدريب، وتحفيز المستخدمين القادرين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، ويعترف المسوقين الأذكياء بأن النشاطات التسويقية ضمن الشركة، يمكن أن تكون مهمة بدرجة أكبر من النشاطات التسويقية الموجهة خارج الشركة، وسوف لن يكون معنى بالوعد بالخدمة الممتازة من قبل موظفي الشركة ما لم يكونوا مستعدين لتقديم هذه الخدمة»<sup>1</sup>.

ولابد أن يحدث التسويق الداخلي على مستويين.

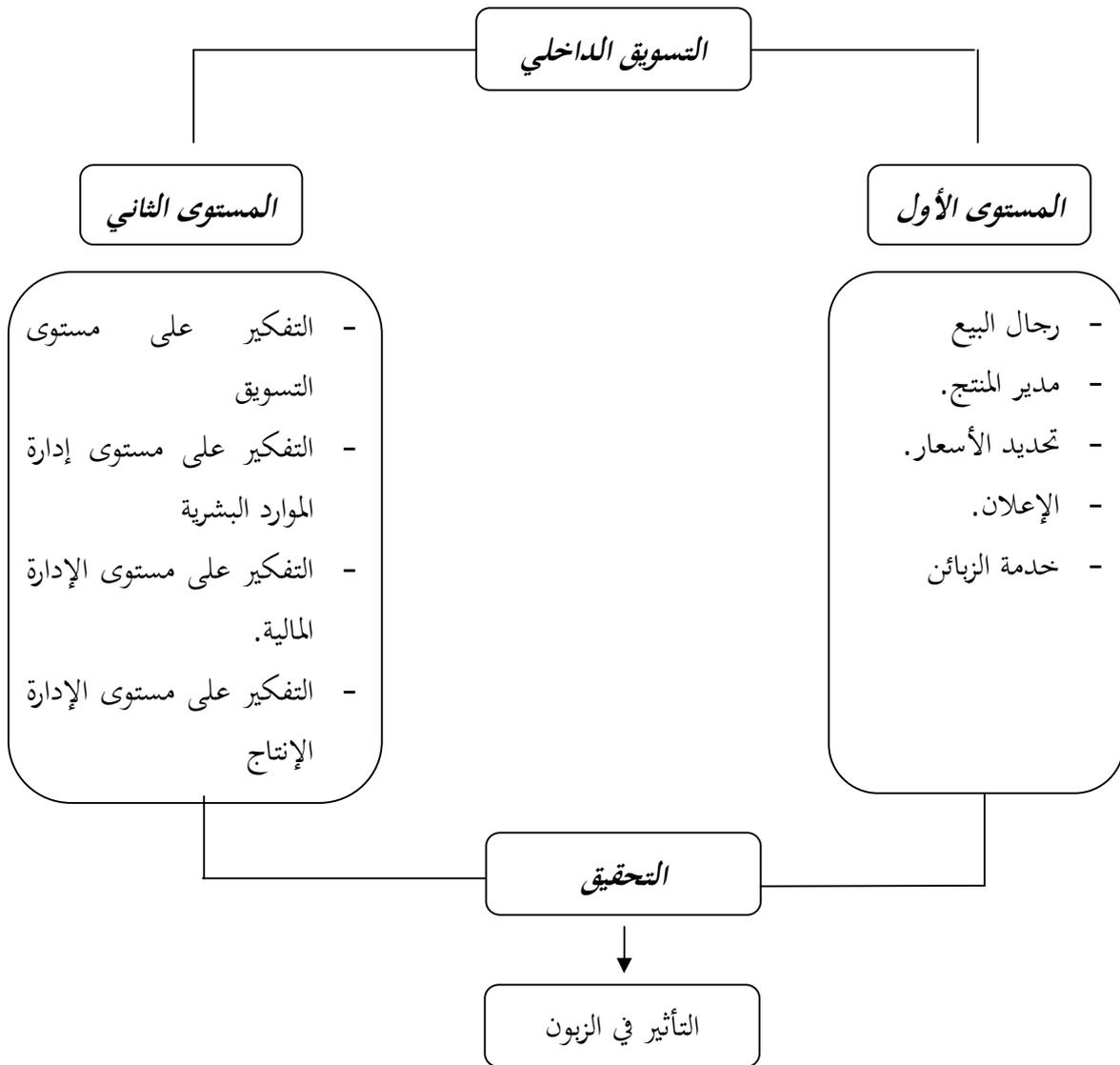
**المستوى الأول:** يجب أن تعمل الوظائف التسويقية المختلفة سوية، كجماعة المبيعات، الإعلان، خدمات الزبائن، إدارة المنتج وفي أغلب الأحيان يفكر جماعة المبيعات بمدراء المنتج وتحديد الأسعار أو حصص البيع، أو مدير الإعلان ومدير الصنف الذي لا يستطيع الموافقة على حملة الإعلانات كل هذه الوظائف التسويقية يجب أن تنسق من جهة نظر الزبون.

**المستوى الثاني:** يجب أن يتحد التسويق بالأقسام الأخرى، ويجب أن يفكر بالزبون فالتسويق ليس قسم يوجه الشركة بل يجب أن يكون التفكير التسويقي واسع الانتشار في كافة أقسام الشركة.

والشكل التالي يمثل مستويات التسويق الداخلي وأثرها على الزبون، التي سبق وذكرناها مسبقاً.

<sup>1</sup>- يوسف جحيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2009م، ص ص : 40-41.

الشكل رقم (02-01): مستويات التسويق الداخلي وأثرها على الزبون



المصدر: يوسف جحيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ومن التعريفات السابقة توصلنا إلى أن التسويق الداخلي يعتبر العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المصرف، التي يجب أنت تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن قوة عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص وإجراءات التسويق الداخلي وأهميته

سنتعرض في هذا المطلب إلى خصائص التسويق الداخلي وأهم الإجراءات التي يتصف بها:

أولاً: خصائص التسويق الداخلي: يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها<sup>2</sup>:

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المصرف لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المصرف والعاملين به، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن وانتماء والصدقة، وهذا ما يحقق من خلال التسويق الداخلي.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المصرف من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ثانياً: إجراءات التسويق الداخلي: صف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها يستطيع المصرف صنع بيئة عمل داخلية تلاءم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبية لنجاح التسويق الداخلي، وتمثل هذه الإجراءات بترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وفيها يأتي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي:

1- ثقافة الخدمة: يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويربط نجاح التسويق الداخلي في المصارف بترسيخ ثقافة الخدمة لدى

<sup>1</sup> - سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة وهران، العدد 60، 2003م، ص 02.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 08.

العاملين داخل المصرف ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق إذا لم يعمل المصرف على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي.

يكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل، لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين من جهة أخرى والحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين<sup>1</sup>.

ويشيع حالياً هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين وجعلهم يتمكنون من الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها.

تختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها وتقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، إذ غالباً ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون أيضاً ولكن ذات تأثير محدود في بعض المصارف الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها، الثقافة القوية تساعد المصرف في مجالين هما:

- السلوك المباشر وهذا يعني أن العاملين يعرفون كيف يعملون وما المتوقع منهم.
- الثقافة القوية تعطي العاملين إحساساً وشعوراً بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مصرفهم وأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها، وفي الأخير نستطيع القول بأن المصرف الذي يملك ثقافة خدمة قوية تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي.
- نجد أن المصرف الذي يمتلك ثقافة خدمة ضعيفة أي لا يوجد لديه إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة ستؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي للمصرف.

2- التدريب الداخلي: يمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المصرف لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج إيجابية للمصرف والعاملين على حد سواء.

<sup>1</sup>-درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، من الموقع الإلكتروني: [http // www.Sctibd.com/](http://www.Sctibd.com/)، اطلع عليه يوم 24-03-2014، على الساعة 10:14.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية ولاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي.

كما يجب على المصرف أن يزود العاملين بنسخة من التوصيات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن، ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً ويعد العاملون طرفاً مكملًا لأي مصرف عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم. من هنا فإن صورة المصرف تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تنعكس بالمقابل أيضاً على موافقه وسلوكه اتجاه المصرف.

إن تدريب العاملين في المصارف التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

**المستوى الأول:** هو أن تقوم المصارف بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل.

**المستوى الثاني:** هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المصرف وهذا يعني أن المصرف الذي يطبق مفهوم التسويق الداخلي، ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبائن.

### 3- نشر المعلومات التسويقية بين العاملين:

إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر في الزبائن هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي للاتصال المباشر بالزبون ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي ينوي المصرف ترويجها والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين لكي يتسنى لمورد الخدمة الإطلاع عليها وتجريبها وإيصال المعلومات الضرورية، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون.

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي إذ نلاحظ اهتمام أغلب المصارف بالاستثمار في برامج

الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل، وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين وهي: الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الإلكتروني، تلفزيون، المنظمات، شبكات الانترنت... الخ.

### ثالثاً: أهمية التسويق الداخلي:

يكتسب التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المصرف، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المصرف، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمصرف والأفراد العاملين.

### 1 - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمصرف:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المصرف بالقيام بمهامهم على أكمل وجه اتجاه الزبائن وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المصرف بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن.

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المصرف، هو الطريق الذي يعبر منه المصرف إلى أسواقه الخارجية، والإدارة التي تعزز من خلالها موقعا تنافسيا في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء ربحية المصرف وأهدافه المسطرة، ويكتسب التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمصرف انطلاقا من ثلاثة محاور<sup>1</sup>:

إدارة التغيير.

- بناء الصورة العامة.

- إستراتيجية المصرف.

أ- إدارة التغيير: قد يعتمد المصرف إحداث تغييرات كبيرة أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 03 إلى 30) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المصرف مثل تكنولوجيات

<sup>1</sup> - بشيري محمد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسات الخدمية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص

تسويق، جامعة ابن خلدون، غير منشورة)، تيارت، 2011م-2012م، ص 11.

المعلومات، أو غيرها من التغيرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورهم في قبول وإنجاح هذه التغيرات.

ب- بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان (R.Norman) تعد صورة المصرف أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر:

- قطاع السوق.

- مفهوم الخدمة.

- صورة المنظمة.

- نظام التسليم.

- ثقافة المنظمة.

في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية يستعملها المصرف للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف:

- التوقع الاستراتيجي.

- دخول السوق بفعالية.

- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.

- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال:

- تنفيذ الإستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف.

- وجهود التسويق الداخلي يعمل على تقليل عدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

### 2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

أ- تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن الحاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

ب- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتماده بالعمل الذي يقوم به.

ج- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله سواء كان في نفس المستوى الإداري أو على أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمصرف أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

د- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق:  
- الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين.

### المطلب الثالث: الأهداف العامة للتسويق الداخلي:

بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي<sup>1</sup>:

أولاً: ضمان قبول العاملين بالشركة الأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل المصرف.

ثانياً: ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة.

ثالثاً: جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.

وبطبيعة الحال فإن هذه الأهداف يمكن إدراجها تحت هدف واحد عام وهو إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المصرف.

<sup>1</sup> - محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002م، ص: 408.

وكقاعدة عامة توجد ثلاث أنماط مختلفة من المواقف تقتضي تحديد وتعريف الأهداف التي يسعى التسويق الداخلي لتحقيقها وهي على النحو التالي:

### 1 - تنمية ثقافة المصرف:

إن تحديد مشكلة الثقافة والحضارة والقيم التنظيمية للمنظمة يعتبر الأساس لأهم المعايير والقيم التي يسعى المصرف لنشرها لتمكينه من تحقيق رسالته وأهدافه وإستراتيجيته ويعني ذلك توفير فهم كامل ومشارك لدى أعضاء المصرف لهذه القيم والتي من أمثلتها:

- العميل دائما على حق.

- مظهر العاملين هام لرضاء المستهلك.

- الجودة المتحققة من أول أداء.

- السرعة في الأداء.

- المنظمة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي.

ولكن ينبغي ملاحظة أن التسويق الداخلي قد لا يكفي ما لم يتم ربطه بالأنشطة الأخرى داخل المنظمة ولهذا يجب أن يعمل التسويق الداخلي في هذا الصدد على تحقيق الآتي:

- تمكين العاملين والمديرين والمشرفين ... الخ من فهم وقبول رسالة المصرف و أهدافها واستراتيجياتها، والسلع والخدمات التي يقوم المصرف بتقديمها.

- تنمية التوجهات لدى العاملين والمتعلقة بعلاقة العاملين ببعضهم البعض من ناحية وعلاقتهم بالأسواق التي يتعاملون معها من ناحية أخرى.

- تنمية مهارات العاملين في تحقيق الاتصالات الفعالة والمهارات التفاعلية والتي تحقق التفاهم في الأداء على مستوى المصرف ككل.

### 2 - الحفاظ على ثقافة المنظمة وتوجهاته:

إن تبني الثقافة العامة للمصرف كمدخل لتبني العاملين لمختلف القيم التي يسعى المصرف لترسيخها هو أمر ضروري ولكنه غير كاف لنجاح المصرف فبنفس القدر فإن هناك حاجة ماسة لوضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم على مدار الزمن وإلا فإن المعايير والاتجاهات الخاصة بالعاملين والتي تم تنميتها في وقت سابق سوف تعود مرة أخرى للاهتمام بالكفاءة الفنية والأداء الغير

متكامل وفي هذا الصدد فإن أهداف التسويق الداخلي والتي تساعد في الحفاظ على ثقافة المصارف تتضمن:

- ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المصرف مشجعة بدرجة كافية وتدعم توجهات العاملين نحو المستهلك واحتياجات السوق.
- ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة مالية<sup>1</sup>.

### 3- تقديم سلع وخدمات جديدة:

تظهر أهمية التسويق الداخلي أيضا كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط الجديدة والمنتجات التي يقدمها المصرف والمشاكل المرتبطة بقبولها وعلى وجه الخصوص فإن على المصرف أن يقوم بتوجيه الاهتمام في هذه المرحلة إلى الأفراد الذين يقومون بالاتصال بالمستهلك وبالأطراف ذات الصلة بتقديم السلع والخدمات الجديدة إلى السوق وفي هذا الصدد فإن أهداف التسويق الداخلي المرتبطة بتقديم السلع والخدمات أو تطبيق استراتيجيات جديدة تتضمن:

- أن تجعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات وان يتم قبولها من جانبهم قبل قيامهم بالاشتراك في إنتاجها وتسويقها.
- أن يكون هناك قناعة كافية بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والترويجية على وجه الخصوص ويمكن في هذا الصدد أن يتم اختيار الحملات الإعلانية على مستوى العاملين أولا قبل تنفيذها في السوق على مدى واسع.
- أن يكون العاملين على دراية كاملة بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهو بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات.

<sup>1</sup> - محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 410.

## المبحث الثاني: أنشطة التسويق الداخلي

حاول العديد من الباحثين بلورت مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المصارف وهناك من أشار إلى:

- التحفيز، الاتصال الداخلي.

- التطوير والتدريب.

- تمكين العاملين من القيادة.

- التنسيق والتكامل بين الوظائف.

ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المصرف وخططه والحصول على رضاهم، وسنوضح في المبحث أهم أنشطة التسويق الداخلي.

### المطلب الأول: بحوث التسويق الداخلي

تعرف بحوث التسويق أنها كافة الأنشطة الهادفة إلى جمع البيانات والمعلومات المطلوبة ومن مصادرها الأساسية وتحليلها باستخدام أنسب الأساليب وتقديم التقرير النهائي<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها تلك الوظيفة التي تربط بين المستهلك أو العميل أو الجمهور وبين القائمين بالنشاط التسويقي من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف الفرص والمشاكل التسويقية وتساعد في توليد وتحسين وتقييم التصرفات التسويقية وتستخدم في مراقبة الأداء التسويقي وتحسين تفهم التسويق كعملية متكاملة<sup>2</sup>:

بحوث التسويق تسمح ب<sup>3</sup>:

- تحديد المعلومات اللازمة لتناول ومعالجة القضايا السابقة.

- تصميم طرق جمع المعلومات.

- إدارة وتنفيذ عملية جمع المعلومات.

<sup>1</sup>- محمد عبيدات، بحوث التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2008م، ص 13.

<sup>2</sup>- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004م، ص 167.

<sup>3</sup>- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2009م، ص 362.

- تحليل النتائج.

- إبلاغ المعنيين بالنتائج ومضامينها.

كما أن بحوث التسويق تركز على توليد المعلومات القادرة على مساعدة اتخاذ القرار الإداري.

ونظرا لأهمية البنك بالتوجه بالمفهوم التسويقي فإنه قرر إجراءه دراسة تتعلق بفعالية ما يعرف بالتسويق الداخلي والذي يعكس سياسات الإدارة بالبنك الموجهة إلى العاملين باعتبارهم عملائه الداخليين بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء الخارجيين، أن هذا التوجه التسويقي لإدارة البنك يعكس أيضا اعترافها بأن العاملين بالبنك وخاصة هؤلاء الذين يعملون في الخط الأمامي في مواجهة العملاء، يمثلون السوق الأول للبنك، وان وظائفهم تمثل منتجات داخلية للبنك والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ... إن مثل هذه الدراسة التي قررت إدارة البنك القيام بها تمثل نوعا من بحوث التسويق حيث تنصب على استراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي إن مثل هذا النوع من البحوث يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي لتطوير خطط البنك وسياساته الموجهة للعاملين لزيادة مستوى رضاهم والتي من بينها التحفيز، التدريب، الاتصالات، العلاقات الداخلية وغيرها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تجزئة (تقطيع) السوق

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين وقد يصعب أن يتطابق فردين ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويقترون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع وتجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين وتقسيمهم إلى قطاعات يشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلاءم كل قطاع.

والحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو البحث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم التي تحتمل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية:

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004م، ص 28.

- التقسيم الجغرافي.
- التقسيم الديمغرافي.
- التقسيم السيكوغرافي.
- التقسيم السلوكي.

### أولاً: التقسيم الجغرافي:

إن هذا الأسلوب من أقدم الأساليب وأسهلها والتي استخدمت في مجال تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة، يستند هذا الأسلوب على الاعتبارات الجغرافية التي لها تأثير كبير على السمات الشخصية والاجتماعية وأسلوب الحياة إضافة إلى الأنماط السلوكية، الاستهلاكية، وهناك ثلاثة أساليب رئيسية لهذا الأسلوب<sup>1</sup>:

- المنطقة الجغرافية.
- المناخ.
- الكثافة السكانية.

كما أن التجزئة الجغرافية يقصد بها تقسيم السكان إلى قطاعات متجانسة من حيث الموقع الجغرافي مثل سكان المدن، سكان القرى أو البادية<sup>2</sup>.

كما أنه كذلك يقوم المصرف بموجب هذا التقسيم، بتقسيم السوق الكلية إلى وحدات جغرافية (أسواق فرعية) مختلفة: دول، ولايات، أقاليم... الخ<sup>3</sup>.

### ثانياً: التقسيم الديمغرافي:

يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعاً في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياساً بالتقسيمات الأخرى ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تقسيم السوق إلى قطاعات وفق المتغيرات الديمغرافية كالعمر والجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الحالة الاجتماعية... الخ.

<sup>1</sup> - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007م، ص 83.

<sup>2</sup> - نظام موسى سويدان، وشفيق إبراهيم حداد، التسويق، الطبعة الثالثة، دار الحامد، الأردن، 2009م، ص 129.

<sup>3</sup> - محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012م، ص 89.

يتميز التقسيم الديمغرافي بسهولة قياسه، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى استخدامه من قبل الباحثين بشكل واسع<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التقسيم السيكوجغرافي (النفسي):

إن هذا التقسيم الذي يسمى بالتقسيم النفسي وعلى الرغم من صعوبته يشكل مفتاحاً حقيقياً تستطيع من خلاله المصارف الدخول إلى القطاعات سوقية مختلفة، وهذا لا يتم دون دراسة وتحليل عميق لمؤشرات كل فئة داخل السوق وخصائصها أو القطاع الذي يمكن منه توجيه البرنامج والأنشطة التسويقية وفقاً لخصائص كل فئة من الفئات ومتطلباتها التي تمثل كل قطاع، ومن أجل إلقاء نظرة سريعة على هذه العوامل مثل الشخصية، طراز العيش ونمطه... الخ.

وحسب العوامل السيكوجغرافية (النفسية) فإنها تعد من العوامل الهامة المستخدمة في تجزئة الأسواق حيث تعكس عوامل الجانب الفكري والعقلي وذلك على خلاف العوامل الجغرافية والديمغرافية<sup>2</sup>.

### رابعاً: التقسيم السلوكي أو المنفعة:

يقصد بهذا النوع من التقسيم المنفعة التي يتوقع الأفراد حصولها عند شرائهم أو استعمالهم للمنتج، ويطلق عليها أيضاً التجزئة السلوكية حيث يتم تقسيم الأفراد إلى مجاميع على أساس معرفتهم، مواقفهم... الخ<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي

يمثل النشاط التسويقي أحد أوجه النشاطات الرئيسية للمصرف ووظيفة أساسية من وظائفه إلى جانب وظائف الإنتاج والتمويل والأفراد وغيرها.

ويشمل النشاط التسويقي على عدة عناصر ومتغيرات متفاعلة مما يمثل في مجموعها المكونات الأساسية للمزيج التسويقي.

ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

<sup>1</sup>- ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2008م، ص 144.

<sup>2</sup>- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup>- نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 132.

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر وهي<sup>1</sup>:

- المنتج الداخلي (الوظيفة).

- السعر.

- الترويج.

- التوزيع (المكان).

**أولاً: المنتج الداخلي (الوظيفة):**

من غير المعقول أن تترجم رسالة وأهداف المصرف، على أرض الواقع، دون استنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملين أو الموظفين، والوظيفة أو المنتج الداخلي، هي نتاج لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية:

1- تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي<sup>2</sup>:

أ- تحديد مواصفات الوظيفة: تتضمن تجميع وتنظيم معلومات عن طبيعة المهام والأنشطة والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظائف المختلفة في المصرف.

ب- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة: تتضمن تحديد المواصفات الواجب توفرها في شاغلي الوظيفة من حيث المؤهلات الدراسية والخبرات المطلوبة والمهارات.

2- الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

والمنتج الداخلي قد يعبر عنه بالوظيفة وفيما يلي بعض التعاريف التي توضح أكثر مفهوم المنتج الداخلي أو الوظيفة.

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاف وعلي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات)، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2007م، ص 09.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007م، ص ص: 267-268.

يقصد بالمنتج أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال التبادل ويتضمن منافع وظيفية<sup>1</sup>، كما أن المنتج في مجمله مجموعة من الخواص والميزات لسلمة معينة<sup>2</sup>.

المنتج لا يعني أكثر من مجرد الشيء الذي سيتم بيعه سواء أكان خدمة أم سلمة أم فكرة أم شخص (كما في السياسة) أم نفسك (كما في عمليات البحث من الوظيفة)<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريف الوظيفة بأنها النشاط المتحقق فعلا للعناصر الفكرية (العقلية) والعضلية (الجسدية) مجتمعة في الانجاز والتي حصلت فرديا أو جماعيا مستهدفة تحقيق العوائد الداخلية أو الخارجية الأداء المنجز، والوظيفة تتكون عادة من مجموعة معينة من النشاطات والتي يمكن أن تصنف وفق تغيرات موقفية.

كما ينبغي على المصرف أن يأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشمل على المنتج الداخلي او الوظيفة ويرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية<sup>4</sup>:

- الرواتب والأجور المحزبة.
- التقدم والترقيات المناسبة والسريعة في الوظيفة.
- الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين.
- استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد.
- عدم خطورة العمل.
- الموقع الملائم والسليم.
- الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد والعجز.
- المكافآت المالية.

كما يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على انه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المراد تنفيذها ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة، وبالطبع فإن هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج، وقد يتطلب

<sup>1</sup> - زكريا غرام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2008م، ص 174.

<sup>2</sup> - دعاء مسعود ضمهر، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2006م، ص 34.

<sup>3</sup> - كويك نوتس، إدارة التسويق والمبيعات، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق، مصر، 2006م، ص 13.

<sup>4</sup> - حضير كاظم، حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2011م، ص ص : 92-93.

ذلك زيادة في ميزانية التسويق وتغيير نظام ومعايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها المستهلك عند نقاط البيع.

### ثانياً: السعر:

السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يستخدمه المصرف في تحقيق أهدافه المختلفة، وخاصة الأهداف التسويقية<sup>1</sup>.

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المراد تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين (مثال: ذلك قيام البنوك الأجنبية بفتح فروعها للعمل أيام السبت وذلك لخدمة عملائها بالرغم من عدم ملائمة ذلك للعاملين داخل البنك حيث ذلك سيقطع من وقت راحتهم).

بل الأكثر من ذلك وهي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتلائم مع اتجاهات الإدارة الحديثة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: الترويج الداخلي:

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثير على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة، الإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المراد تنفيذها بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المصرف في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم الأفكار والخطط المطلوب تنفيذها<sup>3</sup>.

كما أن الترويج هو نظام اتصالات وهذا النظام يتم بنوع من التعقيد نظراً لتعدد الحلقات التي يتكون منها، وما يمكن أن تحدثه كل حلقة من تأثير إيجابي أو سلبي في إنجاز وتحقيق عملية الاتصال الفعال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، الطبعة الأولى، دار اثراء، الأردن، 2010م، ص 88.

<sup>2</sup> - محمد فريد صحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002م، ص 44.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 44.

<sup>4</sup> - تامر البكري، التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2006م، ص 149.

يتطلب من المصرف القيام بالأنشطة التالية: الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين والتي يمكن اعتبارها عناصر المزيج الترويجي الداخلي.

**1- الاتصال الداخلي:** يعرف الاتصال الداخلي بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة حيث نجد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنب إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة.

تكمن أهمية الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام والولاء للإدارة وتوثيق العلاقات في الشركة فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى وأنه لمن الضروري لنجاح الاتصال أن يكون ذو اتجاهين فنجاح المعلومة يعتمد على مدى أهميتها للمستلم.<sup>1</sup>

**2- التحفيز:** لم يكف موضوع التحفيز موضوعاً جديداً فمدرسة الإدارة العلمية ركزت على الحافز المادي ومدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على دور الجوانب الإنسانية في التحفيز، والمدرسة السلوكية ركزت على دور الجماعات وأهمية إشباع الحاجات المتنوعة وبجوافر مختلفة ولكن كيف يجري الاهتمام بموضوع التحفيز؟ ينظر اليوم إلى أن المصرف الذي يسعى للبقاء عليه أن يحفز العاملين فيه ليجعل أداؤهم ذا كفاءة عالية وذلك من خلال خلق شعور لديهم بأنهم جزء من التنظيم وبالتالي فإن قيمتهم العليا هي في نجاح منظماتهم.<sup>2</sup>

يمكن اعتماد التحفيز كأسلوب سلوكي بناء في تحصيل الفرد نحو استثمار قدراته وقابليته نحو الإنجاز الفعال في المصرف واستمراريته.<sup>3</sup>

### 3- التمكين:

يقصد بالتمكين تفعيل دور الموظف بطريقة تشعره بالأهمية وتحقق الاستفادة الفعلية من إمكانيته حذف الجوهريّة لا الشكلية لذلك ينظر له البعض على أنه من بين المداخل الجذرية للتطوير الإداري، ويرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (خاصة الصفوف الأولى) في اتخاذ القرارات والتصرف

<sup>1</sup> - أحمد حوارة وآخرون، ورقة بحثية، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، مدينتي نابلس وحين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، ص 26.

<sup>2</sup> - رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم لموسوي، الإدارة (لمحات المعاصرة)، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006م، ص 134.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود وياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

بحرية في المواقف الجديدة التي يواجهونها فضلا عن دورهم كونه مسارا مهم للمعلومات من الأسفل إلى الأعلى<sup>1</sup>.

### رابعاً: التوزيع (المكان):

سياسة التوزيع هي أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة نظراً لما تحتله من تأثير على جميع العناصر الأخرى بدءاً من المنتج الذي يؤثر ويتأثر بهذه السياسة إلى سياسة الترويج المعتمدة التي تساعد على توسيع الإستراتيجية التوزيعية للمصرف، إضافة إلى سياسة السعر.

كما عرف التوزيع بأنه الحركة المادية للمنتجات وعملية تأسيس علاقات وسيطة ترشد وتدعم حركة المنتجات<sup>2</sup>.

كما أن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، اجتماعات، وتدريب، وندوات... الخ، ويعتبر تملك الموارد البشرية في الإدارة وقدرتها على تنظيم هذه اللقاءات والندوات والتدريب من العناصر الأساسية بتسليم المنتج ذلك بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المصرف ونظمه قنوات توزيع الاستراتيجيات التسويقية الداخلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم لموسوكي، الإدارة (لمحات المعاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزغيبي، إدارة التوزيع (مدخل تطبيقي، متكامل)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2010م، ص ص : 27-29.

<sup>3</sup> - محمد فريد صحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 46.

### المبحث الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي وعلاقته بالخدمات المصرفية

من خلال تطرقنا إلى ماهية التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود إلى الآتي:

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته.
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.
- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه
- وتسيير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:

- نموذج بيرى والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

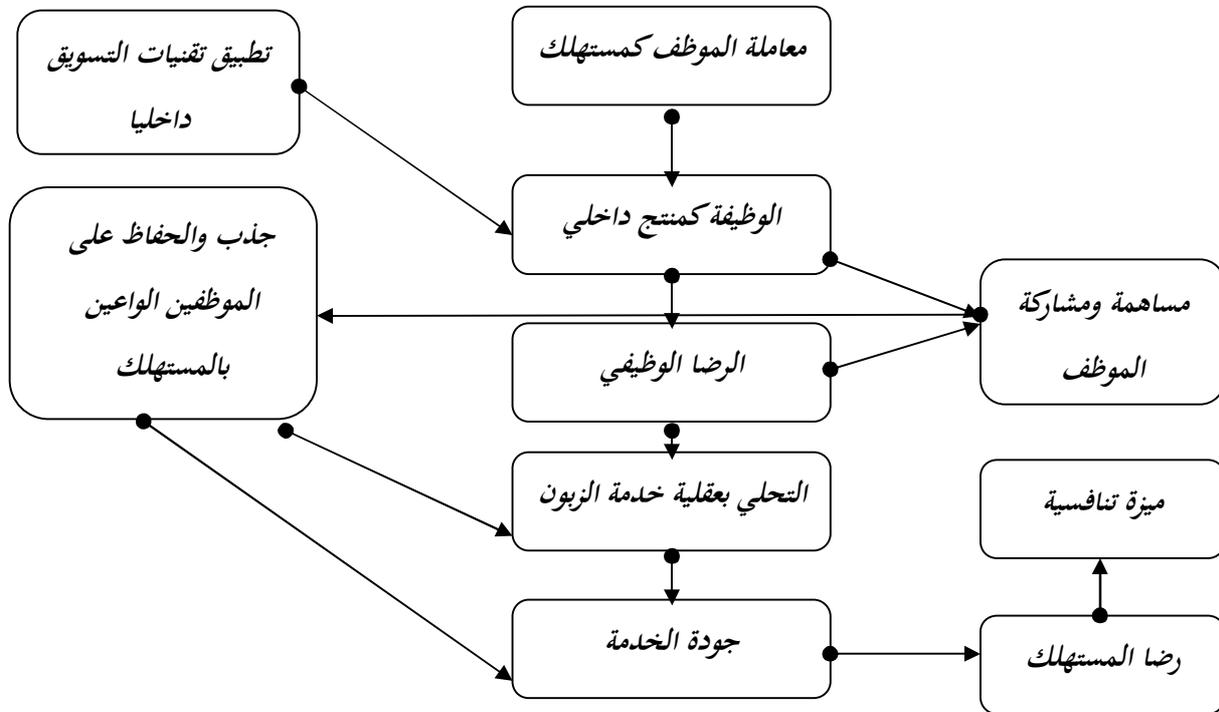
#### المطلب الأول: نموذج بيرى وكرونروس للتسويق الداخلي

سنتعرف في هذا المطلب إلى نماذج التسويق الداخلي وهي نموذج بيرى ونموذج كرونروس بالإضافة إلى نموذج رفيق واحمد

**أولاً: نموذج بيرى:** ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

الشكل رقم (02-02): نموذج بيرى للتسويق الداخلي



Source: Rafiq, M, Ahmed , p, Ameta – model Of Internal marketing, in Varey & Bardara, op, cit, 224.

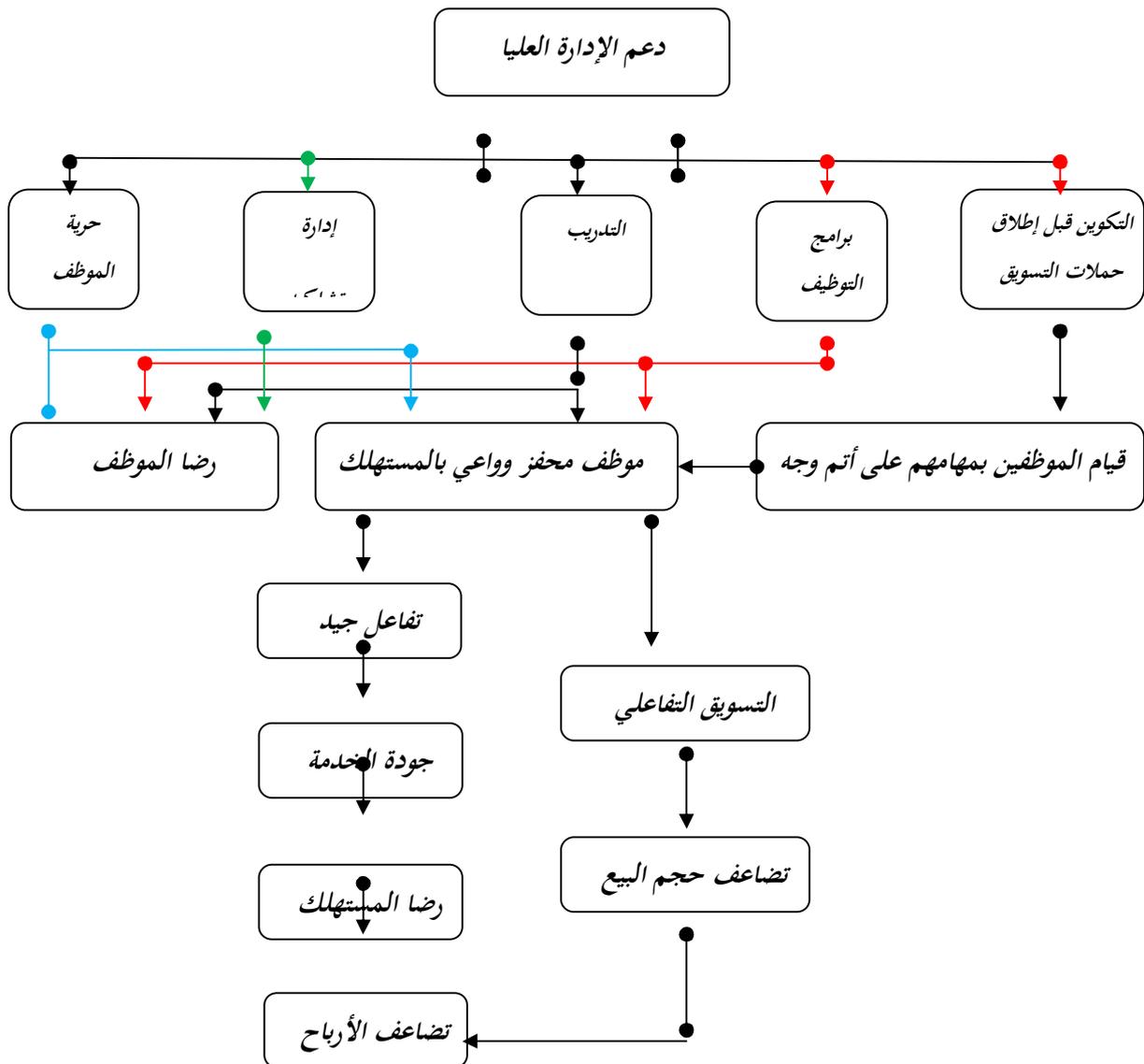
ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المصرف يعني أن على المصرف أن يعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرصة للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المصرف.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمصرف الذي يمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هو في الحقيقة يمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنه من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

ثانياً: نموذج كرونوس: ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمصرف، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن له الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية،

الشكل رقم (02-03): نموذج كرونوس في التسويق الداخلي.



Source Rafiq, M, Ahmed , p, Ameta – model Of Internal marketing, in Varey & Bardara, op, cit, 226.

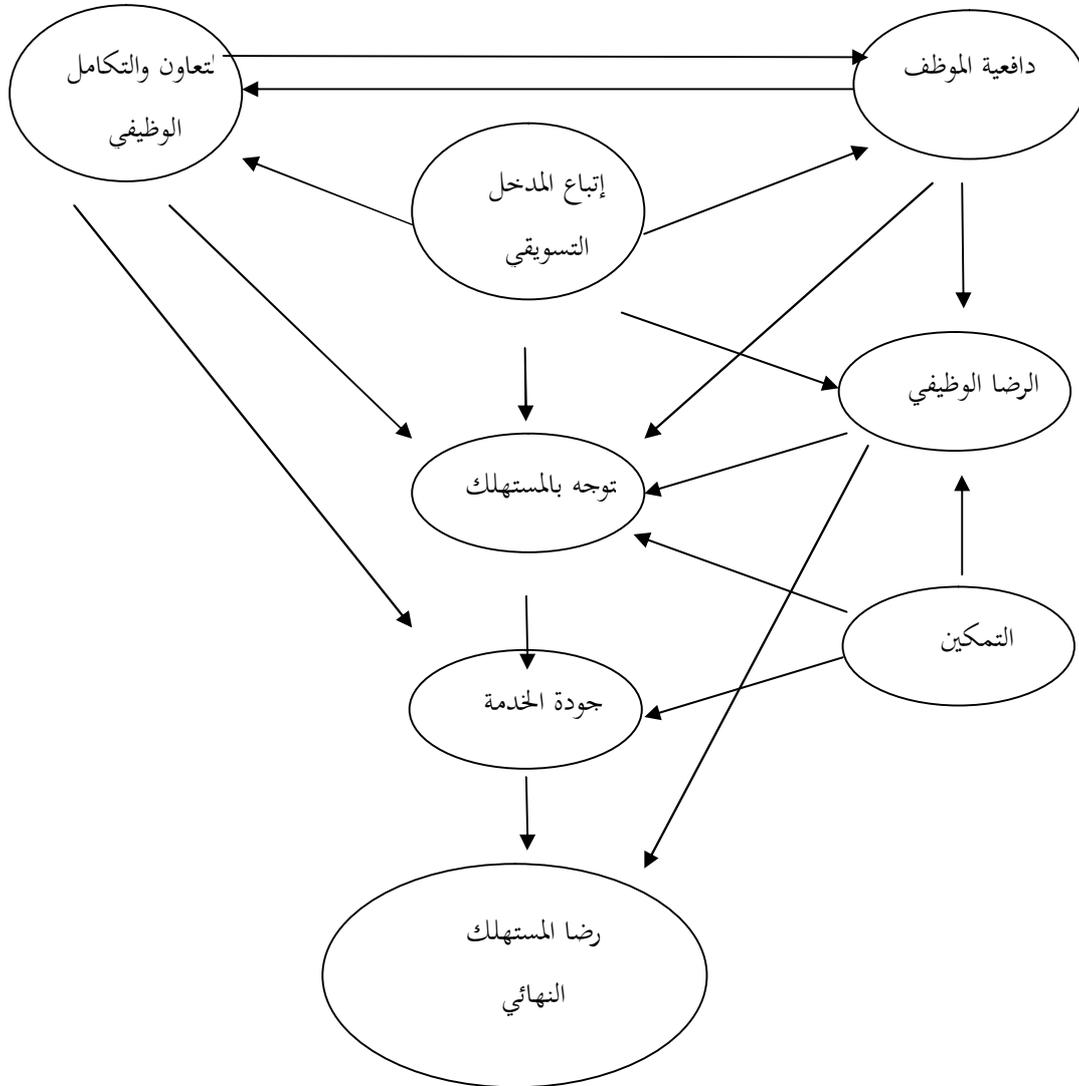
ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليه أن يلتزم بدعم:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية (Participative Management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المصرف أن يدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employées Discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من اجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفرين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المصرف في السوق.

### المطلب الثاني: نموذج رفيق وأحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (02-04) يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (02-04): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



Source: Rafiq, M, Ahmed , p, Ameta -, op,cit, 231.

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

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.

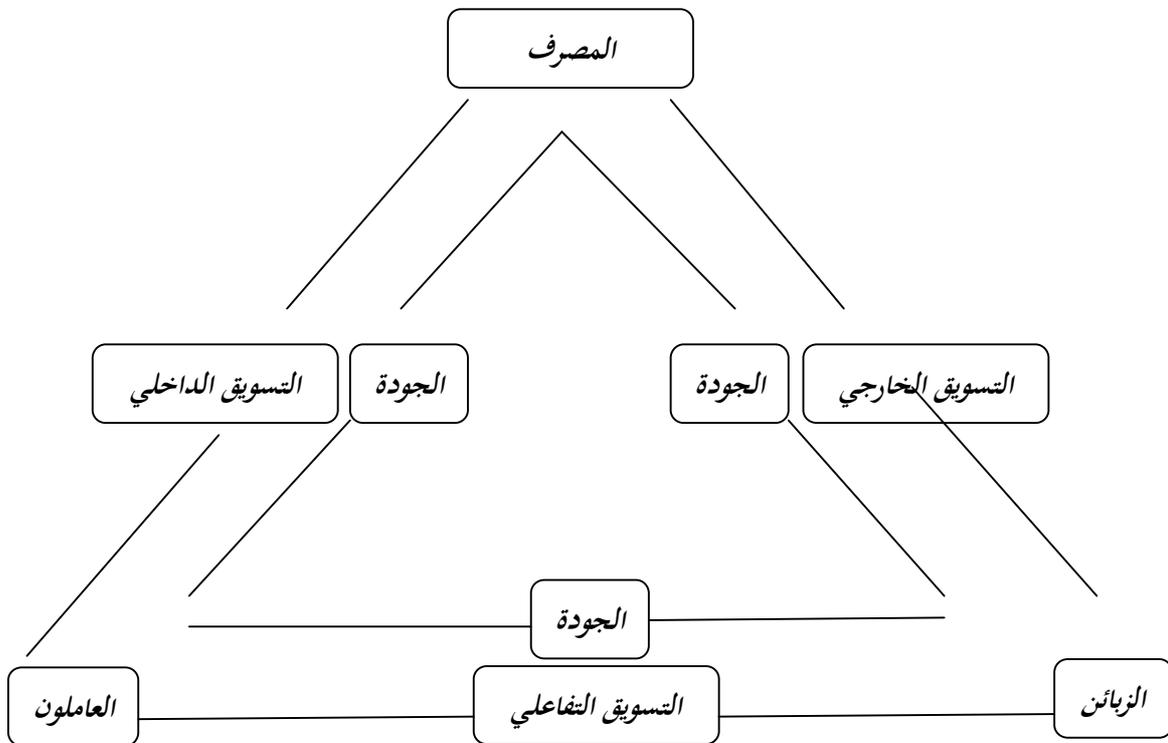
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

### المطلب الثالث: 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 (02-04): مثلث تسويق الخدمات



**المصدر:** بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، غير منشورة)، ورقة بحثية، 2008م-

2009م، ص 36.

بحيث يؤكد أن الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم يتم من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية (تسويق داخلي، تسويق خارجي، تسويق تفاعلي) ما بين المؤسسة والمتعاملين معها<sup>1</sup>.

ويلاحظ الباحث من خلال الشكل رقم (02-04) 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:

### 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 معيارا موضوعيا للحكم على مستوى الخدمة كما هو الحال في أي منتج مادي ملموس.

### 2- الجودة الوظيفية:

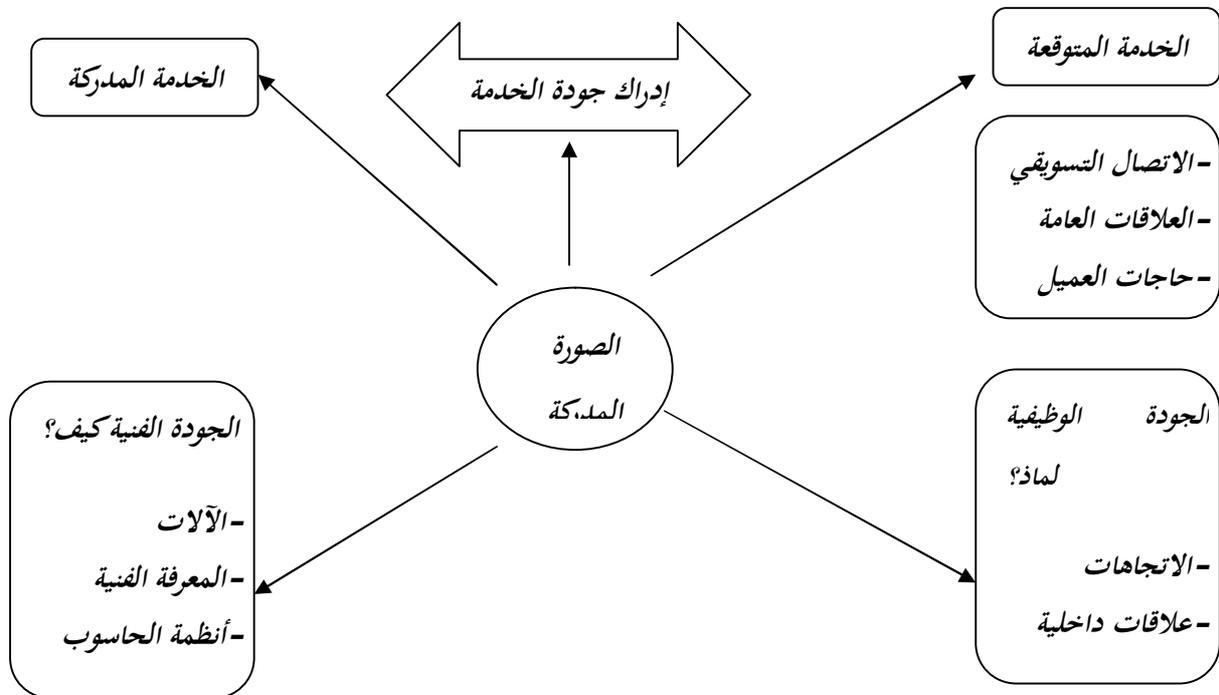
وتتعلق بطريقة ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، إذ أن هناك عنصرا مهما في كيفية تقديم العناصر الفنية للخدمة هما الإجراءات والناس المشاركون في نظام العمليات، قد تكون الجودة الوظيفية أقل موضوعية كمعيار للحكم على الجودة إلا أنها تشكل عنصرا مهما في تقييم الزبون للخدمة.

إن العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية تتجلى في الشكل التالي والذي يبين كيف يساهمان في تشكيل الصورة العلامة عن المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، تم كسب رضا الزبائن، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، غير منشورة)، ورقلة، 2008م-2009م، ص 36.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 37.

الشكل رقم (2-6): العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية ودورهما في تشكيل صورة المؤسسة:



المصدر: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، ثم كسب رضا الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 37

يبين 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.

من خلال ما سبق ذكره فإننا نجد أن الخدمات العامة والخدمات المصرفية تلعب دورا مهما في المؤسسات المالية والإنتاجية وبالأخص المصارف إذ تعتبر العمود الفقري لها وهي تتعلق بمصير ومستقبل هذه الأخيرة من خلال مالها من أهمية كبيرة في عملية إنتاج وجلب العملاء وتحسين علاقته مع الزبون لأن المصرف ليس له أي دور بدون الزبون، الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، ذلك أن الزبون الذي يشتري سلعة أو تقدم له خدمة من إحدى المؤسسات قد تنهي علاقة معها بإتمام عملية الشراء، بخلاف الحال في مجال الخدمات المصرفية التي تمتد آجالها مع الزبون الواحد لفترة طويلة، و لهذا تحاول المصارف دائما إلى كسب ولاء الزبائن وتحسين علاقتها معهم .

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

يلعب القطاع الفلاحي دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني فمنذ الثمانينات والقطاع الفلاحي يشهد تغييرات وتحددات خاصة بعد تحرير المنتوجات الفلاحية وكذا تحرير التجارة الداخلية والخارجية. وأصبح العنصر البشري ضمن هذه التغييرات والتحددات ، قصد تحديث وتطوير خدمات بنك البدر فتم استغلال هذا العنصر حرصا منه على تحقيق جودة الخدمات المصرفية ولذا قسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول :** عرض لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

**المبحث الثاني:** الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

**المبحث الثالث :** دور العاملين في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في وكالة تيارت

### المبحث الأول : عرض بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي ، و دعم الصناعات التقليدية و الحرفية كما يعتبر أكبر بنك تجاري في البلد نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية و قيامه بإدخال تحسينات جوهرية على خدماته التي يقدمها للعملاء.

### المطلب الأول : التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتناول في هذا المطلب تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذلك مراحل تطوره بالإضافة إلى مهامه وأهدافه.

#### أولا: تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية<sup>1</sup>

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية على المستوى الوطني بموجب المرسوم رقم 82/106 بتاريخ 13 مارس 1982. و هو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي ، يهدف أساسا إلى تنمية هذا القطاع بترقية النشاطات الفلاحية ، الحرفية ، الصناعية ، و تنمية المنشآت الفلاحية.

وتطبيقا للقانون رقم 88/01 الصادر في ديسمبر 1988 و المتضمن توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) إضافة إلى المرسوم السابق المؤرخ في 16 ماي 1988 ، ثم تحويل بنك بدر إلى شركة مساهمة إثر التحويلات و الإصلاحات و إعادة هيكلة المؤسسات ، فهو عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية في شركة ذات أسهم تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. و قد بدأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية برأس مال قدره مليارين و مائتي دينار جزائري ( 2200000000.00). و الذي وصل حاليا إلى رأس مال قدره ثلاثة و ثلاثون مليار دينار جزائري ( 33000000000.00).

#### ثانيا : تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية هي<sup>2</sup>:

1/مرحلة 1982-1990 : خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

<sup>1</sup> -من الموقع الإلكتروني : [www.tiaret-14.skyrock.com](http://www.tiaret-14.skyrock.com) اطلع عليه يوم 2014/04/10 ،على الساعة 1410:

<sup>2</sup>-من وثائق أرشيف بنك BADR

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

**2/مرحلة 1991-1999 :** بموجب قانون النقد و القرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك ، توسع نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة ، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال و تعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف . وكالات البنك لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

**-1991 :** تم الانخراط في نظام سويفت " SWIFT " لتسهيل معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

**-1992 :** تم وضع نظام " Sybu " يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement ، إلى جانب تعميم استخدام الإعلامالآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.

**-1993:** الانتهاء من إدخالالإعلامالآلي على جميع العمليات المصرفية.

**-1994 :** بدء العمل بمنتهج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

**-1996 :** إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

**- 1998 :** بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك ( CIB ).

**3/مرحلة 2000-2004 :** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة ، و دعم برنامج الإنعاش الاقتصادي و التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و المساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجيهات اقتصاد السوق ، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن و ذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

و للتكيف مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرفها البلاد ، و استجابة لاحتياجات و رغبات زبائن ، قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرة البنك و تحسين أداءه ، و العمل على تطوير منتجاته و خدماته ، بالإضافة إلى تبنيه استخدامالتكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي ، هذا البرنامج حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي :

**-عام 2000 :** القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته ، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

**-عام 2001 :** سعيها منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية و مالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي و المشاكل المتعلقة بالسيولة و غيرها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

-قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque assise مع خدمات مشخصة Les services Personnalisé.

-عام 2002 : تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات شخصية على مستوى جميع وكالات البنك.

-عام 2004 : لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة ، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 14 يوما ، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز و هذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولي بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الآلية الأوراق النقدية .

**4/مرحلة 2004-2010 :** -تنمية القطاعات الفلاحية والصناعية الغذائيةوالصيد البحري

-إطلاق قرض العتاد الفلاحي

- إطلاق عدة من المشاريع والتأمينات البنكية

**5/مرحلة 2010-2014 :** انطلاق العمل بالبطاقة البنكية بنك بدر Tawfir وهي مخصصة لكل الزبائن ولا تتجاوز سقفها 400000DA.

**ثالثا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية<sup>1</sup> BADR**

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي :

1-تنويع و توسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

2-تحسين العلاقات مع العملاء.

3-تحسين نوعية الخدمات.

4-الحصول على أكبر حصة من السوق.

4- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر .

<sup>1</sup> -ليلي عبد الرحيم ، أهمية التسويق في تأهيل و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير و اقتصاد

المؤسسة ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2006-2007 ، صص 141-142 .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء ، و ذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم ، و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم.

### رابعا : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي ، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

1- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

2- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.

3- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

4- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات بالنشاط المهني.

6- قيام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر و إعادة تنظيم القرض ، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض و هو يطبق معدلات فائدة تماشى و تكلفة الموارد ، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

### خامسا : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتوي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مديريات رئيسية وأخرى فرعية حيث تتمثل المديريات الرئيسية في :

1- المديرية العامة للموارد ، القروض والتحصيل : تهتم هذه المديرية بمختلف مصادر التمويل وكذا قنوات توزيع الأموال.

2- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي والمحاسبة والخزينة : تختص هذه المديرية بالإعلام والاتصال بالإضافة إلى الخزينة والمحاسبة العامة.

3- قسم الشؤون الخارجية : يهتم بمختلف العمليات النقدية التي تتم مع الخارج بالإضافة إلى المراقبة ومختلف الإحصائيات التي يقوم بها البنك.

<sup>1</sup>- عبد الرحيم ليلي ، أهمية التسويق و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية، مرجع سابق ، ص142

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

4-المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل : تهتم هذه المديرية بالموارد البشرية بالإضافة إلى الوسائل العامة وكذا الأمور المتعلقة بالتنظيم والدراسات القانونية والنزاعات ،وتقوم :

أ-الدور الرئيسي: هذه الإدارة العامة المساعدة يتمثل دورها في :

-تعمل على تحقيق التسيير الجيد للموظفين وكذا إعادة القيمة للطاقات العاملة وتنظيم الدراسات القضائية والنزاعات.

-العمل بالتضامن مع بقية البنيات المصرفية من أجل تسيير النوعية.

-اقتراح للسيد المدير العام جميع المقاييس و التحسينات إضافة إلى التأثير الايجابي على مستوى العروض أو مكاسب البنك.

-السهر على الانجاز الجيد للبرنامج السنوي و الميزانية التقديرية للمجموعة.

-تقديم ملاحظات ظرفية للسيد المدير العام متعلقة بنشاطات المجموعة إضافة إلى التقرير السنوي للنشاط.

ب-مهمة خاصة: حيث يجب عليها :

-التأكد من أن البنيات الموضوعية تحت السلطة تؤدي كليا و فعاليا المهام الموكلة إليها مع احترام الإجراءات و القوانين السارية المفعول.

-العمل على إنشاء إجراءات توظيف و أنظمة آلية لتسيير الموظفين.

-ضمان متابعة ومراقبة عملية الأجور.

-التأكد من توزيع الكفاءات على حسب احتياجات البنيات المختلفة للمصرف

ج-مديرية المستخدمين: ويتمثل دورها في :

-المساهمة في التعريف بدور المؤسسة ووضع تقييم لآداءات الموظفين.

-وضع وسائل أو أدوات من أجل التسيير الجيد للموظفين.

-المتابعة الدائمة لمستند الموظفين و تحديد امتيازات كل منصب عمل و ذلك بمساهمات بنيات أخرى للبنك.

-وضع و ضمان احترام الإجراءات للاختبار و التوظيف و متابعة السيرة المهنية و اقتراح سياسة تحفيزية تشجيعية للكفاءات للإدارة العامة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

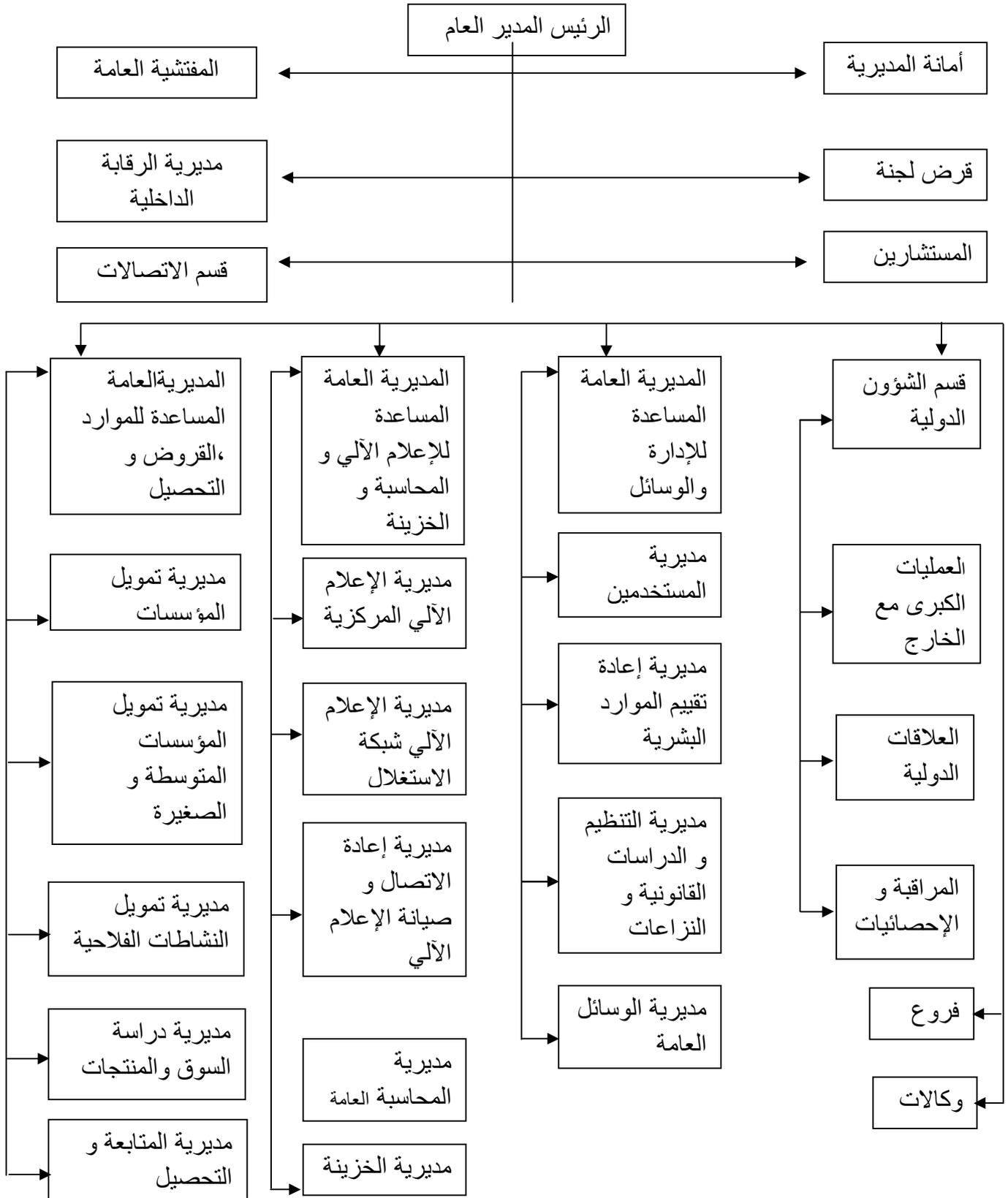
- ضمان احترام التشريع المهني من طرف جميع هياكل البنك.
- السهر على متابعة احتياجات الموظفين.
- انجاز وإخضاع النظام الداخلي للمؤسسة للإدارة العامة للتنظيم والسهر على التطبيق الحسن و خصوصا الانضباط والسلوك والمحافظة على الصورة العامة للمؤسسة.
- انجاز نشاط البرنامج السنوي و إعداد ميزانيته و ضمان تطبيقه.
- إعداد تقرير سنوي للنشاط.
- د-مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات :** و يتمثل دورها في :
  - السهر على إقامة مطابقة بين الضوابط الداخلية للبنك و النصوص القانونية الجارية.
  - التكفل بإنشاء صيغ العقود صياغة العقود القضائية.
  - انجاز والسهر على نشر أنظمة ذات طابع متعلق بالدفاع عن مصالح البنك.
  - ضمان الاستحقاق الجيد للضمانات الرئيسية.
  - القيام بجميع الدراسات القضائية اللازمة لاحتيازات النشاط المصرفي.
  - الدفاع عن المصالح العامة للبنك ضمن الوكالات القضائية الأجنبية.
  - انجاز نشاط برنامج سنوي بالإضافة إلى ميزانيتها التقديرية و ضمان انجازها.
  - إعداد التقرير السنوي للنشاط.
- هـ-مديرية إعادة الموارد البشرية:** ويتمثل دورها في :
  - المساهمة في التعريف بسياسة التكوين.
  - القيام من فترة لآخرى بتقييم المعارف الاحترافية للموظفين من أجل تقييم التكوين.
  - المشاركة عن طريق أنشطة التكوين في التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن إضافة إلى تدعيم صورة العلامة للبنك.
  - المساهمة في تحديد خصائص كل منصب عمل.
  - وضع مخططات للتكوين قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى حسب الاحتياجات المعبر عنها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

- الإعلام و وضع مخطط للقراءات و المحاضرات و الملتقيات المقررة بالجزائر أو بالخارج أو بالخارج حول المواضيع المتعلقة بالتسيير البنكي و المحاسبة و المالية.
- خلق و تسيير و ضمان توفير مركز معلوماتي في جميع الهياكل البنكية.
- القيام ببرنامج نشاط سنوي و إعداد ميزانيته التقديرية و ضمان تطبيقه.
- إعداد تقرير سنوي للنشاط.
- و-مديرية الوسائل العامة: ان إدارة الوسائل العامة لها مسؤوليات منها:
  - السهر على احترام القانون العام والقرارات الداخلية المتعلقة بأمن الممتلكات والأشخاص وكذلك ملاحظة التدابير العامة للأمن داخل العمل البنكي.
  - تسيير الأرشيف ومختلف مواقع الأرشيف للبنك.
  - متابعة الهياكل الخاصة بالقروض الخاصة بالمشاريع الممولة أو التي ستمول.
  - تسيير الطباعة والسهر على تطوير وسائلها.
  - تأمين التمويل لمختلف هياكل البنك ، الأوراق الداخلية الخاصة ، و كذا إعادة طبع الوثائق و توزيعها.
  - المراقبة الدورية للمنشآت وتسيير مراقبة الملفات الخاصة بتأمين الأشخاص والممتلكات.
  - اقتراح إصلاحات فيما يخص الموارد و اللوازم و ذلك للإدارة العامة .
  - إقامة برنامج نشاط سنوي إضافة إلى الميزانية التقديرية و ضمان تحقيقها.
  - إعداد تقرير سنوي لنشاط الهيكل.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

الشكل رقم (1-3) : الهيكل التنظيمي لبنك BADR



المصدر : WWW.badr-bank.net، أطلع عليه يوم 2014-04-12 على الساعة 14:00

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

### المطلب الثاني : تعريف وكالة بدر - تيارت

تعد وكالة تيارت رقم (444) قطبا هاما لا يستهان به في تطوير النشاطات الفلاحية و الصناعية بالمنطقة. و هي عبارة عن مؤسسة مالية تزاوّل الأعمال المصرفية التي حددت وظائفها من معظم التشريعات المصرفية ، كما تقوم بتقديم خدماتها المصرفية للعملاء إلكترونيا و ذلك باستخدام الانترنت و أجهزة الصرف الآلي و غيرها من الأدوات الأخرى.

وكالة تيارت (444) هي وكالة جهوية حديثة النشأة ، أنشأت في ديسمبر 2011 مقرها في ولاية تيارت (طرق السوق) ، و هذه الوكالة الجهوية تضم "12" وكالة تابعة لها و تتمثل في <sup>1</sup>:

- الوكالة المركزية بتيارت 441
- وكالة الرحوية 442
- وكالة فرندة 443
- الوكالة المحلية للاستغلال تسمسيت 444
- الوكالة المحلية للاستغلال مهدية 444
- الوكالة المحلية للاستغلال سوقر 446
- الوكالة المحلية للاستغلال قصر الشلالة 447
- الوكالة المحلية للاستغلال ثنية الأحد 448
- الوكالة المحلية للاستغلال لرجام 449
- الوكالة المحلية للاستغلال مدريسة 440
- الوكالة المحلية للاستغلال عين كرمس 441
- الوكالة المحلية للاستغلال تاخمرت 442

<sup>1</sup> من المقابلة الشخصية مع مدير الوكالة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت رقم (444)

ستعرض في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت رقم (444) والذي يتكون من<sup>1</sup>:

- 1- الاستقبال : وهو المسؤول على استقبال الزبائن وتوجيههم.
- 2- مكتب السكرتارية : وهي تقوم بالمهام التي يوكلها إليها المدير.
- 3- مكتب المدير : و هو المسؤول عن الموظفين (بمعنى عن الوكالة ككل).
- 4- الواجهة : و التي تتكون من العناصر التالية :
  - أ- المكلف بالزبائن (1) + المكلف بالزبائن (2) : وهما مختصين بالفرد والذين يقومون بتقديم خدمات مصرفية كالقيام بسحب أموال ، التحويلات الاستشارة فيما يخص الإيداعات المصرفية والمالية.
  - ب- المكلف بالزبائن (3) : وهو خاص بالمؤسسات ،ومن مهامه القروض أي كل ما يتعلق بالقروض.
  - ج- التأمينات : وهو خاص بالتأمينات على السيارات ، الشاحنات .... الخ
- 5- ما وراء الواجهة : و الذي تضمن العناصر التالية :
  - أ- مصلحة المحاسبة : ويقوم بالتسجيل في اليومية المحاسبية كل ما يقوم به المكلفون بالزبائن.
  - ب- مصلحة القروض البنكية : وهو الذي يقوم بتقديم القروض بكل أنواعها من قرض التحدي ، الرفيق ، الاستغلال .... الخ.
  - ج- مصلحة المقاصة.
  - د- مصلحة التحويل.
  - هـ- مصلحة المنازعات القانونية : و هي المسؤولة في حالة وجود أبنزاع.
- 6- الخدمات السريعة.
  - أ- الشباك (1)
  - ب- الشباك (2)
  - ج- الشباك (3)
  - د- الخزينة الرئيسية.

و هم الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن و يقومون بالدفع لهم

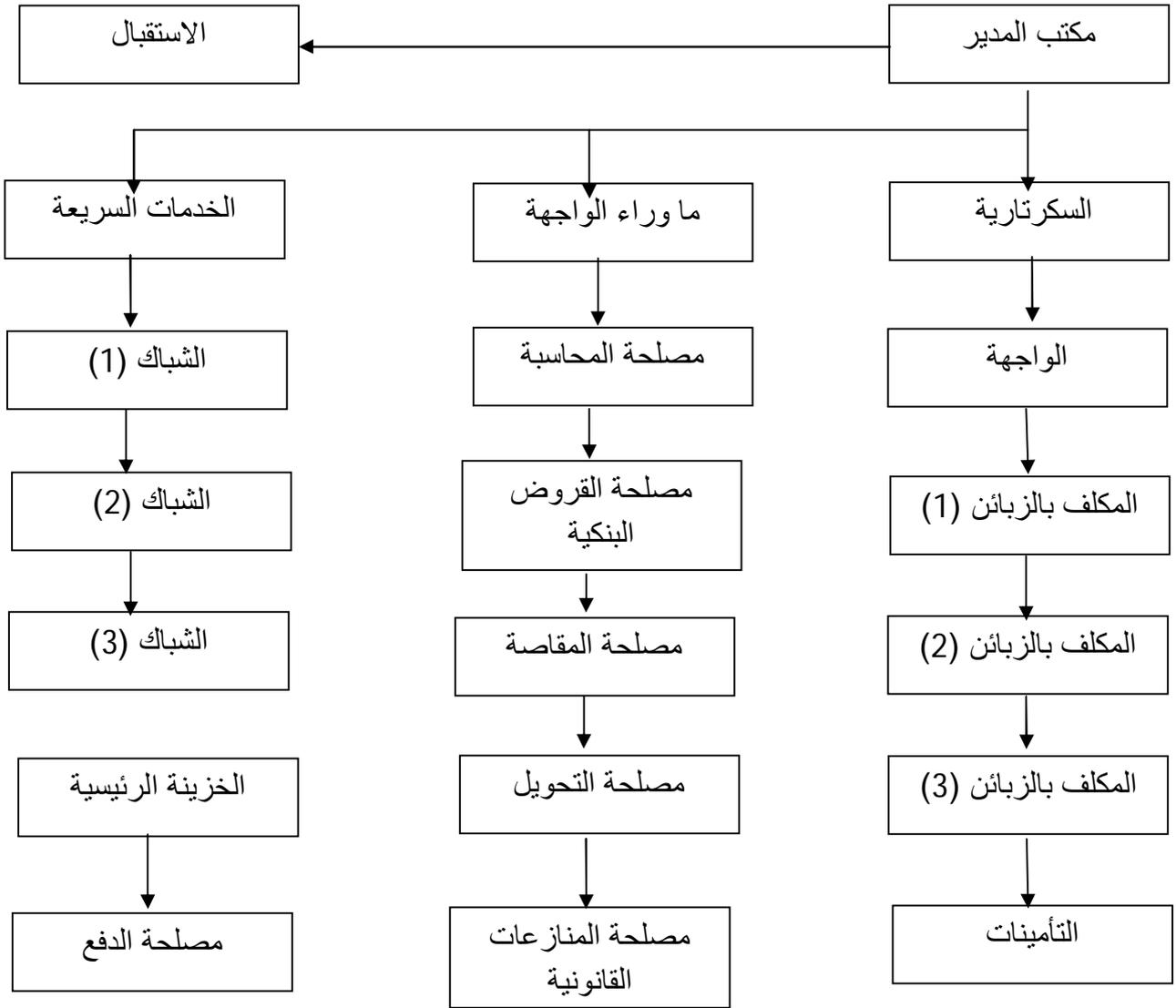
<sup>1</sup> - من المقابلة الشخصية مع الموظف المسؤول عن القروض أي المكلف بالزبائن .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

هـ- مصلحة الدفع.

و كل هذه المصالح موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لولاية تيارت (554)



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المقابلة مع الموظف المكلف بالزبائن (3)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

### المبحث الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بغية تلبية وتحقيق احتياجات ورغبات العملاء. فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل جاهدا على تطوير استحداث منتوجاته و خدماته المصرفية و يبحث عن الطرق و الوسائل الحديثة التي تسهل عملية تدفق الخدمات المصرفية نحو العملاء.

#### المطلب الأول : الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الخدمات تجمع بين الوظائف التقليدية والمستحدثة نورد أبرزها فيما يلي :

**أولا : الحساب الجاري:** وهو مخصص للأشخاص الطبيعيين والمعنويين أصحاب النشاط التجاري وهو بدون فوائد.

**ثانيا : دفتر التوفير:** دفتر التوفير يمكن العملاء من إدخال أموالهم على أساس فوائد محددة أو دون فوائد حسب رغبات المدخرين ،ويمكن الحامل لهذا الدفتر القيام بعملية سحب أو دفع الأموال من أي وكالة تابعة للبنك.

**ثالثا : حساب الصكوك:** ويخصص هذا النوع من الحساب للأفراد التي لا تمارس أي نشاط تجاري ،وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

**رابعا : دفتر توفير الشباب:** يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلين شرعيين ويكون الدفع الأولي 400 د ج.

**خامسا : حساب بالعملة الصعبة:** هو حساب يمكن العملاء من إيداع أموالهم بالعملة الصعبة.

#### سادسا :الإيداع لأجل

هو عملية تسمح للعملاء بإيداع أموالهم الفائضة لآجال محددة وذلك مقابل فوائد يحددها المصرف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فلان عبد القادر ،أساليب ترقية جودة الخدمات المصرفية من خلال آليات تسويق حديثة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،تخصص تسويق، جامعة ابن خلدون ، تيارت 2012-2013 ص72 .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

سابعا : القروض بمختلف أنواعها (الاستهلاك ، السكن ، الاستثمار)

حيث يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم مجموعة مختلفة من قروض تكون حسب طلب ورغبات العملاء، وتشمل القروض الاستهلاكية والاستثمارية وقروض السكن.

1- **تعريف القرض الرفيق:** يعد القرض الرفيق من أفضل السبل التي من خلالها جسدت السلطات العمومية دعمها للقطاع الفلاحي، و قد جاءت تطبيقا لقانون التوجيه الفلاحي الصادر بتاريخ 02 أوت 2008 و ذلك بعد إبرام اتفاقية بين وزارة الفلاحة من جهة و بنك الفلاحة و التنمية الريفية من جهة أخرى بتاريخ 04 أوت 2008 .

ويعتبر قرض الرفيق قرض موسمي يقدمه البنك للفلاح لتمويل نشاطه الفلاحي الموسمي خلال السنة.

2- **تعريف قرض التحدي:** إن قرض التحدي هو قرض استثماري مدعم يمنح لإنشاء المستثمرات الفلاحية الجديدة و تربية المواشي و استصلاح الأراضي الفلاحية الموجودة سواء المملوكة للخوادم أو تلك التابعة للأموال الخاصة للدولة يوجه هذا القرض إلى جميع المشاريع الاستثمارية الموافقة عليها في إطار برنامج الاستصلاح من طرف الهيئات المختصة لوزارة الفلاحة لا سيما الديوان الوطني للأراضي الفلاحية ONTA

3- **قرض الاعتماد الإيجاري (الخاص بالعتاد الفلاحي):** هو عملية مالية وتجارية تنشئ علاقة بين البنك والمتعاملين الاقتصاديين ممثلة في عقد تأجير عتاد متعلق مباشرة بالاستثمارات ذات المشاريع الاستثمارية الفلاحية حاليا على أن يتم توسيع نطاق الاستفادة من هذا القرض إلى جميع القطاعات الاقتصادية المدرجة في نطاق مدونة النشاطات الممولة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي هذه الحالة يعد البنك مؤجرا والزبون مستأجر.

يهدف العقد بعد إنجاز جميع مضامينه إلى نقل جميع الحقوق و الالتزامات بمجرد الانتهاء من تسديد جميع مستحقات بدل إيجار العتاد.

4- **قرض البناء الريفي (السكن الريفي):** جاء هذا القرض في إطار تطوير الوسط السكني (الريفي) وذلك من خلال الأشكال الآتية:

-بناء مسكن ريفي.

-توسيع مسكن ريفي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

-ترميم أو تجديد مسكن ريفي.<sup>1</sup>

**ثامنا : الخدمات عن بعد:** وهي خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع و حقيقي ، ك تقنية تحصيل الشبكات ونقلها بصورة الكترونية بين المصارف

### تاسعا : خدمة بنك الجلوس

إن بنك الجلوس هو تنظيم جيد لهياكل وأشطه المصرف قصد تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل وسمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال العميل بالجلوس في مكان مريح حيث يواجه مباشرة موظف البنك ، وهكذا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبائيك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين موظف البنك والعميل في حالة توتر ، الأمر الذي يؤدي بالعميل إلى عدم التعامل مع البنك واللجوء إلى بنوك أخرى.

إن بنك الجلوس هو عبارة عن مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح و في أجواء مكيمة. نشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتجسيد النموذج بنك الجلوس قام بتدريب وإعادة تأهيل موظفيه مع المهام الجديدة من جهة ولحسن استقبال العملاء من جهة ثانية.

### المطلب الثاني : الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا المطلب سنسلط الضوء على أهم الوسائل والأدوات التي يعتمدها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تسويق مختلف خدماته المصرفية بداية من الموقع الإلكتروني وصولا إلى أجهزة الصراف الآلي.

### أولا : الموقع الإلكتروني

على غرار بقية البنوك الأخرى قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإنشاء موقع الكتروني له [www.badr.bank.dz](http://www.badr.bank.dz) من أجل الوصول إلى عملاء ، الحاليين المرتقبين ومحاوله تقديم الخدمات بمختلف الوسائل والتقنيات الحديثة المتاحة للتمييز عن بقية المصارف المنافسة.

يعتبر الموقع الإلكتروني أداة ترويجية فعالة للأعمال الإلكترونية بشكل عام و تسويق الخدمات المصرفية بشكل خاص ، حيث من خلال هذا الموقع يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتقديم مختلف المعلومات التي تهم العميل ، و كذا التعريف و عرض لمختلف خدماته التقليدية و الإلكترونية.

<sup>1</sup> من الموقع الإلكتروني [www.Tiaret-14.Skytock.com](http://www.Tiaret-14.Skytock.com)، أطلع عليه يوم 10/04/2014 على الساعة 10:14

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

### ثانيا : خدمة البنك الالكتروني

إن العميل المستفيد من رقم حساب بنكي يمكن له التوجه إلى أقرب وكالة بنكية لطلب التسجيل في خدمة البنك الالكتروني ، ليقوم البنك بمنح العميل رقم سري يمكنه من الدخول للموقع والاستفادة من مختلف خدماته. كالاتلاع على الحساب و القيام بعمليات نقل و تحويل الأموال من حساب لآخر، و هذه متوفرة 24/24 ساعة طيلة أيام الأسبوع.

### ثالثا : البطاقات البنكية

مواكبة للتطورات العالمية الحاصلة في المجال المالي والمصرفي قامت مجموعة من البنوك الجزائرية وعلى رأسها بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإنشاء شركة سميت ب "SATIM" هدفها توفير الإسناد التكنولوجي والعمل على تحديث وسائل الدفع في النظام المصرفي الجزائري وتطوير وتسيير التعاملات النقدية ما بين المصارف، وتعتبر البطاقات البنكية من بين إحدى المنتجات التي تقدمها هذه الشركة.<sup>1</sup>

وتعتبر البطاقات البنكية ما بين البنوك من بين الخدمات الالكترونية المستحدثة التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لعملائه، والتي تسمح لهم بممارسة مختلف العمليات كالسحب وتحويل الأموال من أي بنك على المستوى الوطني بكل أمان وسرية، وينظر إلى هذه البطاقات البنكية كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المصرفية.

### 1- أنواع بطاقات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

هناك تشكيلة من البطاقات المتوفرة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي كالآتي:

#### أ- بطاقة "CBRI":

بطاقة "CBRI" هي بطاقة تقدم لعملاء البنك ، حيث تسمح لهم بالقيام بمختلف عمليات السحب النقدي لدى الأجهزة الصراف الآلي في حدود سقف محدد ، طيلة أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة، وهي موجهة إلى:

- زبائن البنك الذين لديهم حساب
- إطارات وموظفي القطاع الخاص

<sup>1</sup> - فلان عبد القادر ، أساليب ترقية جودة الخدمات المصرفية من خلال آليات تسويق حديثة ، مرجع سابق ص80

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

و هذا النوع من البطاقات يقدمها البنك بطلب من العميل ، مقابل خصم 400دج من الحساب الخاص به.

### ب- بطاقة "CIB" :

تعتبر بطاقة "CIB" بطاقة سحب و دفع وهي بطاقة يقدمها البنك للمتعاملين التجاري (أصحاب السجلات التجارية) ، وهي محددة بسوق ، لا يمكن للعميل سحب أكثر من 40.000دج من الموزعات الآلية أسبوعيا ، يقدمها البنك بطلب من العميل مقابل خصم 600دج من حسابه ، وتسمح له بالقيام بالعمليات التالية :

- عمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي
- دفع مستحقات الخدمات والمشتريات عن طريق الجهاز الإلكتروني "TPE" المتواجد في المراكز التجارية.

### ج- بطاقة "TAWFIR" :

هذا النوع من البطاقات مخصص للعملاء الذين يملكون دفاتر توفير ، وهذه البطاقة تقدم نفس الخدمات التي تقدمها بطاقة "CIB" إلا في مبلغ الخصم ، لأن مبلغ الخصم عند منح بطاقة "TAWFIR" هو 600دج.<sup>1</sup>

### د - بطاقة "GOLD" :

بطاقة "GOLD" تعتبر بطاقة امتياز خاصة تقدم لأصحاب الملاءة المالية العالية ، وهي ذات سقف عالي ، حيث تتمتع بقدرة كبيرة للدفع وهي أكثر أمان ، على أن يخصم مبلغ 1200دج عند تقديم البطاقة حيث تستخدم عبر الموزعات الآلية النقدية بسقف مالي محدد ب100.000دج أسبوعيا ، كما يمكن استخدامها في الجهاز الإلكتروني نهائي الدفع "TPE" المتواجد على مستوى المجالات التجارية.

## 2- مزايا البطاقات البنكية :

توفر البطاقات البنكية لحاملها مجموعة من المزايا هي :

-الأمن والسرية : استخدام رمز التعريف الشخصي الخاص بك شخصيا.

-الممارسة : يمكن السحب في أي وقت حتى يوم العطل.

<sup>1</sup> - من المقابلة الشخصية مع الموظف المكلف بالزبائن.(2)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

- سهولة الاستخدام : يمكنك سحب أموالك كما يمكن تسديد ثمن المشتريات بكل سهولة.
- توفير الوقت : تجنب العميل الوقوف لساعات أمام الطوابير ، حيث أنه ومن خلال استخدامه للبطاقة لا يبقى طويلا عند أجهزة الصراف الآلي لسحب أماله.

### رابعا : خدمات أجهزة الصراف الآلي

سعيًا لتحسين جودة الخدمة المصرفية ، وإرضاء العميل، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى استخدام أجهزة الصراف الآلي التي من شأنها أن تحقق على العميل جملة من الأتعب التي كان يواجهها سابقا عند قيامه بالعمليات المصرفية كعملية السحب أو التحويل.

هناك ثلاثة أنواع من أجهزة الصراف الآلي المتوفرة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي كالآتي:

### 1- الموزع الآلي للنقود "DAB"

وهذا الجهاز هو عبارة عن آلة أوتوماتيكية تسمح للعميل من خلال استخدام إحدى البطاقات السابقة الذكر القيام بمجموعة من العمليات (معرفة الرصيد ، عملية السحب ، طلب دفتر الشيكات) دون الحاجة للجوء إلى الفروع ، ويعمل هذا الجهاز دون انقطاع على مدار 24/24 ساعة طيلة أيام الأسبوع ، حيث يتواجد هذا الجهاز غالبا في الواجهة الأمامية للبنك.

### 2- الشبايك الآلية المصرفية "GAB"

هي آلة أكثر تعقيدا وتنوعا من سابقتها ، موصولة مباشرة بالحساب الرئيسي للبنك ، تسمح للعميل القيام بمجموعة من العمليات أهمها :

- عملية السحب
- معرفة الرصيد
- التحويل من حساب لآخر
- عملية الإيداع
- طلب شيكات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

### 3-نهائي نقطة دفع الالكترونية "TPE"

تسمح هذه التقنية بخصم قيمة مشتريات العميل من رصيده الخاص ، بعد أن يدخل موظف نقطة البيع البطاقة في الجهاز الموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك ، مع إدخال الرقم السري للعميل ، أين تخصم القيمة من رصيده و تضاف إلى رصيد المتجر الكترونيا.

هذه التقنية قليلة الانتشار و ما تزال قيد الاختبار نظرا لانعدام الإمكانيات الواجب توفرها لهذا النوع من الخدمات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

### المبحث الثالث: دور العاملين في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في وكالة تيارت

في بحثنا هذا لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات أملتھا علينا نوعية الموضوع من جهة وكذا طبيعة المعلومات في حد ذاتھا، وتأكدنا إلى أن دقة المعلومات المتوصلإليھا تتوقف إلى حد كبير على حسن اختيار هذه الأدوات وكذا كيفية استعمالھا وتقييم مدى أهمية العاملين في تحسين علاقة البنك مع الزبون ومحاولة معرفة دور الموظفين في تحقيق جودة الخدمات المصرفية

#### المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرض في هذا المطلب إلى أدوات الدراسة المستخدمة كالاتمارة والمقابلة.

##### أولا : الاتمارة

وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وهي عبارة عن أسئلة صميمية من حيث الهدف ، ويمكن تشخيص أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية فيما يلي :

1- تعد الاتمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه الأفراد للحصول على بيانات معينة.

2- أسئلة محددة ودقيقة ، تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالا وثيقا بغرض البحث وأهدافه.

3- التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد المعنية.

##### ثانيا : المقابلة

تعتبر المقابلة الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة، وأثناء الزيارة الميدانية والمتكررة على مستوى الوكالة البنكية استغللنا الفرصة في تدعيم البحث ببعض المقابلات مع بعض المسؤولين للحصول على بعض المعلومات ومعرفة آرائهم حول أهمية تبني فلسفة جديدة في إطار جودة خدماتهم المصرفية من أجل كسب رضا الزبائن.<sup>1</sup>

وسجلنا أن تفاعل البنوك مع المحيط الذي يتواجد فيه يأتي عن طريق الأفراد العاملين داخل هذه البنوك مع مختلف أفراد المجتمع وتم اعتماد المقابلة في بحثنا بطرح أسئلة دقيقة لم نتمكن من الحصول على إجابات

<sup>1</sup> -الأعرج خيرة ، و رقرق نور الهدى ، أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب ميزة تنافسية للبنوك ، ملكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تأمينات و بنوك ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2009-2010 ، ص122 .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

واضحة بشأنها من المقابلة مع السيد مدير الوكالة ،ومقارنة ببعض أسئلة المقابلة مع الأسئلة الموجودة في الاستمارة الموجهة للموظفين ،وهذا قصد معرفة مدى أهمية كل من الموظفين بالنسبة للبنك.

### المطلب الثاني : تحليل الاستمارة الموجهة إلى موظفي وكالة بدر تيارت

تم توزيع عشر استبيان ل 10اعاملين بالبنك ، وهم ذوي أجناس مختلفة (ذكور وإناث). والذين لديهم علاقة مباشرة مع الزبون ، علما ان الوكالة يوجد فيها فقط 10 موظفين.

### السؤال (1) : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	04	40
أنثى	06	60
المجموع	10	100

40% من الموظفين بالوكالة تيارت رجال و 60% نساء و هذا ما يدل على سيطرة اليد العاملة النسائية و يمكن إرجاع ذلك إلى أنه في السنوات الأخيرة و خاصة بعد تجسيد بنك الجلوس جاءت ضرورة إدخال العنصر النسوي الذي له مهامه الخاصة و القدرة على التعامل مع الزبائن.

### السؤال (2) : السن

السن	التكرار	النسبة (%)
من 20 الى 30 سنة	04	40
من 31 والى 40 سنة	03	30
من 41 إلى 40 سنة	02	20
أكثر من 40 سنة	-	-
المجموع	10	100

يوضح لنا الجدول بأن الفئة العمرية التي تحتل أكبر نسبة هي ما بين (20 -30 سنة) أي ما يقارب 40% و هذا يدل أن معظم الموظفين في بداية حياتهم و يجب تدريبهم على كل العمليات المهنية التي تساهم في سهولة سير الوكالة تيارت.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

في حين نجد أن 30 ٪ تتراوح أعمارهم ما بين (31-40 سنة) و بالتالي هم بعيدون عن سن التقاعد إذ يمكنهم العطاء أكثر للوكالة و الزبائن أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (41-40 سنة) أي ما يقارب 20٪، يملكون خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي ، لذا يجب الاستفادة منهم أكثر.

#### السؤال (3) : المستوى التعليمي

النسبة (٪)	التكرار	المستوى التعليمي
-	-	الابتدائي
-	-	المتوسط
20	02	الثانوي
30	03	المهني
40	04	الجامعي
100	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين لديهم مستوى جامعي بنسبة 40٪ و هذا ما يدل على ثقافتهم المصرفية العالية بينما المهني 30٪ و نجد أغليبتهم يتعاملون مباشرة مع الزبائن كالموظفون المكلفون بالزبائن و موظفي الخدمة السريعة.

#### السؤال (4) : الأجر الذي يتقاضونه

النسبة (٪)	التكرار	الأجر
40	04	30000 دج
40	04	من 40000-70000 دج
10	01	من 70000-90000 دج
-	-	أكثر من 90000 دج
100	10	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الفئة الغالبة يبلغ أجرها 30000 دج وذلك بنسبة 40٪، في حين نجد نسبة 40٪ يتراوح أجرها بين (40000 إلى 70000 دج) وهي ليست نسبة قليلة بالنسبة إلى الفئة الأولى بينما لفئة التي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

تتقاضى أجر من (70000 إلى 90000 دج) تقدر نسبتها ب 10٪ وهي نسبة قليلة جدا. و بالتالي نستنتج أن معظم الموظفين يتقاضون أجر 30000 دج.

السؤال (4) : كيف هي علاقتهم بالزبائن؟

العلاقة مع الزبون	التكرار	النسبة (%)
جيدة	09	90
سيئة	01	10
المجموع	10	100

نجد أن 90٪ أدلو بأن علاقتهم بالزبائن جيدة ، ادن فالعلاقة والتعاطي مع الزبائن جيدة وجميع الموظفين متفقون على ذلك ، في حين نجد نسبة 10٪ أجابوا بسيئة وهي نسبة ضعيفة جدا.

السؤال (6) : تبذلون مجهودات إضافية في العمل من أجل؟

بذل مجهودات في العمل من أجل	التكرار	النسبة (%)
إرضاء الزبون	02	20
إرضاء المسؤول	03	30
الترقية في العمل	03	30
إرضاء الضمير المهني	02	20
المجموع	10	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 30٪ من الموظفين تبذل مجهودات من أجل إرضاء المسؤول و الترقية في العمل ، و نجد نسبة 20٪ من أجل إرضاء الزبون و الضمير المهني فهم مقتنعون أنهم في مكان عمل لديهم واجبات يطالبون بها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

السؤال (7) : حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن؟

النسبة (%)	التكرار	بماذا يهتم أغلبية الزبائن
40	4	السرعة في تقديم الخدمة
40	4	حسن المعاملة
100	10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة 40% لكل من السرعة في تقديم الخدمة وحسن المعاملة وهذا يدل على أن الموظفين على معرفة بما يريده الزبائن للحفاظ عليه.

السؤال (8) : كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها للزبون؟

النسبة (%)	التكرار	مستوى الخدمة
80	08	جيدة
20	02	متوسطة
-	-	ردئية
100	10	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 80% تدل على أن مستوى الخدمة التي يقدمها الموظفون للزبائن جيدة خاصة بعد التعامل بالخدمات الالكترونية، و التعامل مباشرة مع الزبائن دون الحواجز أما نسبة 20% يرون أن الخدمة متوسطة، لأنهم يعلمون مدى أهمية الزبون و يحاولون دائما تقديم الأفضل لكسب وفائه.

السؤال (9) : هل إدارة البنك تشرككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون؟

النسبة (%)	التكرار	المشاركة في القرارات
70	07	نعم
30	03	لا
100	10	المجموع

نلاحظ من الجدول أنه سجلت نسبة 70% من الإجابة عن مشاركة الإدارة للموظفين بتحسين العلاقة مع الزبون و هذا يعني أن العلاقة بين الإدارة و الموظفين مبنية على الاحترام و الثقة و تبادل الآراء

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

(أخذ آراء الموظفين) في كل ما يتعلق بالقرارات الخاصة بالزيائن في حين نسجل 30٪ مالت إجابتهم إلى النفي و هي نسبة ضعيفة جدا بالمقارنة مع الأخرى.

السؤال (10) : هل تحصلتم على أحد الامتيازات أو المكافآت التالية؟

النسبة (%)	التكرار	الامتيازات و الترفقيات
40	04	ترقية
20	02	مبالغ مالية
30	03	زيادة في الأجور
10	01	شراء مواد استهلاكية
-	-	شراء سيارة
100	10	المجموع

الإجابة على هذا السؤال جاءت بأعلى نسبة لها فيما يخص الترقية حيث كانت نسبة 40٪ وهذا ما يثبت أن الإدارة (المدير) تتعامل مع الموظفين بصورة تجعله يثابر على بذل الجهد وهي ترقيتهم من منصب إلى الآخر. في حين نسبة تقديم المبالغ المالية تقدر ب 20٪ و هي النسبة الأقل ، في حين كانت نسبة 30٪ للزيادة في الأجور ، و هنا نرى أن الإدارة تقوم بتحفيز الموظفين بطريقة تجعلهم راضيين وبالتالي يقومون بما عليهم من واجبات و هم راضيين ، بشكل يجعلهم يستقبلون الزبون بأحسن وجه.

السؤال (11) : هل حصلت على التكوين في بدر؟

النسبة (%)	التكرار	التكوين في بدر
60	06	نعم
40	04	لا
100	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60٪ كانت إجابتهنعم و هي نسبة لا بأس بها بمعنى أن أغلبية الموظفين متحصلون على التكوين في البدر أي أن الوكالة لها سياسة صارمة و هي يجب أن يخضع الموظف للتكوين مما يجعله قادر على العمل و التعامل مع الزبون و هو على دراية و ثقافة كاملة. في حين نسبة التي كانت إجابتهم لا هي 40٪ و هي ليست بقليلة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

السؤال (12) :إذا كنت من الموظفين المكونين كم كانت مدة التكوين؟

النسبة (%)	التكرار	مدة التكوين
40	04	44 يوم
20	02	3 سنوات
60	06	المجموع

من خلال الجدول نرى أن عدد الموظفين (06) و نحن لدينا عدد الموظفين (10) لأنه عدد الموظفين المكونين هو (06) فقط ، و نسبة التكوين لمدة 44 يوم هي 40% و هذا التكوين يكون للموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس و حسب النسبة ، فأغلب الموظفين لديهم مستوى جامعي ، و رغم ذلك تقوم الإدارة بتكوينهم ، في حين بلغت نسبة 3 سنوات 20% و هي نسبة قليلة. وهذا التكوين يكون للدارسين (الثانوي ، مهني).

### المطلب الثالث : دور العاملين في تحقيق جودة الخدمات المصرفية

أصبح العاملين في إطار طرق التسيير الجديدة من أهم وسائل تحقيق المردودية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وفي المؤسسات المصرفية بشكل خاص ، فللعاملين دور مهم في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ، فالعامل (الموظف) يعمل على راحة الزبون وذلك من خلال استقباله وخدمته بشكل لائق يجعله راضي مما يعطي صورة جيدة عن البنك ، وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء للتعامل مع البنك وهذا يؤدي إلى تحسين الخدمات المصرفية التي يقدمونها (تحقيق الجودة) ، فأصبح من الضروري الاهتمام بهم عن طريق نظم التحفيز والمكافآت .... الخ.

إضافة إلى ذلك إدخال أساليب عمل جديدة وتقنيات التكنولوجية الحديثة ، لا بد أن تتوافق مع برامج تدريب وتكوين لهم لغرض التعرف على هذه التقنيات واستعمالها بالطريقة التي تسمح بتحسين الخدمات التي يقدمونها قصد تحقيق المردودية وتجنب المخاطر ولذلك عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال السنوات الأخيرة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى تمس كل مستويات الموظف الإدارية وكذا نظم تشجيع العمال عن طريق الحوافز والمكافآت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - من المقابلة الشخصية مع مدير الوكالة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة تيارت-

ولأجل ذلك سطر البنك العديد من البرامج التكوينية ذات المدى القصير والمتوسط وأخرى خاصة التي تكتسي في بعض الأحيان تربصات تدريبية تتناول في مجملها تعريف وإلمام المصرفين بكل العمليات البنكية من مجرد مهام الاستقبال الاتصال إلى غاية وظائف التمويل ومتابعة التسديد وتحصيل القروض.

كما أن الموظفون بالوكالة لديهم روح تقديم الخدمة و ذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها وعلاقتهم الحسنة مع الزبائن، كما أنهم يدركون مدى أهمية الزبون و التسويق في تفعيل نشاط البنك ويعملون على تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن، لأن وجود الموظفين ذو كفاءات عالية، ولديهم مستوى تعليمي كبير، وثقافة بنكية جيدة و يقومون ببذل مجهودات إضافية في العمل من أجل إرضاء الزبون وكانت الخدمة التي يقدمونها جيدة فهذا كله يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تحسين صورة البنك كما قلنا سابقا.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه عدة منتجات وخدمات تكون أساس محور تعاملاته مع الزبائن خاصة أنه يعمل على تنفيذ وتعميم سياسة البنك الجالس مع خدمات شخصية على كامل وكالاته عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى اهتمامه الكبير بالموارد البشرية عبر القيام بعمليات تكوينية واسعة للموظفين بمختلف درجاتهم وتخصص أعمالهم. فيما يخص التسويق المطبق فعلا بالبنك عبر عناصر المزيج التسويقي، غما يستنتج أنه لا يوجد تطبيق فعلي كامل للتسويق، لتعقد الأنشطة و العراقيل الناتجة عن القوانين الصارمة خصوصا على السياسة السعرية لدى البنك التي من شأنها أن تحد من أوجه التنافس المصرفي.

أما بالنسبة لتحسين العلاقة مع الزبون فنستنتج بأن سياسة البنك الجالس لقيت رضا من طرف الزبائن وكالة تيارت، كما أن الموظفون بالوكالة لديهم روح تقديم الخدمة و ذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها و علاقتهم الحسنة مع الزبائن، كما أنهم يدركون مدى أهمية الزبون و التسويق في تفعيل نشاط البنك و يعملون على تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن و لا يعني هذا بأن الوكالة تتبع سياسة قديمة فعالة.

فقد قام البنك بتوسيع شبكة فرعية لتشمل كافة أنحاء التراب الوطني، بهدف إيصال خدماته إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، وتوسيع الحصة السوقية المصرفية كما عمل على تحديث خدماته والحرص على تقديم خدمات مصرفية جديدة تحقق المنفعة الرمانية والمكانية.

### الخاتمة :

لقد ركزت الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي على دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في المصرف كي يرتقى بها إلى مستوى يفضله الزبائن و يرغبون فيه لزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم و هذا ما يميز المصارف عن بعضها، وبالتالي سهولة الاندماج ضمن السوق المصرفية . كما أصبحت الخدمات المصرفية والاهتمام بالجودة و التي هي أساس ثقة العميل من بين أهم المداخل لزيادة المنافسة بين المصارف، و على هذا الأساس أصبح اهتمام المصرف منصبا نحو تطوير الخدمات وتحسين جودتها وذلك بالاهتمام بتدريب وتأهيل العنصر البشري ليستوعب هذا التطور في مجال الخدمات المصرفية لأن دخول التكنولوجيا مجال العمل المصرفي أضاف إليها أبعاد جديدة انطوت في مجملها على عنصر الجودة كما أصبح الاهتمام بالتسويق الداخلي للتعرف على رغبات و احتياجات العاملين و الوصول إلى إشباعها عنصر حاسم في ذلك .

إن التسويق الداخلي هو أحد أوجه الحديث الذي يأخذ في عين الاعتبار مسؤولية المصرف تجاه الموظفين ومسؤوليته تجاه الزبائن على حد سواء .

وعليه فإن أي جهد للإصلاح و التطوير يجب أن يصب في الاهتمام أكثر بالابتكار وتطوير الخدمات المصرفية و التوسع في استخدام التكنولوجيا و الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة وذلك من خلال التسويق الداخلي لما يلعبه من دور مهم في حياة المصرف و ذلك بما فيه من تطوير و تحسين الجودة و الوفاء بالالتزامات اتجاه الزبائن و الاهتمام بالعاملين و توجيه سلوكيتهم و دفعهم لإنتاج الخدمات بما يحقق الأهداف .

### اختبار صحة الفرضيات :

**الفرضية الأولى:** السرعة في تقديم الخدمات من أهم العوامل التي يركز عليها الزبائن في تعاملهم مع المصرف .

إن هذه الفرضية غير صحيحة حيث من خلال نتائج الاستبيان وجدنا أن أهم المعايير التي يركز عليها الزبائن في تعاملهم مع المصرف وتقييم جودة الخدمات لهم نشأت من عامل السرعة و حسن المعاملة حيث يرى الزبائن أنه أهم ما يحكمون من خلاله على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من مصرفهم .

**الفرضية الثانية:** لتحقيق مستوى جودة الخدمة يتطلب من المصرف الاهتمام بالتسويق الداخلي كالاتتمام بالتسويق الخارجي .

إن هذه الفرضية صحيحة حيث أن نجاح أي مصرف يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة كالتسويق الداخلي و ذلك لضمان قيام العاملين داخل المصرف بتحويل أفكاره واستراتيجياته إلى واقع فعلي .

**الفرضية الثالثة:** التسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق رضا الأفراد وبالتالي يساهم في تنفيذ التزامات المصرف اتجاه الزبائن و تحقيق رضاهم.

إن هذه الفرضية صحيحة لأن التسويق الداخلي يعتبر العاملين بالمصرف عملاء داخليين في المصرف والذي يجب أن يركز اهتماماته على احتياجات العاملين وتحاول اشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد تساهم في إرضاء الزبائن .

**الفرضية الرابعة:** يعد رضا العملاء وولائهم والاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة من أوليات موظفي بنك البدر.

هذه الفرضية ليست صحيحة لأنه وحسب النتائج المستخرجة من الاستبيان أنه من أوليات موظفي بنك البدر إضافة إلى رضا العملاء وولائهم يسعون إلى إرضاء المسؤول من خلال بذل مجهودات إضافية في العمل وكذلك من أجل الترقية في العمل وإرضاء الضمير المهني في بعض الأحيان.

### نتائج البحث :

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع و من خلال الدراسة التفصيلية في مختلف فصول البحث إضافة إلى الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

1. استخدام جودة الخدمات كوسيلة رئيسية لتمييز خدمات المصرف عن منافسيه.
2. البنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا عالية الجودة حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء ودفعهم للاستمرار في التعامل مع المصرف وتقليل حساسيتهم اتجاه بعض سياسات المصرف.
3. التميز بالخدمات عالية الجودة أمر هام ويجب أن يبادر إليه المصرف و إلا سيكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالمصارف التي تتميز بخدمات عالية الجودة.
4. التسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق رضا الأفراد وبالتالي يساهم في كسب رضا الزبائن.
5. يمثل العاملين أحد أوجه تحقيق أهداف المصرف لذا يسعى كل مصرف للاهتمام بهم وتلبية احتياجاتهم عن طريق التحفيز و المكافآت والامتيازات .
6. لقد أضحى على المصارف أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تحقيق جودة الخدمات المصرفية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي .

### التوصيات و الاقتراحات :

على ضوء ما تم التطرق إليه في البحث تم الخروج بالتوصيات التالية :

1. على المصارف توفير الخدمات المصرفية بشكل مستمر والتركيز على زيادة نوعية الخدمات المصرفية المقدمة.
2. تنوع الخدمات المصرفية والاهتمام بجودتها والوصول إلى إرضاء رغبات الزبائن.
3. العمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وتوزيع بطريقة عادلة بين جميع الموظفين.
4. الالتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن.
5. ضرورة الاهتمام بالعاملين داخل المصارف عن طريق تحفيزهم ومنحهم امتيازات.
6. يجب على إدارة المصرف أن تشرك العاملين في قرارات الخدمة الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبائن.
7. ضرورة البحث في حاجات ورغبات الموظفين والعمل على تلبيتها بما يساهم في رفع مستوى الالتزام لديهم.

### الآفاق المستقبلية:

في نهاية هذه الدراسة لاحظنا أن هناك العديد من النقاط التي تطرقنا لها بشكل مختصر حسب ما يخدم دراستنا إلا أنها تتطلب الشرح والتفصيل، هذه المواضيع بإمكانها أن تكون نقطة انطلاق لبحوث ودراسات جديدة، ومن بين هذه المواضيع :

- 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 .

الملاحق

## قائمة الجداول و الأشكال

أولاً: قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
27	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	(1_1)

ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	مراحل دورة الحياة الخدمة المصرفية	(1_1)
25	جودة الخدمة المصرفية من وجهات النظر	(2_1)
27	أبعاد جودة الخدمة	(3_1)
31	نموذج servqual	(4_1)
36	نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور	(5_1)
44	مستويات التسويق الداخلي وآثارها على الزبون	(1_2)
63	نموذج بيرى لتسويق الداخلي	(2_2)
64	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	(3_2)
66	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	(4_2)
67	مثلث تسويق الخدمات	(5_2)
69	العلاقة بين الجودة الفنية و الجودة الوظيفية ودورهما في تشكيل صورة المؤسسة	(6_2)
79	الهيكل التنظيمي لبنك BADR	(1_3)
82	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت (554)	(2_3)

### قائمة المراجع:

#### 1- المراجع باللغة العربية:

##### أولا: الكتب :

1. إيهاب نظمي إبراهيم وحسن توفيق مصطفى ، محاسبة المنشآت المالية ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن
2. بشير عباس العلاق و علي محمد ربا بعاة ، الترويج و الإعلان التجاري ( أسس ، نظريات ، تطبيقات) ، الطبعة العربية ، دار البازوري ، الأردن ، 2007
3. تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، الأردن ، 2004
4. ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي ، التسويق المعاصر ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004
5. مر البكري ، التسويق ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، الأردن ، 2006
6. حميد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2007
7. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشاة ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2011
8. دعاء مسعود ضمهر ، إدارة التسويق ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن ، 2006
9. رضا صاحب أبو حمد ال علي و سنان كاظم الموسكي ، الإدارة (لمحات معاصرة) مؤسسة الوراق الأردن ، 2006
10. زكريا عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، 2008
11. زهير الحدرب و لؤي و ديان و حسبة البنوك ، الطبعة الأولى ، دار البدايا ، الأردن ، 2010
12. سمير محمد عبد العزيز ، التمويل و إصلاح خلل الهياكل المالية ، مكتبة الإشعاع مصر، 1997
13. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007
14. عبد الغفار حنفي ، بورصة الأوراق المالية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003
15. عبد الوهاب يوسف أحمد ، التمويل و إدارة المؤسسات المالية ، الطبعة الأولى ، دار الجامد ، الأردن ، 2008

16. علي فلاح الزغبي ، إدارة التوزيع ( مدخل تطبيقي متكامل ) ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، 2010
17. محمد الفيومي محمد ، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999
18. محمد أمين السيد علي ، أسس التسويق ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن ، 2012
19. محمد صالح الحناوي ، المؤسسات المالية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1998
20. محمد عبد الخالق ، الإدارة المالية و المصرفية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، الأردن ، 2010
21. محمد عبيدات ، بحوث التسويق ، الطبعة الثالثة ، دار وائل ، الأردن ، 2008
22. محمد فريد صحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2012
23. محمد فريد صحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002
24. محمود جاسم الصاميدعي وردية عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى دار المسيرة 2010
25. محمود جاسم الصميدعي وردانية عثمان يوسف، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى ، دار المنهاج ، الأردن ، 2004
26. محمود محمود السجاني ، محاسبة في شركة التأمين و البنوك التجارية ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2007.
27. نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2010
28. نزار عبد المجيد البرواري ، أحمد محمد فهمي البرزنجي ، استراتيجيات التسويق ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، الأردن ، 2008
29. ناصي معلا و رائف توفيق ، أصول التسويق ، الطبعة الثالثة ، مؤسسة الوراق ، دار وائل ، الأردن ، 2008
30. نظام موسى السويداني ، التسويق المعاصر ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن 2010
31. نظام موسى سويدان و شفيق إبراهيم حداد ، التسويق ، الطبعة الثالثة ، دار حامد ، الأردن ، 2009
32. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، الطبعة الخامسة ، دار وائل ، الأردن ، 2009
33. هافي حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، الطبعة الرابعة ، دار وائل ، الأردن ، 2008 .
34. وضعي عبد الرحمان النعسة ، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية ، الأردن ، 2010
35. يوسف أبوغرة ، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية و الالكترونية و أسواق المياه ، الطبعة الأولى ، دار ثراء ، الأردن ، 2010

36. يوسف جحيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقات الزبون ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، الأردن 2009 .

### ثانيا :المذكرات :

1. الأعرج خيرة و رقرق نور الهدى ، أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب ميزة تنافسية للبنوك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2009 ، 2010
2. بشرى محمد ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيف و المصداقية في المؤسسات الخدمية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2011-2012
3. بريش عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، جامعة الجزائر ، 2004 ، 2006
4. بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2008-2009
5. جبلي هدى، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2009 ، 2010
6. شيروف فضيلة ، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات الالكترونية ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2009 ، 2010 .
7. عبد الرحيم ليلي، أهمية التسويق في تاهيل وتحسين القدرة التنفسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2006-2007
8. فلان عبد القادر أساليب ترقية جودة الخدمات المصرفية من خلال آليات تسويق حديثة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2012-2013

### ثالثا : جرائد و مجلات

- 1- سعيد شعبان حامد ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئات العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة و الإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة وهران ، العدد 06 ، 2003
- 2- أحمد حوارة و آخرون ، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي ، مدينتي نابلس كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم التسويق.

### رابعاً : المقابلات

- 1-المقابلة مع السيد مدير الوكالة ،
- 2-المقابلة مع الموظف المكلف بالزيائن (1)
- 3-المقابلة مع الموظف المكلف بالزيائن (2)
- 4-المقابلة مع الموظف المكلف بالزيائن (3)

### II- المراجع الالكترونية

#### المواقع الالكترونية :

- 1-<http://WWW.iasj.net>
- 2-<http://WWW.ecu/ejrn.com>
- 3-<http://WWW.scribd.com>

إلى موظفي بنك BADR الكرام في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر تحت عنوان " دور التسوق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية "

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تيارت- نرجو منكم المساعدة من خلال ملئ الاستبيان. نشكركم على حسن التعاون

الاستبيان محضر من طرف الطالبتين - حجار نوال

- داودي ربيعة

من فضلك ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

1. بيانات شخصية

1-1 الجنس

ذكر	
انثى	

1-2 السن

من 20 إلى 30 سنة	
من 31 إلى 40 سنة	
من 41 إلى 50 سنة	
أكثر من 50 سنة	

1-3 المستوى التعليمي :

الابتدائي	
المتوسط	
الثانوي	
المهني	
الجامعي	

4-1 ماهو الأجر الذي تتقاضونه

	30000 دج
	من 50000 إلى 70000 دج
	من 70000 إلى 90000 دج
	أكثر من 90000 دج

2- كيف علاقتكم بالزبائن ؟

	جيدة
	سيئة

3- تبذلون مجهودات إضافية في العمل من أجل

	إرضاء الزبون
	إرضاء المسؤول
	الترقية في العمل
	إرضاء الضمير المهني

4- حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن ؟

	السرعة في تقديم الخدمة
	حسن المعاملة

5- كيف تنظرون إلى الخدمة التي تقدمونها للزبون ؟

	جيدة
	متوسطة
	رديئة

6-هل إدارة البنك تشرككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون ؟

	نعم
	لا

7-هل تحصلتم على أحد الامتيازات أو المكافآت التالية ؟

	ترقية
	مبلغ مالي
	زيادة في الأجر
	شراء مواد استهلاكية
	شراء سيارة

8-هل تحصلت على التكوين في البدر ؟

	نعم
	لا

9-إذا كنت من الموظفين المكونين كم كانت مدة التكوين ؟

	45 يوم
	3 سنوات