تقييم مستوى ثقافة الخدمة لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة

Evaluating the level of service culture among employees of the Agricultural and Rural Development Bank in M'Sila

د.نورالدين لعراف[1] ، أ.د.حكيم خلفاوي[2] / Noureddine LAARAF [1] , Hakim kHALFAOUI [2]

[1] جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، **noureddine.laaraf@univ-dbkm.dz**

[2] جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، **h.khalfaoui@univ-dbkm.dz**

تاريخ الاستلام: 28 /2025/10 تاريخ القبول: 25 /2025/12 تاريخ النشر: 31 /2025/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى الكشف على مستوى ثقافة الخدمة لدى عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع 81 استمارة استبيان على كافة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، تم استرجاع 60 استمارة صالحة للتحليل.

بعد اجراء التحليل الاحصائي باستخدام تطبيق **Spss25**، توصلت هذه الدراسة ان تقييم موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة لثقافة الخدمة وابعادها كان ايجابيا، مع ايلائهم لموافقة اكبر لبعد تعزيز روح العمل الجماعي، وعلى موافقة اقل لبعد توظيف الاشخاص المناسبين.

كلمات مفتاحية: ثقافة الخدمة، موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تصنيف JEL : M31, G21 .

Abstract:

This study aims to reveal the level of service culture among a sample of employees of the Bank of Agriculture and Rural Development. To achieve this goal, 81 questionnaire forms were distributed to all employees of the Bank of Agriculture and Rural Development in M'Sila. 60 valid forms were retrieved for analysis.

After conducting statistical analysis using the SPSS25 application, this study found that the evaluation of the employees of the Bank of Agriculture and Rural Development in M'Sila of the culture of service and its dimensions was positive, with them giving greater approval to the dimension of enhancing the spirit of the work team, and less approval to the dimension of employing the appropriate people.

Keywords: service culture; employees of the bank of agriculture and rural development.

Jel Classification Codes: : G21, M31.

Résumé:

Cette étude vise à révéler le niveau de culture de service chez un échantillon d'employés de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural. Pour atteindre cet objectif, 81 questionnaires ont été distribués à tous les employés de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural à M'Sila. 60 formulaires valides ont été récupérés pour analyse.

Après avoir effectué une analyse statistique en utilisant l'application SPSS25, cette étude a constaté que l'évaluation des employés de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural à M'Sila de la culture du service et de ses dimensions était positive, avec eux donnant une plus grande approbation à la dimension de l'amélioration de l'esprit de l'équipe de travail, et moins d'approbation à la dimension de l'emploi des personnes appropriées.

Mots-clés: la culture du service; les employés de la banque de l'agriculture et du développement rural.

Codes de classification de Jel: : G21, M31.

المؤلف المرسل: نورالدين لعراف، الإيميل: laarafnoureddine@gmail.com

1. مقدمة:

حسب الاحصائيات المتوفرة لعام (2023)، ساهم قطاع الخدمات في الجزائر بنسبة (45.62%) في الدخل الإجمالي القومي ونظرا للأهمية الكبيرة لهذا القطاع في النهوض بالاقتصاد الوطني فإن المؤسسات الوطنية والخاصة على حد سواء أصبحت تولي اهتماما متزايدا بطبيعة الخدمة المقدمة لزبائنها وذلك لضمان نموها واستمراراها.

ثقافة الخدمة لا يعد مصطلحا حديثاً تماماً لكنه اكتسب انتشاراً واسعاً في العقود الأخيرة خاصة بعد تطور مفاهيم إدارة الجودة، تجربة العميل، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخدمية. البنوك كغيرها من المؤسسات الخدمية، كمؤسسات مالية تقدم خدمات واسعة لشريحة واسعة من الزبائن وتسعى على الدوام في تحسين مستوى خدماتها هي الأخرى لما لها من أثر على المتعاملين معها كانوا أفراداً أو مؤسسات، ذات طابع عمومي أو خاص، محلي أو دولي، وعليه فإن اهتمامها بثقافة الخدمة لا يعدو كونه اهتماماً جاداً بأعمالها في إطار ممارسة إنسانية تقوم على احترام الآخر وتقديم العون والتوجيه بروح من المسؤولية والإخلاص، وهو جوهر ثقافة الخدمة.

و لما كانت ثقافة الخدمة عنصراً هاماً لا يمكن التغاضي عنه عند تقديم الخدمة واستبقاء الزبائن لدى المؤسسة الخدمية فإن الاهتمام بالعنصر البشري المقدم لهذه الخدمة لا يقل أهمية عن الأولى، وعليه من الضروري على المؤسسات الخدمية ان تولي الاهتمام المناسب لترسيخ ثقافة الخدمة لدى موظفيها، ومن هنا وقع الاختيار على أحد البنوك المتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية المسيلة كأبرز المؤسسات الخدمية في المنطقة كمجال للدراسة وقد ارتكزت الدراسة الحالية على تقييم البنك من خلال كيفية تجسيد ثقافة الخدمة لدى موظفيه.

1.1.اشكالية الدراسة: بناءا على ما سبق تبلورت معالم اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تقييم الموظفين لثقافة الخدمة السائدة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؟

2.1. الأسئلة الفرعية: تندرج من اشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تقييم الموظفين لكفية توظيف الاشخاص المناسبين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؟
- ما تقييم الموظفين لكفية الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؟
- ما تقييم الموظفين لكفية تدريب الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؟
- ما تقييم الموظفين لكفية تمكين الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؟
- ما تقييم الموظفين لكفية تعزيز روح العمل الجماعي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؟

3.1. فرضية الدراسة: لمعالجة اشكالية الدراسة نقوم بدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

تقييم الموظفين لثقافة الخدمة السائدة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان تقييما ايجابيا.

4.1. الفرضيات الفرعية: من خلال الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- تقييم الموظفين لكفية توظيف الاشخاص المناسبين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا؛
- تقييم الموظفين لكفية الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا؛
- تقييم الموظفين لكفية تدريب الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا؛
- تقييم الموظفين لكفية تمكين الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا؛
- تقييم الموظفين لكفية تعزيز روح العمل الجماعي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا.

5.1. اهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- تحديد مستوى ثقافة الخدمة السائدة بين موظفي فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؛
- تحديد أبعاد ثقافة الخدمة التي يوليها الموظفون اهتماماً كبيراً في فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة؛
- تقديم الاقتراحات التي من شأنها المساعدة على إيجاد حلول لتحسين ثقافة الخدمة بفروع البنوك محل الدراسة.

6.1. اهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أنها تمكننا من معرفة وتقييم وجهات نظر الموظفين حول ثقافة الخدمة السائدة في فروع البنوك محل الدراسة، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال تقييم ابعاد ثقافة الخدمة، والتي تضم: توظيف الأشخاص المناسبين، والاحتفاظ بالموظفين المناسبين، وتدريب الموظفين، وتمكين الموظفين، تعزيز العمل الجماعي. وبالتالي تمثل هذه الدراسة محاولة لمساعدة البنك على تحديد نقاط القوة والضعف في ثقافة الخدمة السائدة ومحاولة تحسينها.

7.1. الدراسات السابقة: فيما يلي أهم الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت دراسة ثقافة الخدمة في المؤسسات:

- دراسة (Martin, 1992) بعنوان : Creating, Maintaining and Reinforcing a Customer Service Culture. تهدف هذه الدراسة الى تحليل أهمية ثقافة خدمة داخل المؤسسات، وشرح الأسس المنهجية لإنشائها والحفاظ عليها وتعزيزها. واستندت الدراسة إلى فرضية مفادها أن تحسين جودة المنتج وحده لا يكفي لتحقيق رضا الزبائن، حيث أن معظم شكاوى الزبائن (حوالي 87%) تتعلق بعوامل الخدمة الأخرى مثل التسليم والفواتير والمستندات والتعليمات. ثم شددت على ضرورة تبني ثقافة خدمية شاملة تتجاوز الحدود التقليدية.

- دراسة (Zerbe & Dobni, 1998) بعنوان: Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. توضح هذه الدراسة التي اجريت على موظفي مؤسسات الطيران أن ثقافة الخدمة تؤثر بشكل مباشر على سلوك الخدمة كما يراه الموظفون أنفسهم، وأن تصورات الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية كان لها تأثير مباشر على سلوك الخدمة، فضلاً عن تأثير غير مباشر من خلال ثقافة الخدمة، وعلى وجه التحديد كان الرضا عن القيادة والرضا عن متطلبات العمل أقوى المؤشرات على سلوك الخدمة. وأظهرت النتائج أيضًا أن ثقافة الخدمة لم تعدل العلاقة بين تصورات ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك الخدمة. وركزت المناقشة على تفسيرات بديلة للعلاقة بين الممارسات التنظيمية وسلوك الخدمة، وعلى الآثار المترتبة على المنظمات التي تسعى إلى تعزيز سلوك الخدمة بين موظفيها.

- دراسة (Puth & Ewing, 1998) بعنوان: Managers' and service culture: a case of communication in a employees' perceptions study. يهدف هذا البحث الى دراسة دور الاتصال في بناء وتعزيز ثقافة الخدمة داخل المؤسسات، من خلال تحليل الاختلافات في تصور المديرين والموظفين لدور الاتصال في مؤسسة صناعة السيارات في جنوب أفريقيا. ويعتقد الباحثون أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعلات الموظفين داخل المؤسسة بمرور الوقت، وأن الاتصال يمثل المحرك الأساسي لهذه التفاعلات. واعتمدت الدراسة على عشرة بنود تتعلق بالتواصل في ثقافة الخدمة، تم قياسها من خلال استبيان شمل المديرين والموظفين في (298) وكالة لعلامتين تجاريتين. وأظهرت النتائج أن المديرين صنفوا بيئة الاتصال المتعلقة بالخدمة بشكل أكثر إيجابية من الموظفين في جميع البنود، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية واضحة بين مستويات الإدارة في فهم واقع الاتصال وجودة الخدمة. استخلصت الدراسة إلى أن التقدم في جودة الخدمة يمكن أن يتعرقل بسبب شعور المديرين الزائف بالأمان بشأن فعالية إجراءات الاتصال الداخلية المتعلقة بالخدمة.

- دراسة (Skålén & Strandvik, 2005) بعنوان : From prescription to description: a critique and reorientation of service culture. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية وواقعية تحويل ثقافة المؤسسة الخدمية إلى ثقافة تقوم على التميز الخدمي المتسق والمتكامل، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أدبيات إدارة الخدمة الحديثة. استندت الدراسة على عامين ونصف من البحث الميداني حول تنفيذ مبادرات إدارة الخدمة في المستشفى العام في مقاطعة فارملاند بالسويد، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات الميدانية والملاحظات التشاركية، باستخدام نظرية بناء المعنى (Sensemaking Theory) لتقييم التحول في ثقافة الخدمة. وأظهرت النتائج أن برنامج الإصلاح لم ينجح في خلق ثقافة خدمية موحدة ومتجانسة، بل أدى إلى ظهور ثقافات متعددة ومتناقضة داخل المنظمة. وتشير الدراسة إلى أهمية الانتقال من المنهج التوجيهي الذي يسعى إلى فرض ثقافة مثالية، إلى المنهج الوصفي الذي يركز على فهم الثقافة كما هي

في الواقع. كما يوضح أيضًا أن المنظمات الخدمية معقدة بطبيعتها ومتعددة الأوجه، مما يجعل محاولات "الهندسة الثقافية" غير فعالة في معظم الحالات. وتوصي المديرين بالتركيز على فهم الثقافة التنظيمية الحالية والتفاعل معها بذكاء بدلاً من محاولة تغييرها بالقوة. وتكمن قيمة البحث في كونه من أوائل الدراسات التي قامت بتحليل تجربة واقعية لبناء ثقافة الخدمة داخل مؤسسة عامة، مما يجعله مساهمة مهمة في تطوير الفكر والممارسة في مجال إدارة الخدمة.

- دراسة (Hoang et al., 2010) بعنوان : The Influence of Service Culture on Customer Service Quality Local vs. Foreign Service Firms in Emerging Markets. تهدف هذه الدراسة إلى شرح وبناء إطار مفاهيمي يوضح تأثير ثقافة الخدمة على جودة خدمة الزبائن، من خلال الدور الوسيط لمواقف الموظفين تجاه الخدمة. وتبحث الدراسة أيضًا في الدور المحتمل للعوامل التنظيمية والثقافية مثل الاختلافات الثقافية والعلاقات الشخصية، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على مواقف الموظفين وتوجهاتهم تجاه تقديم الخدمات والجودة. وتختتم الورقة بعرض المساهمات المتوقعة لهذا البحث في تطوير فكر تسويق الخدمات، مع تحديد المسارات المستقبلية للبحث المستقبلي، مع التركيز على تعزيز فهم العلاقة بين ثقافة الخدمة وسلوك الموظفين وتجربة الزبائن في بيئات العمل المختلفة.

- **دراسة** (Gebauer et al., 2010) بعنوان : The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين درجة الترابط بين مكونات ثقافة الخدمة والأداء التنظيمي. كما يسعى إلى المساهمة في النقاش حول كيفية تأثير دمج او انفصال منظمة الخدمة مع منظمة الإنتاج على ثقافة الخدمة. تم جمع البيانات من خلال استبيان، وتم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليلها. وكشفت النتائج عن ثلاث نقاط رئيسية: أولاً: هناك تفاعلات مترابطة بين مختلف عناصر التوجه الخدمي في الثقافة التنظيمية؛ ثانياً: هناك علاقة إيجابية قوية بين التوجه الخدمي في الثقافة المؤسسية والأداء التنظيمي؛ وثالثاً: يؤثر نوع الهيكل التنظيمي على طبيعة التفاعلات بين عناصر التوجه الخدمي داخل الثقافة المؤسسية. وتؤكد النتائج أن فصل وحدات الخدمة عن وحدات الإنتاج يعزز ترسيخ التوجه الخدمي داخل الثقافة التنظيمية، لكنه لا يغير العلاقة بين الثقافة والأداء. وتكمن أهمية هذا البحث في أنه يجمع بين دراسة التوجه الخدمي في ثقافة المؤسسات وأنواع الهياكل التنظيمية. كما أنها تختلف عن الدراسات السابقة التي اعتمدت بعداً واحداً باستخدام أربعة أبعاد أساسية: قيم الإدارة، والسلوك الإداري، وقيم الموظفين، وسلوك الموظفين.

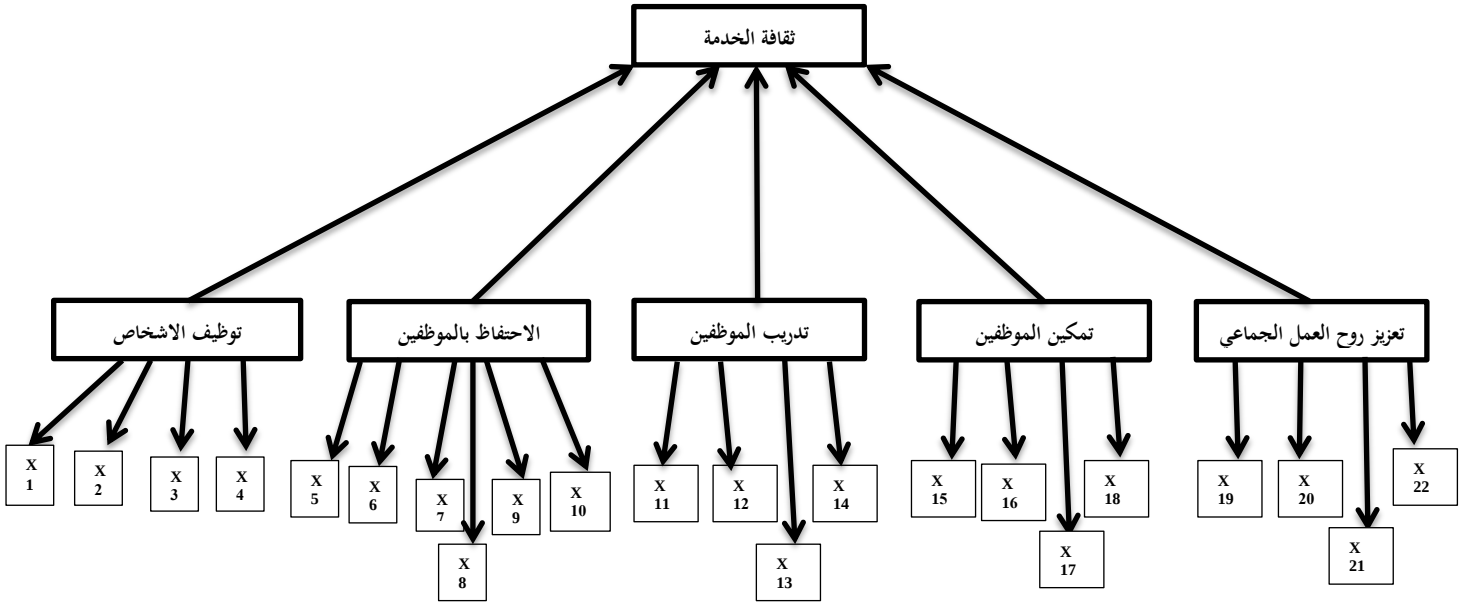
- دراسة (Beitelspacher et al., 2011) بعنوان: Exploring a new perspective on service efficiency: service culture in retail Organizations. تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم ثقافة الخدمة في تجارة التجزئة، وهي ثقافة تنظيمية تركز على الزبون وتسعى إلى تجاوز توقعاته وخلق قيمة متميزة له من خلال تطوير الكفاءات المتعلقة بالخدمة والأداء. واعتمدت الدراسة على إجراء استبيانات مع صناع القرار في مختلف مؤسسات البيع بالتجزئة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية لتطوير مقياس قائم على خدمة الزبائن لقياس ثقافة الخدمة واختبارها مقابل مؤشرات أداء الإدارة التقليدية. وأظهرت النتائج أن ثقافة الخدمة تمثل بنية أحادية البعد، وترتبط بشكل إيجابي بارتفاع الأداء التسويقي وتحسين تصورات الزبائن لجودة الخدمات المقدمة. وتتجلى أهمية هذه النتائج في أنها توفر منظورًا جديدًا لتجار التجزئة لفهم توجهاتهم الداخلية في الخدمة، كما أنها تمتد لتشمل علاقاتهم مع الموردين.

- دراسة (Harris et al., 2020) بعنوان: Nurturing customer service culture in an experience economy employees' assessment of the UWI, Mona Library service mode. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تصورات موظفي مكتبة جامعة جزر الهند الغربية –فرع منى– حول تأثير مبادرات أنموذج الخدمة التي أطلقتها المكتبة لبناء ثقافة خدمة متميزة. وفي ظل المنافسة المتزايدة بين مؤسسات التعليم العالي، سعت المكتبة إلى تعزيز تجربة الطلاب من خلال إعادة إطلاق برنامج خدمة الزبائن باستخدام نموذج داخلي يتكون من عشرة عناصر، يهدف إلى إرساء ثقافة خدمة فعالة داخل المؤسسة التعليمية. واعتمدت الدراسة على مقابلات فردية مع الموظفين لتقييم أثر هذه المبادرات بهدف تحسين النموذج وتكييفه للاستخدام المستقبلي داخل المكتبة أو في المكتبات الأخرى. وأظهرت النتائج أن مبادرات النموذج

ساهمت في بناء ثقافة خدمة الزبائن المرغوبة، مع تحديد بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وعلى الرغم من أن النموذج يركز في المقام الأول على الموظفين وثقافة خدمتهم بدلاً من التركيز على الزبون أو المساحة أو المنتج، فمن المتوقع أن يؤدي هذا التركيز إلى تحسين التجربة الشاملة للمستفيدين. وتكمن أهمية الدراسة في أنها تهتم ببناء ثقافة الخدمة في حد ذاتها، وليس فقط قياس رضا الزبائن.

8.1. أنموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج ثقافة الخدمة بالمؤسسة الخدمية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. الاطار النظري لثقافة الخدمة

لكي نتمكن من الفهم الجيد لمفهوم ثقافة الخدمة، علينا أولاً أن نعرف ما المقصود بالثقافة.

1.2. الثقافة

تعريف الثقافة (Culture) بأنها: "الطريقة المشتركة التي يتفق عليها الأفراد في التفكير والتصرف داخل المؤسسة"، وتعرف ايضا بانها: "الطريقة الصحيحة للعمل والتعامل، والتي تم غرسها وتعليمها لكل فرد داخل المؤسسة"(Neill, 2015, p. 4). فعندما يتصرف احد الافراد خارج إطار هذه الثقافة فإن ذلك يؤدي إلى معارضته للقيم السائدة داخل المؤسسة، أما عندما يكون الفرد منسجماً مع هذه الثقافة ويتبنى مبادئها فإن أداء المؤسسة يصبح أكثر سلاسة، وتصبح العلاقات بين الأفراد أكثر انسجاماً، وبالتالي تكون النتائج أكثر تميزاً. بمعنى آخر الثقافة ليست فقط ما نفعله بالمؤسسة، بل هي الطريقة التي نفكر بها ونبيع بها السلع والخدمات(Neill, 2015, p. 4).

تطور فهم الباحثين لمفهوم الثقافة داخل المؤسسات منذ نشر **سميرتش** لدراسة الرائدة حول الثقافة التنظيمية في سنة (1983) الى منظورين رئيسيين يعكسان نهجين مختلفين للتفكير الاستراتيجي:(Skålén & Strandvik, 2005, p. 323)

- المنظور الاستعاري (Metaphor Perspective): في هذا الاتجاه يُنظر إلى المؤسسة على أنها كيان ثقافي حي له شخصيته وهويته الخاصة، حيث يتم تحليل الثقافة التنظيمية كنظام من القيم والمعتقدات والمعاني المشتركة التي تشكل تجربة الموظف والزبون معًا. يركز هذا المنظور على الوصف العميق للسلوكيات والتفاعلات التنظيمية بهدف فهم "من نحن" كمؤسسة؛
- المنظور المتغير (Variable Perspective): يتعامل هذا النهج مع الثقافة كأداة استراتيجية يمكن تصميمها وإدارتها بوعي، مما يعني أن المؤسسة تمتلك ثقافة يمكن تشكيلها لخدمة أهداف التسويق.

وقد ركزت معظم الدراسات حول ثقافة الخدمة على هذا النهج الثاني، سعياً إلى تحديد القيم الأساسية التي تميز المنظمات الخدمية الناجحة وكيفية غرسها بفعالية في بيئة العمل(Skålén & Strandvik, 2005, p. 323).

2.2. ثقافة الخدمة

ظهر مفهوم ثقافة الخدمة (Service Culture) لأول مرة في أعمال **جرونروس** سنة (1990) كأحد المفاهيم المتخصصة ضمن الإطار الأوسع للثقافة التنظيمية(Hoang et al., 2010, p. 3)، ويعرفها **جرونروس** على انها: "ثقافة يسود فيها تقدير الخدمة الجيدة، ويكون فيها تقديم خدمة متميزة للزبائن الداخليين والخارجيين أسلوب حياة طبيعي وأحد أهم القيم للجميع"(Zerbe & Dobni, 1998, p. 168)، أي أن ثقافة الخدمة لا تقتصر على الممارسات التنظيمية وحدها، بل تشمل الأسلوب والقيم والسلوكيات التي تتبناها كل من المؤسسة الخدمية وموظفيها، فعد تمتع المؤسسة الخدمية بثقافة خدمة قوية، فإنها تطور مواقف إيجابية بين موظفيها تجاه تقديم خدمة ممتازة للزبائن (Hoang et al., 2010, p. 3).

عرفت **زيثمل وآخرون** ثقافة الخدمة بأنها: "التقدير الحقيقي للخدمة الجيدة المقدمة للزبائن والموظفين على حد سواء، وهي أسلوب حياة طبيعي وأحد أهم المعايير السلوكية لأفراد المجتمع". ويعني هذا التعريف النقاط التالية: (Zeithaml et al., 2018, p. 317)

- هناك ثقافة الخدمة إذا كانت هناك خدمة جيدة يدركها الزبون؛
- في ثقافة الخدمة يتم تقديم خدمة جيدة لكل من الزبائن والموظفين على حد سواء؛
- في ثقافة الخدمة تكون الخدمة الجيدة هي أسلوب الحياة وتأتي بشكل طبيعي لأنها معيار مهم في المؤسسة الخدمية؛
- تعد ثقافة الخدمة ضرورية لإنشاء مؤسسة خدمية تركز على الزبائن وقد تم تحديدها كمصدر للميزة التنافسية لمؤسسات الخدمة .

ويعرف **كوتلر** ثقافة الخدمة على النحو التالي: "إنه نظام من القيم والمعتقدات داخل المؤسسة الخدمية، يعزز فكرة أن تقديم خدمة عالية الجودة للزبون هو الاهتمام الأساسي والمركزي للنشاط التجاري"(Kotler et al., 2022).

ويشرح **بيري** مفهوم ثقافة الخدمة في نقطتين رئيسيتين: (Lovelock & Wirtz, 2016, pp. 644–645)

- الادراك المشترك للموظفين لما هو مهم داخل المؤسسة الخدمية؛
- القيم والمعتقدات المشتركة التي تفسر سبب أهمية هذه الأشياء بالمؤسسة الخدمة.

3.2. اهمية ثقافة الخدمة

يرى **كوتلر** ان أهمية ثقافة الخدمة تكمن في مساعدة المؤسسات الخدمية بطريقتين: (Kotler et al., 2022, p. 298)

- التوجيه السلوكي: تعتبر الثقافة مهمة في مؤسسات الخدمة لأن كل زبون وكل تجربة تختلف عن الأخرى، مما يتطلب من الموظف أن يتمتع بدرجة من الحرية في إنشاء وتقديم التجربة لضمان تلبية الاحتياجات والتوقعات المتنوعة للزبائن؛
- إعطاء الموظفين شعوراً بالهدف والانتماء: هذا العطاء يجعلهم يشعرون بالفخر مؤسستهم الخدمية ويدركون ما تسعى إليه المؤسسة من اهداف وكيف يساهمون في تحقيقا.

4.2. كيفية انشاء ثقافة الخدمة

يقول **لوفلوك** إنه من أجل خلق ثقافة خدمة قوية، لا يكفينا مجرد امتلاك مهارات إدارية عالية، بل يجب تجسيدها هذه المهارات من خلال جهود اتصال كبيرة، ونقل الرسالة بوضوح إلى جميع الموظفين داخل المؤسسة الخدمية، ولبناء هذه الثقافة يستخدم المديرون والمسيرون بالمؤسسة الخدمية مجموعة من الأدوات بما في ذلك: التسويق، والتدريب، والفعاليات، المؤتمرات، واحتفالات المؤسسة الخدمية التي تكرم فيها الموظفين ذوي الاداء المتميز (**Lovelock et al., 2014, p. 355**).

وفقا **لنيل** فإن بناء ثقافة الخدمة بالمؤسسة الخدمية يتطلب الخطوات التالية: (Neill, 2015, p. 5)

- تطوير مدربي المبيعات والخدمات القادرين على تطوير الموظفين لمساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة؛

- توظيف الموظفين الذين لديهم القدرة على تقديم خدمة استثنائية وإجراء مبيعات لبناء العلاقات؛
- تدريب الموظفين على كيفية تقديم خدمة متميزة، وتحديد احتياجات الأعضاء، وفهم المنتجات أو الخدمات التي تلبي تلك الاحتياجات؛
- تطوير ونشر رؤية واضحة لثقافة المبيعات والخدمات داخل المؤسسة الخدمية؛
- تحديد أهداف واضحة تتعلق بالخدمة والمبيعات بالمؤسسة الخدمية؛
- متابعة الأداء بشكل دوري ومنتظم بالمؤسسة الخدمية؛
- تقديم الحوافز للموظفين الذين يتجاوزون مستوى الأداء العام بالمؤسسة الخدمية.

5.2. ابعاد ثقافة الخدمة

يرى **جيباور** وآخرون أن هناك نقصًا في الفهم فيما يتعلق بتقسيم ثقافة الخدمة إلى أبعاد متعددة ومترابطة (Gebauer et al., 2010, p. 238)، في هذه الدراسة ارتئينا ان نحدد أبعاد ثقافة الخدمة استناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد بالمؤسسات، وكذلك إلى الخطوات المتبعة لتطبيق ثقافة الخدمة في المؤسسات الخدمية. وقد تم تحديدها على النحو التالي: توظيف الأشخاص المناسبين، الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، تدريب الموظفين، تمكين الموظفين، تعزيز روح العمل الجماعي.

1.5.2. توظيف الاشخاص المناسبين

تقول **زيثمل** انه من أجل تحقيق الجودة الفعالة لتقديم الخدمات، يجب إيلاء اهتمام كبير لعملية تعيين واختيار الموظفين، ويتعارض هذا الاهتمام مع الممارسات التقليدية في العديد من الصناعات الخدمية (Zeithaml et al., 2018, p. 329). ويعرف **التوظيف** (Recruitment) على النحو التالي: "انه عملية البحث والتتبع وتحديد وجذب الإمكانات من المرشحين المؤهلين الذين سيتم اختيارهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية لزيادة الفعالية والكفاءة على مستوى المؤسسية الخدمية بأكملها" (بوغازي & بلحاج، 2021، p. 688). تشرح **زيتامل** الطرق التي يمكن من خلالها توظيف الأشخاص المناسبين على النحو التالي: (Zeithaml et al., 2018, pp. 229–333)

- التنافس على أفضل الافراد، للحصول على أفضل الكفاءات، تحتاج المؤسسة الخدمية إلى تحديدهم والتنافس مع المؤسسات الخدمية الأخرى لتوظيفهم؛
- التوظيف على أساس كفاءات الخدمة وميول الخدمة: بمجرد تحديد الموظفين المحتملين، يجب على المؤسسات الخدمية أن تكون دقيقة وواعية أثناء المقابلات وعمليات الفحص من أجل اختيار أفضل الافراد من بين المتقدمين؛
- كن صاحب افضل مؤسسة خدمية: إحدى الطرق لجذب أفضل المواهب هي أن تكون معروفًا بأنك صاحب المؤسسة الخدمية المفضلة في القطاع أو المنطقة المعينة.

2.5.2. الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء

يقول **جرونروس** انه بعد اتمام عملية التوظيف وجب عل المؤسسة الخدمية ان تقوم بالاحتفاظ بالنوع المناسب من الموظفين داخلها (Gronroos, 2018, p. 24). أي بعد اتمام عملية التوظيف تأتي عملية الاحتفاظ بالموظفين الاكفاء، تشرح **زيثامل** كيفية الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء من خلال للخطوات التالية: (Zeithaml et al., 2018)

- إشراك الموظفين في رؤية المؤسسة الخدمية: للحفاظ على حماسة الموظفين واهتمامهم بمواصلة العمل داخل المؤسسة الخدمية ودعم أهدافها، يجب على المؤسسة أن تشارك موظفيها رؤية واضحة للمؤسسة وتعمل على ترسيخها فيهم؛
- التعامل مع الموظفين باعتبارهم زبائن للمؤسسة: إذا شعر الموظفون بالتقدير وتم تلبية احتياجاتهم، فسيكونون أكثر ميلاً للبقاء في المؤسسة الخدمية؛

- قياس وتحفيز موظفي الخدمة المتميزين: إذا أرادت المؤسسة الخدمية الاحتفاظ بموظفي الخدمة الأفضل أداءً، فيجب عليها تحفيزهم ومكافأتهم بالترقيات المستحقة.

3.5.2. تدريب الموظفين

بعد الانتهاء من عملية التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الاكفاء، يمكن الآن البدء في تدريب الموظفين، يجب ألا يركز هذا التدريب على النهج النظري لخدمة الزبائن فقط، بل على كيفية إدارة العمليات أو الإجراءات الجديدة، وكيفية تحقيق معايير أفضل أداء، وكيفية تعزيز التواصل مع الأقسام الأخرى، وبالتالي كيفية الوصول إلى معايير جديدة للأداء في وظائفهم الخاصة(Martin, 1992, pp. 17–18)، أي بعد توظيف الأشخاص المناسبين والاحتفاظ بالأكفاء منهم ، يجب على المؤسسة الخدمية ان تقوم بتدريبهم، وان تعمل معهم بشكل مستمر لضمان تحقيق الأداء المطلوب في عملية تقديم الخدمة بشكل مميز، وأنه لتقديم خدمة متميزة يحتاج الموظفون إلى تدريب مستمر على المهارات الفنية والمهارات التفاعلية، أي أن الموظف يحتاج أيضًا إلى تدريب على المهارات التفاعلية التي تمكنهم من تقديم خدمة بلباقة واهتمام واستجابة سريعة ومتعاطفة مع الزبائن(Zeithaml et al., 2018, pp. 334–335). ويعرف التدريب (Training) بأنه: "احد الانظمة الفرعية من نظم الموارد البشرية يهتم بتحديد وتوفير المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة للموظفين لأداء مهامهم بشكل أكثر فعالية"(Al-khasawneh, 2016, p. 36)

4.5.2. تمكين الموظفين

تقول **زيثمل** إنه لكي تكون المؤسسات الخدمية سريعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن، يتعين عليها تمكين موظفيها من تلبية طلبات الزبائن والتعامل على الفور مع مشكلاتهم عند وقوعها(Zeithaml et al., 2018, p. 335). يعرف **التمكين** (Empowerment) بأنه: "الاستراتيجية التي تهدف إلى إعطاء الموظفين الحرية والسلطة لتقديم الخدمات بطريقتهم الخاصة، مع ضمان توفير البيئة وجميع الوسائل المادية المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لتقديم الخدمات بثقة كاملة بهم" (أسماء، 2018، p. 2015)، اي يشير التمكين إلى منح الموظفين بالمؤسسة الخدمية السلطة والمهارات والأدوات والرغبة التي تمكنهم من تحديد أفضل الطرق لخدمة الزبائن(Zeithaml et al., 2018, p. 335).

5.5.2. تعزيز روح العمل الجماعي

ترى **زيثمل** انه من خلال تعزيز روح العمل الجماعي (Promote Teamwork) يمكن للمؤسسة الخدمية تحسين قدرة موظفيها على تقديم خدمات ذات جودة، كما أن روح الصداقة بين الموظفين والدعم المتبادل تعزز ميلهم إلى أن يكونوا مقدمي خدمات استثنائيين. وتجادل أيضًا بأن طرق تعزيز روح العمل الجماعي هي: (Zeithaml et al., 2018, pp. 335–337)

- تشجيع فكرة أن كل موظف لديه زبون: يمكن لكل موظف أن يرى كيف يساهم بدوره في توفير الجودة للزبون النهائي، فإذا عرف من يجب عليه دعمه داخل المؤسسة الخدمية لتحقيق خدمة عالية الجودة، فإن روح العمل الجماعي ستصبح أقوى؛
- توضيح خطط الخدمة الخاصة بالمؤسسة الخدمية: تعتبر خطط عملية تقديم الخدمة أدوات فعالة لتوضيح دور الموظفين الأساسي في تقديم خدمة عالية الجودة للعميل النهائي؛
- الحوافز والمكافآت الجماعية: عندما تكافئ المؤسسة الخدمية الفرق الجماعية للموظفين وليس الموظف فقط على إنجازاتهم، فإن ذلك يشجع روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة الخدمية.

3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3. منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد أنسب المناهج لتحقيق فهم أفضل لموضوع البحث، حيث يعتبر من الطرق التحليلية والتفسيرية بطريقة علمية ومنظمة للحصول على معلومات واضحة ودقيقة.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

1.2.3. مجتمع الدراسة

يتم تعريف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموعة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يريد الباحث استنتاج معلومات عنها بناءً على إحصائيات العينة" (Sekaran & Bougie, 2016, p. 236) في دراستنا يمثل مجتمع الدراسة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري، وهو بنك يمنح قروضًا متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى تكوين وتحديد رأس المال الثابت، كما يمنح امتيازًا لأصحاب المهن الزراعية والريفية من خلال منحهم قروضًا بشروط أسهل، بالإضافة إلى أنشطة أخرى مختلفة.

2.2.3. عينة الدراسة

بالنسبة لعينة الدراسة اقترح **روسكوي** سنة (1975) القواعد الرئيسية التالية لتحديد حجم عينة مجتمع الدراسة: (Sekaran & Bougie, 2016, p. 264)

- تعتبر أحجام العينات الأكبر من (30) والأقل من (500) مناسبة لمعظم الأبحاث؛
- عند تقسيم العينات إلى عينات فرعية (ذكر/أنثى، مبتدئ/متقدم، إلخ)، يجب أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة (30) لكل فئة؛
- في البحث متعدد المتغيرات (بما في ذلك تحليلات الانحدار المتعدد)، يجب أن يكون حجم العينة أكبر بعدة مرات (يفضل عشر مرات أو أكثر) من عدد المتغيرات في الدراسة؛
- في البحث التجريبي البسيط مع ضوابط تجريبية صارمة (مثل الأزواج المتطابقة)، يمكن أن يكون البحث ناجحًا مع عينات صغيرة تصل إلى (10)إلى (20).

انطلاقا مما سبق قمنا بتحديد عينة الدارسة المتمثلة في جميع موظفي فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة.، حيث تم توزيع (81) استمارة استبيان بعدد الموظفين في كافة الفروع محل الدراسة على النحو التالي: فرع المسيلة (27 استبيان)، حمام الضلعة (14 استبيان)، سيدي عيسى (13 استبيان)، بوسعادة (13 استبيان)، مغرة (7 استبيان)،عين الملح (7 استبيان). تم استرجاع 60 استمارة صالحة للتحليل من الاستمارة الموزعة بالفروع على النحو التالي: فرع المسيلة (16 استبيان)، حمام الضلعة (8 استبيان)، سيدي عيسى (13 استبيان)، بوسعادة (11 استبيان)، مغرة (6 استبيان)، عين الملح (6 استبيان) أي بنسبة (72%)، خلال الفترة من(2025/01/10) إلى (2025/15/10). تعتبر عينة بهذا الحجم مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة.

3.3. أداة جمع البيانات

كما أشرنا سابقا تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات باعتبارها الأنسب لطبيعة الدراسة، من خلال طرح عدة أسئلة على عينة الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة لإثبات أو نفي فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، بالنسبة لأسئلة الاستبيان تم اعداها بالاستناد إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد، وكذلك إلى الخطوات المتبعة لتطبيق ثقافة الخدمة المذكورة في الدراسات السابقة. تتكون اداة الاستبيان من محورين، الأول يحتوي على البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة. ويحتوي المحور الثاني على (22) سؤالاً تتعلق بتقييم وجهة نظر الموظفين لثقافة الخدمة السائدة بفروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة. وكانت هذه الأبعاد هي: توظيف الأشخاص المناسبين، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وتدريب الموظفين، وتمكين الموظفين، وتعزيز العمل الجماعي. من اجل القياس تم الاعتماد على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط (Likert الخماسي)، وهو أسلوب لقياس التفضيلات والسلوكيات، يستخدم في الاختبارات النفسية بأشكالها، وفي الاستمارات، خاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد على إجابات تشير إلى درجة الموافقة أو الرضاء أو الاعراض في احد المواضيع قيد الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016, p. 207) كما هو وضح في الجدول التالي:

الجدول 1: ترتيب سلم الموافقة على سلم ليكرت

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقم	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المتوسط	5 - 4.2	4.2 -3.4	3.4 -2.6	2.6 - 1.8	1.8 - 1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Sekaran & Bougie, 2016, p. 207)

4.3. اختبار الصدق الداخلي لأداة الاستبيان

من اجل اختبار صحة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم تحديد مستوى الدلالة (Sig) عند(5%)، وهو ما يمثل القيمة القصوى لاحتمال ارتكاب خطأ من النوع الأول (خلفاوي، 2014، p. 250)، ولغرض قياس معامل الارتباط (R) اقترح **كيلمان وآخرون** سنة (1985) ان معامل الارتباط لكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات التي تشكل كل متغير وإذا بلغ او تجاوزت (0.50) فهناك ارتباط إيجابي قوي، وتتميز عبارات الاستبيان بالصدق والاتساق الداخلي (Tseng & Lee, 2009, p. 6552).

الجدول التالي يوضح لنا نتائج اختبار الصدق الداخلي لأداة الاستبيان:

الجدول 2:اختبار الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان

	المحور	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig (2-tailed)	دالة احصائيا
ثقافة الخدمة	1.توظيف الاشخاص المناسبين.	0.585	0.000	نعم
	2.الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.	0.863	0.000	نعم
	3.تدريب الموظفين.	0.792	0.000	نعم
	4.تمكين الموظفين.	0.900	0.000	نعم
	5.تعزيز روح العمل الجماعي.	0.871	0.000	نعم

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يتضح من مخرجات الجدول رقم 2 انه: (Sig (2-tailed) = 0.000<0.05)، أي ان مستوى الدلالة لكل قيم معامل الارتباط المحسوبة اقل من 5% مما يوضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين كل عبارة والمتوسط الإجمالي لعبارات الاستبيان التي يتكون منها كل متغير، وبالإضافة إلى معامل الارتباط لكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات التي يتكون منها كل متغير، فإنه يتراوح بين (0.585)و (0.9)، وهو أكبر من(0.5)، أي أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، أي عبارات الاستبيان تتميز بالصدق والاتساق وتخدم الغرض الذي تم تطويرها من أجل قياسه.

5.3. معامل الثبات ألفا كرونباخ

ولكي يتحقق شرط الثبات يجب أن يتجاوز معامل ألفا كرونباخ (Cronbash's Alpha) قيمة (0.7) (Navarro et al., 2010, pp. 52–53)، وهذا يعني أنه إذا تم توزيع نفس الاستبيان على نفس الموظفين مرة أخرى وفي نفس الظروف فإنه سيعطي نفس النتائج. الجدول الموالي يبين لنا قيم الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان:

الجدول 3: معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1.توظيف الاشخاص المناسبين.	04	0.688
2.الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.	06	0.825
3.تدريب الموظفين.	04	0.885
4.تمكين الموظفين.	04	0.811

5.تعزيز روح العمل الجماعي	04	0.825
ثقافة الخدمة	22	0.923

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يتضح لنا من الجدول رقم (3) ان قيمة الفا كرونباخ تتراوح بين (0.688) و(0.885) بالنسبة لأبعاد الاستبيان، واجمالي هذه الابعاد قيمته 0.932، وهي قيمة عالية جدا (تجاوزت 0.70)، هذا ما يدل ان هناك ثبات كبير في اداة الاستبيان، مما يمنحنا الصلاحية لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضية.

6.3. التحليل الوصفي لعينة الدراسة

الجدول 4: توزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
1.الجنس	ذكر	44	%73.3	2.العمر	اقل من 30 سنة	7	%11.7
	انثى	16	%26.7		من 30 الى 50 سنة	47	%78.3
	المجموع	60	%100		أكثر من 50 سنة	6	%10
3.المؤهل الاكاديمي	تقني سامي	15	%25		المجموع	60	%100
	ليسانس	22	%36.7	4.سنوات الخبرة	اقل من 5	13	%21.7
	ماستر	21	%35		من 5 الى 10 سنوات	9	%15
	دراسات عليا	2	%3.3		أكثر من 10 سنوات	38	%63.3
	المجموع	60	%100		المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يبين الجدول رقم (4) الخاص بتوزيع الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة النقاط التالية:

- توزيع نسب عينة الدراسة حسب الجنس أن نسبة الذكور بين الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان كانت (73.3%)، في حين كانت نسبة الإناث (26.7%). ما يشير الى أن الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان غير موزعين بالتساوي بين الذكور والإناث، هذا ما يبين إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يميل إلى توظيف الذكور بمعدل أعلى بكثير من الإناث؛
- توزيع نسب عينة الدراسة حسب الفئة العمرية أن نسبة (11.7%) من الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان تتراوح أعمارهم بين (20و 30) عاماً، ونسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (30و 50)عاماً حوالي (78.3%)، اما الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن (50)عاماً بلغت نسبتهم(10%)، هذا ما يبين لنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد بشكل كبير في عملية التوظيف الطاقة الشبابية الذين تتراوح أعمارهم بين (30و 50)عاما؛
- بتوزيع نسب العينة حسب المؤهل الأكاديمي أن نسبة (25%) من الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان حاصلين على شهادة تقني سامي، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس (36.7%)، ونسبة (35%) لحاملي شهادة الماستر، والنسبة الأخيرة (3.3%) لحاملي شهادات الدراسات العليا، هذا ما يبين لنا ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد في عملية التوظيف على الكفاءات المؤهلة اكاديميا؛
- توزيع نسب عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أن (21.5%) من الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، في حين أن نسبة (15%) من الموظفين لديهم ما بين (5 إلى 10) سنوات خبرة، ونسبة (63.3%) للموظفين الذين لديهم أكثر من (10 سنوات) من الخبرة. وهذا بدل استقرار الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وامتلاكهم للخبرة الكافية التي تمكنهم من أداء مهامهم بجودة عالية.

7.3. اتجاهات المستجوبين حول محاور الاستبيان

1.7.3. اتجاهات المستجوبين حول بعد توظيف الاشخاص المناسبين

الجدول 5: اتجاهات الموظفين حول توظيف الاشخاص المناسبين

عبارات توظيف الاشخاص المناسبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.يسعى البنك إلى التنافس على أفضل الموارد البشرية المتاحة في السوق.	4.5167	0.91117	عالية جدا
2.يقوم البنك باختيار الافراد بناءً على كفاءاتهم المهنية.	4.1333	1.03280	عالية
3.يقوم البنك باختيار الافراد بناءً على ميولهم الخدمية.	3.3667	1.54005	محايد
4.يحرص البنك على أن يكون جهة العمل المفضلة لجذب الكفاءات المتميزة	4.2167	1.05913	عالية جدا
المتوسط الحسابي العام	4.0583	0.83408	عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يوضح لنا الجدول رقم (5) نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد توظيف الأشخاص المناسبين أن اتجاهات آراء الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان كانت عالية، حيث ان المتوسط الحسابي العام لعبارات كان بقيمة (4.0583)، وهو مرتفع في مجال سلم ليكرت، وانحراف معياري قدره (0.83408)، حيث ساهمة العبارة رقم (1) في رفع المتوسط العام، حيث كانت بمتوسط حسابي قيمته (4.5167) وهي مرتفعة جدا مجال سلم ليكرت، وادنى انحراف معياري قيمته (0.91117)، في حين العبارة رقم (3) كانت ادنى متوسط حسابي بقيمة (3.3667) وهي متوسطة في مجال سلم ليكرت، واعلى انحراف معياري بقيمة (1.54005)، من بين جميع عبارات توظيف الاشخاص المناسبين. مما يبين على أن أغلبية الموظفين وافقوا على اساليب التوظيف المتبعة بالبنك، باستثناء الاسلوب الذي يكون بناء على ميول الفرد للخدمة، والتي كانت اتجاهات اراء الموظفين نحوها متوسطة، هذا ما يعكس موافقة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن أساليب اختيار وتعيين الموظفين.

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها:

تقييم الموظفين لكفية توظيف الاشخاص المناسبين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا.

2.7.3. اتجاهات المستجوبين حول بعد الاحتفاظ بالموظفين الاكفاء

الجدول 6: اتجاهات الموظفين حول الاحتفاظ بالموظفين الاكفاء

عبارات الاحتفاظ بالموظفين الاكفاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
5.يولي البنك اهتمامًا كبيرًا بعملية التوظيف لضمان جودة الخدمة المقدمة.	4.1833	0.91117	عالية
6.يشرك البنك موظفيه في رؤية البنك المستقبلية لتعزيز انتمائهم.	4.2167	0.86537	عالية جدا
7.يشرك البنك موظفيه في أهداف البنك لتدعيم انتمائهم للبنك.	4.1833	0.77002	عالية
8.يحترم ويقدر البنك موظفيه كما يحترم ويقدر زبائنه.	4.3833	0.73857	عالية جدا
9.يعمل البنك على تحفيز موظفيه المتميزين في عملية تقديم الخدمة بمكافئتهم.	4.3500	0.81978	عالية جدا
10.يبذل البنك الجهود باستمرار للاحتفاظ بأحسن الموظفين.	4.2000	0.89821	عالية جدا
المتوسط الحسابي العام	4.2528	0.61102	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يوضح لنا الجدول رقم (6) نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء أن اتجاهات آراء الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان كانت عالية جدا، حيث ان المتوسط الحسابي العام لعبارات كان بقيمة (4.2528)، وهو مرتفع جدا في مجال سلم ليكرت، وانحراف معياري قدره (0.61102)، حيث كانت العبارة رقم (8) صاحبة اكبر متوسط حسابي قيمته (4.5167) وهي مرتفعة جدا مجال سلم ليكرت، وادنى انحراف معياري قيمته (0.73857)، من بين جميع

عبارات الاحتفاظ بالموظفين الاكفاء، مما يبين على أن كافة الموظفين وافقوا على الاساليب المتبعة من البنك للحفاظ على الموظفين .

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها:

تقييم الموظفين لكفية الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا.

3.7.3. اتجاهات المستجوبين حول بعد تدريب الموظفين

الجدول 7: اتجاهات الموظفين حول تدريب الموظفين

عبارات تدريب الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11.يوفر البنك برامج تدريبية منتظمة لتحسين مهارات الموظفين.	4.1500	1.05485	عالية
12.يركز التدريب في البنك على تطوير مهارات التواصل والتفاعل مع الزبائن.	4.1667	1.10724	عالية
13.يدرب البنك الموظفين على تحقيق معايير أداء عالية في تقديم الخدمة.	4.1667	1.15225	عالية
14.يزود البنك موظفيه بالمعرفة اللازمة لتقديم خدمة متميزة.	4.0333	1.05713	عالية
المتوسط الحسابي العام	4.1292	0.94274	عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يبين لنا الجدول رقم (7) نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد تدريب الموظفين أن اتجاهات آراء الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان كانت عالية، حيث ان المتوسط الحسابي العام لعبارات كان بقيمة (4.1292)، وهو مرتفع في مجال سلم ليكرت، وانحراف معياري قدره (0.94274)، حيث ساهمة العبارتين رقم (12) و(13) في هذا الارتفاع بمتوسط حسابي مشترك بقيمة (4.1667) وهي مرتفعة مجال سلم ليكرت، وانحراف معياري مختلف بقيمته (1.10724) للعبارة رقم (12)، وقيمة (1.15225) للعبارة رقم (13)، من بين جميع عبارات تدريب الموظفين، مما يبين على أن كافة الموظفين وافقوا على اساليب التدريب المقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية لموظفيه.

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها:

تقييم الموظفين لكفية تدريب الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا.

4.7.3. اتجاهات المستجوبين حول بعد تمكين الموظفين

الجدول 8: اتجاهات الموظفين حول تمكين الموظفين

عبارات تمكين الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
15.يمنح البنك الموظفين العديد من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم الزبائن.	3.9833	1.17158	عالية
16.يوفر البنك كافة الوسائل والمعلومات التي تساعد موظفيه في حل مشاكل الزبائن.	4.0167	1.12734	عالية
17.يشجع البنك موظفيه على المبادرة والإبداع في خدمة الزبائن.	4.2167	0.90370	عالية جدا
18.يسعى البنك إلى تعزيز ثقة موظفيه بقدرتهم على إرضاء الزبائن.	4.2500	0.87576	عالية جدا
المتوسط الحسابي العام	4.1167	0.82141	عالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يوضح لنا الجدول رقم (8) نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد تمكين الموظفين أن اتجاهات آراء الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان كانت عالية، حيث ان المتوسط الحسابي العام لعبارات كان بقيمة (4.1167)، وهو مرتفع في مجال سلم ليكرت، وانحراف معياري قدره (0.82141)، حيث كانت العبارة رقم (18) صاحبة اكبر متوسط حسابي قيمته (4.2500) وهي مرتفعة جدا مجال سلم ليكرت، وادنى انحراف معياري قيمته (0.87576)، مما يبين على أن كافة الموظفين وافقوا على اساليب التمكين المقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية لموظفيه.

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها:

تقييم الموظفين لكفية تمكين الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا.

5.7.3. اتجاهات المستجوبين حول بعد تعزيز روح العمل الجماعي

الجدول 9: اتجاهات الموظفين حول تعزيز روح العمل الجماعي

عبارات تعزيز روح العمل الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17.يشجع البنك ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	4.5000	0.74788	عالية جدا
18.يوضح البنك لكل موظف دوره في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.	4.4667	0.79119	عالية جدا
19.يقدم البنك الحوافز للموظفين عن طريق مكافئات جماعية لتعزيز روح الفريق.	4.2167	1.18023	عالية جدا
20.يرسخ البنك فكرة أن نجاح الخدمة يعتمد على جهود الجميع.	4.6333	0.51967	عالية جدا
المتوسط الحسابي العام	4.4542	0.68348	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يوضح لنا الجدول رقم (9) نتائج تحليل العبارات الخاصة ببعد تعزيز روح العمل الجماعي أن اتجاهات آراء الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان كانت عالية جدا، حيث ان المتوسط الحسابي العام لعبارات كان بقيمة (4.4542)، وهو مرتفع جدا في مجال سلم ليكرت، وانحراف معياري قدره (0.68348)، العبارة رقم (20) كانت صاحبة اكبر متوسط حسابي قيمته (4.6333) وهي مرتفعة جدا مجال سلم ليكرت، وادنى انحراف معياري قيمته (0.51967)، مما يبين على أن كافة الموظفين يتمتعون بروح العمل الجماعي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها:

تقييم الموظفين لكفية تعزيز روح العمل الجماعي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان ايجابيا.

6.7.3. ترتيب ابعاد ثقافة الخدمة حسب اتجاهات المستجوبين

الجدول 10: ترتيب ابعاد ثقافة الخدمة حسب اتجاهات الموظفين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.تعزيز روح العمل الجماعي.	4.4542	0.68348	عالية جدا
2.الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.	4.2528	0.61102	عالية جدا
3.تدريب الموظفين.	4.1292	0.94274	عالية
4.تمكين الموظفين.	4.1167	0.82141	عالية
5.توظيف الاشخاص المناسبين.	4.0583	0.83408	عالية
ثقافة الخدمة	4.2022	0.61922	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات Spss25

يوضح الجدول رقم (10) نتائج ترتيب وتحليل ابعاد ثقافة الخدمة حسب اراء موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة الذين اجابوا على الاستبيان، حيث ان المتوسط العام لأبعاد ثقافة الخدمة كان بقيمة (4.2022)، وهو مرتفع جدا في مجال سلم لكرت، وانحراف معياري قيمته (0.61922). احتل المرتبة الاولى بعد تعزيز روح العمل الجماعي بمتوسط حسابي قيمة (4.4542)، وانحراف معياري بقيمة (0.68348)، يليه بعد الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، ثم تدريب الموظفين، ثم تمكين الموظفين بمتوسط حسابي قيمته (4.2528،4.1292،4.1167) على التوالي، وبانحراف معياري قيته (0.61102،0.94274، 0.82141) على التوالي، وفي المرتبة الاخيرة نجد بعد توظيف الاشخاص المناسبين بمتوسط حسابي قيمته (4.0583) وانحراف معياري قيمته (0.83408).

وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها:

تقييم الموظفين لثقافة الخدمة السائدة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المسيلة كان تقييما ايجابيا.

4. تحليل النتائج:

1.4. النتائج

- يوظف بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذكور بمعدل(73.3%) أكبر مما يوظف الاناث(26.7%) وهذا عائد للثقافة المحلية للمجتمع والسكان المحليين في ولاية المسيلة.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشكل كبير في عملية التوظيف على الطاقة الشبابية الذين تتراوح أعمارهم بين(30 و50)عاما (بمعدل 78.3%) من حملة الشهادات العليا (ليسانس بمعدل 36.7 %) و (ماستر بمعدل 35%) وهي من أعلى النسب في المستويات التعليمية، تتميز هذه الفئة بالخبرة والنشاط والقدرة على تقديم خدمات عالية الجودة وفهم لما تعنيه ثقافة الخدمة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.
- اغلب الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتمتعون بخبرة عشر سنوات (بمعدل 63.3%)، هذا ما يدل إلى وجود نوع من الاستقرار الوظيفي في البنك بين الموظفين، مما يؤدي إلى حصولهم على الخبرة الكافية لتمكينهم من أداء مهامهم بجودة عالية.
- يظهر معظم موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة مستوى عالٍ من الموافقة والرضا عن الأساليب المستخدمة في اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين لشغل المناصب بالبنك.
- اغلب موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة يظهرون مستوى عالي من الموافقة والرضا عن الأساليب المستخدمة في الحفاظ على الموظفين الاكفاء بمناصبهم بالبنك.
- يوافق اغلب موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة عن الأساليب المستخدمة في تدريب الموظفين بالبنك.
- يجمع معظم موظفي بنك الفلحة والتنمية الريفية بالمسيلة عن موافقتهم على اساليب التمكين المقدمة من بنك.
- يتمتع موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة بروح العمل الجماعي.

2.4. التوصيات

- تقديم الفرصة بنسبة متساوية لكل من الذكور والاناث في عملية التوظيف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، لما لذلك من دور في تنويع أساليب التعامل الخدمي وتعزيز ثقافة الخدمة داخل البنك.
- تقديم الأولوية في التوظيف للأفراد الذين لديهم ميول شخصية واستعداد لتقديم خدمات عالية الجودة، بما يعزز ثقافة الخدمة داخل البنك.
- نظراً لاعتماد البنك بشكل كبير على الفئة العمرية النشطة (30–50 سنة) وحاملي الشهادات العليا، فمن المستحسن الحفاظ على هذا النهج ودعمه، نظراً لأن هذه الفئة تتميز بقدرتها على استيعاب ثقافة الخدمة وتطبيقها بشكل فعال في التعامل مع الزبائن.
- استثمار الخبرة التي يتمتع بها اغلب الموظفين بالبنك في تعزيز ثقافة الخدمة من خلال نقل الخبرات والممارسات الجيدة بين الموظفين الجدد.
- مواصلة تقديم برامج التدريب بانتظامها، لكي تظل ثقافة الخدمة متجذرة في سلوك الموظفين.
- تعزيز التمكين بين الموظفين والحفاظ عليه، حيث يلعب التمكين دوراً في دعم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بثقافة الخدمة وتحسين سرعة وجودة تقديم الخدمات.
- وبما أن النتائج أظهرت أن الموظفين يتمتعون بروح العمل الجماعي، فمن المستحسن الحفاظ على هذا المناخ التنظيمي الداعم، لأنه أحد الأسس الأساسية لترسيخ ثقافة الخدمة وتحقيق التكامل في تقديم الخدمات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

5. خاتمة:

ثقافة الخدمة يمتد لأكثر من مصطلح أكاديمي إلى بحث عملي في طريقة تقديم الخدمة خاصة عند المؤسسات الخدمية في الجزائر التي يتسم عملها بالدقة والتعقيد والضغط المتواصل لتوفير أحسن الخدمات لشريحة واسعة من الزبائن، وخاصة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

جاء تقييم الموظفين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية في المسيلة ايجابياً فيما يتعلق بثقافة الخدمة السائدة في بنك الفلاحة، كما عبر موظفو البنك عن رضاهم فيما يتعلق بـ: أساليب اختيار وتعيين الأشخاص، أساليب الحفاظ على الموظفين الأكفاء، أساليب التدريب المقدمة، أساليب التمكين وروح العمل الجماعي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مما يدل على وجود مستوى عال من ترسيخ ثقافة الخدمة تم استشعاره من طرف الموظفين أنفسهم داخل البنك.

كان من بين النتائج المتحصل عليها هناك تفاوتا في عدد الموظفين من الجنسين، كما يغيب عن البنك توظيف الأشخاص حسب ميولهم الخدمية مما قد يؤثر على أدائهم الخدمي، لذلك كان من بين التوصيات: تقديم الفرصة بنسبة متساوية لكل من الذكور والاناث في عملية التوظيف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، التركيز على توظيف الافراد الذين لديهم ميول شخصية لتقديم خدمات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

6. قائمة المراجع:

- Al-khasawneh, Y. (2016). Impact of Application of the Internal Marketing on Job Satisfaction for the Employees in the Islamic Banks a Case Study of Jordan. *International Journal of Managerial Studies and Research*, *4*(6), 33–45. https://doi.org/10.20431/2349-0349.0406005
- Beitelspacher, L. S., Richey, R. G., & Reynolds, K. E. (2011). Exploring a new perspective on service efficiency: Service culture in retail organizations. *Journal of Services Marketing*, *25*(3), 215–228. https://doi.org/10.1108/08876041111129191
- Gebauer, H., Edvardsson, B., & Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, *21*(2), 237–259. https://doi.org/10.1108/09564231011039303
- Gronroos, C. (2018). *Contents - Service Management and Marketing : Managing the Service Profit Logic , 4th Edition*. https://www.safaribooksonline.com/library/view/service-management-and/9781118921449/xhtml/ch00_fm04_toc.xhtml
- Harris, S., Folkes, C., Tyrell, K., & Brown, D. (2020). Nurturing customer service culture in an experience economy: employees' assessment of the UWI, Mona Library service model. *Library Management*, *41*(4–5), 193–220. https://doi.org/10.1108/LM-05-2020-0080
- Hoang, H. T., Hill, S. R., & Lu, V. (2010). The Influence of Service Culture on Customer Service Quality: Local vs. Foreign Service Firms in Emerging Markets. *Doing More with Less (Peer Reviewed). Proceedings of the Australia and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2010)*, 1–12. https://www.researchgate.net/publication/320010980
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Baloglu, S. (2022). Marketing for Hospitality and Tourism, Global Edition. In *Pearson*.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy Brief Contents*. https://doi.org/10.4324/9781315890005
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2014). *Marketing des services 7 e édition*.
- Martin, R. A. (1992). Creating, Maintaining and Reinforcing a Customer Service Culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *9*(1), 9–19. https://doi.org/10.1108/02656719210007545
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, *45*(1), 49–58. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.004
- Neill, M. (2015). *Developing and Maintaining A Sales and Service Culture*.

- Puth, G., & Ewing, M. T. (1998). Managers' and employees' perceptions of communication in a service culture: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, *3*(3), 106–114. https://doi.org/10.1108/eb046559
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *Leadership & Organization Development Journal*. https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079
- Skålén, P., & Strandvik, T. (2005). From prescription to description: A critique and reorientation of service culture. *Managing Service Quality*, *15*(3), 230–244. https://doi.org/10.1108/09604520510597791
- Tseng, Y. F., & Lee, T. Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, *36*(3 PART 2), 6548–6558. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.07.066
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating Customer Focus across the firm* (7th ed.). Mc Graw Hill Education. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.01.008
- Zerbe, W. J., & Dobni, D. (1998). Promoting EMployee Service Behavior THE ROLE OF PRECEPTIONSOF HRM PRACTICES AND SERVICE CULTURE. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *15*(2), 165–179.

- أسماء، ن. (2018). دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية. *مجلة ابحاث نفسية وتربوية*، *9*(4)، 213–225.
- بوغازي، ف.، & بلحاج، ح. (2021). أثر التوظيف الفعال على المواطنة التنظيمية للعاملين– دراسة تطبيقية. *مجلة افاق علمية*، *13*(4)، 705–685.
- خلفاوي، ح. (2014). *أثر السلوك الشرائي للمستهلك على تخطيط السياسات التسويقية لشركات الصناعات الغذائية في الجزائر*.اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية،جامعة الجزائر3، الجزائر.

7. ملاحق:

الملحق 1: الاستبيان

ثانيا: عبارات الاستبيان: يطلب منك انت الموظف تحديد مستوى موافقتك على عبارات ثقافة الخدمة من ① غير موافق بشدة ، ② غير موافق،③ محايد، ④ موافق، ⑤ موافق بشدة.		
توظيف الاشخاص المناسبين		
1	يسعى البنك إلى التنافس على أفضل الموارد البشرية المتاحة في السوق.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
2	يقوم البنك باختيار الافراد بناءً على كفاءاتهم المهنية.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
3	يقوم البنك باختيار الافراد بناءً على ميولهم الخدمية.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
4	يحرص البنك على أن يكون جهة العمل المفضلة لجذب الكفاءات المتميزة	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء		
5	يولي البنك اهتمامًا كبيرًا بعملية التوظيف لضمان جودة الخدمة المقدمة.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
6	يشرك البنك موظفيه في رؤية البنك المستقبلية لتعزيز انتمائهم.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
7	يشرك البنك موظفيه في أهداف البنك لتدعيم انتمائهم للبنك.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
8	يحترم ويقدر البنك موظفيه كما يحترم ويقدر زبائنه.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
9	يعمل البنك على تحفيز موظفيه المتميزين في عملية تقديم الخدمة بمكافئتهم.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
10	يبذل البنك الجهود باستمرار للاحتفاظ بأحسن الموظفين.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
تدريب الموظفين		
11	يوفر البنك برامج تدريبية منتظمة لتحسين مهارات الموظفين.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**

12	يركز التدريب في البنك على تطوير مهارات التواصل والتفاعل مع الزبائن.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
13	يدرب البنك الموظفين على تحقيق معايير أداء عالية في تقديم الخدمة.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
14	يزود البنك موظفيه بالمعرفة اللازمة لتقديم خدمة متميزة.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
تمكين الموظفين		
15	يمنح البنك الموظفين العديد من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم الزبائن.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
16	يوفر البنك كافة الوسائل والمعلومات التي تساعد موظفيه في حل مشاكل الزبائن.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
17	يشجع البنك موظفيه على المبادرة والإبداع في خدمة الزبائن.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
18	يسعى البنك إلى تعزيز ثقة موظفيه بقدرتهم على إرضاء الزبائن.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
تعزيز روح العمل الجماعي		
19	يشجع البنك ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
20	يوضح البنك لكل موظف دوره في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
21	يقدم البنك الحوافز للموظفين عن طريق مكافئات جماعية لتعزيز روح الفريق.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**
22	يرسخ البنك فكرة أن نجاح الخدمة يعتمد على جهود الجميع.	**موافق بشدة ⑤④③②① غير موافق على بشدة**