

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

العنوان

تأثير التسويق الداخلي على زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية
دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:

- لطفى بوغرة

من إعداد الطالبتين:

- فوزية خديم الله

- منيرة حمروش

أعضاء لجنة المناقشة

أ. تبوب يوسف.....رئيسا

أ. شعور أسماء.....مناقشا

أ. لطفى بوغرة.....مشرفا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الأولياء أطال الله فيهم

إلى الأصدقاء والأحباب

إلى كل الأساتذة الذين مررنا بهم في المشوار الدراسي

إلى كل طالب علم.

شكروعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

إن الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً، الذي نحمده على توفيقه لنا للإتمام هاته الدراسة

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف " بوغرة لطفي" الذي تفضل

بالإشراف على هذا البحث المتواضع والذي لم يبخل علينا بإرشاداته القيمة وتوجيهاته

المفيدة

ونتقدم أيضاً بجزيل الشكر لكل أستاذة العلوم التجارية وعلى رأسهم الأستاذ " تبوب يوسف"

، الأستاذ "حمودة سامي" والأستاذة " بولعسل سامية" لدعمهم لنا ومساعدتهم المتواصلة لنا

لإتمام هذا العمل جزاهم الله عن كل خير

كما نتقدم بأعمق التشكرات لكل إدارات الوكالات البنكية محل الدراسة والمؤطرين الآخرين

الذين كانوا عنواناً للمساعدة والدعم الكبيرين بالمعلومات وحسن استقبال للانجاز هذا

العمل

كما نوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد قولاً أو عملاً في إعداد هذا

البحث

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
9	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
15	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي
16	المبحث الثاني: آليات تنفيذ التسويق الداخلي
16	المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي
23	المطلب الثاني: برامج التسويق الداخلي
26	المطلب الثالث: نموذج التسويق الداخلي
28	المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي
28	المطلب الأول: تحليل السوق الداخلي للمؤسسة
30	المطلب الثاني: مخطط التسويق الداخلي
31	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي
36	خلاصة
الفصل الثاني: إسهامات التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة المصرفية
39	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية
44	المطلب الثاني: أنواع الخدمة المصرفية
47	المطلب الثالث: استراتيجية الخدمة المصرفية

49	المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية
49	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
52	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
53	المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمة المصرفية
56	المبحث الثالث: أثر إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية
56	المطلب الأول: أثر إختيار العاملين وتدريبهم على جودة الخدمة المصرفية
58	المطلب الثاني: أثر التحفيز وتمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية
61	المطلب الثالث: أثر نشر المعلومات التسويقية على جودة الخدمة المصرفية
62	خلاصة
الفصل الثالث: التسويق الداخلي وزيادة جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بجيجل	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بجيجل
65	المطلب الأول: تقديم الوكالة المصرفية BEA بجيجل
68	المطلب الثاني: تقديم الوكالة المصرفية BADR بجيجل
71	المطلب الثالث: تقديم الوكالة المصرفية CNEP بجيجل
74	المطلب الرابع: إجراءات التسويق الداخلي بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP)
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
76	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات
78	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الإستبيان ومناقشة الفرضيات
79	المطلب الأول: صدق وثبات الإستبيان
80	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستبيان
93	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
96	خلاصة
98	الخاتمة
101	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح أبعاد جودة الخدمات المصرفية	53
02	يوضح درجات مقياس سلم ليكرت	78
03	يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها	79
04	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للموظفين	81
05	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للزبائن	81
06	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب الجنس	82
07	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب العمر	82
08	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب المستوى العلمي	83
09	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب الوظيفة	84
10	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب سنوات الخبرة	84
11	يوضح تقييم مفردات عينة العاملين لإجراء إختيار العاملين	85
12	يوضح تقييم مفردات عينة العاملين لإجراء التدريب	86
13	يوضح تقييم مفردات عينة العاملين لإجراء التحفيز	87
14	يوضح تقييم مفردات عينة العاملين لتطبيق إجراء التمكين بالوكالات	88
15	يوضح تقييم مفردات عينة العاملين لإجراء نشر المعلومات التسويقية	89
16	يوضح توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الجنس	90
17	يوضح توزيع أفراد عينة الزبائن حسب السن	90
18	يوضح توزيع أفراد عينة الزبائن حسب المستوى التعليمي	91
19	يوضح توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الوظيفة	92
20	يوضح تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة لهم بالوكالات	92
21	يوضح نتائج الفرضية الأولى	94
22	يوضح نتائج الفرضية الثانية	95

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	يوضح مثلث الخدمة	01
26	يوضح نموذج التسويق الداخلي	02
32	يوضح التوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي	03
50	يوضح مفهوم جودة الخدمة	04
67	يوضح يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي وكالة جيبل	05
71	يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة جيبل	06
73	يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط	07
82	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب الجنس	08
82	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب العمر	09
83	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب المستوى التعليمي	10
84	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب الوظيفة	11
84	يوضح توزيع أفراد عينة العاملين حسب سنوات الخبرة	12
90	يوضح توزيع أفراد عينة الزبائن حسب الجنس	13
90	يوضح توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير السن	14
91	يوضح توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي	15
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	16

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الإستمارة الموجهة لعينة العاملين بالوكالات المصرفية بجيجل (BEA, BADR,CNE)	الملحق 1
الإستمارة الموجهة لعينة الزبائن بالوكالات المصرفية بجيجل (BEA, BADR,CNE)	الملحق 2
أسئلة المقابلة	الملحق 3
نتائج تحليل أسئلة الإستمارة الموجهة للعاملين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR,CNE)	الملحق 4
نتائج تحليل أسئلة الإستمارة الموجهة للعاملين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR,CNE)	الملحق 5
نتائج إختبار t- test	الملحق 6

قائمة المختصرات:

الإختصار	المدلول
BEA	البنك الخارجي الجزائري
BADR	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
CNEP	الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك -

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن التطور الذي حدث في قطاع الخدمات أدى إلى تعدد الخيارات لدى الزبائن نظرًا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، كما أدى إلى تسابق ملحوظ نحو إشباع وخلق رغبات وحاجات جديدة لدى الزبائن، وبما أن جذب الزبون نحو تبني الخدمة ليس بالمهمة اليسيرة باعتبارها غير ملموسة وغير ملتزمة بسياق واحد وقابلة للفناء لعدم إمكانية تخزينها، أصبحت المؤسسات الخدمية تسعى إلى التميز في بيع الخدمة وتقديمها للحصول على رضا الزبون، وتركز اهتمامها على مقدمي الخدمة قبل التوجه نحو الزبون. ونظرًا لما لجهودهم من أهمية في بقاء المؤسسة ونموها، فيتعين على مديريها أن يتعرفوا على احتياجات موظفيهم. من هنا جاء الاهتمام بتطبيق ما سمي بالتسويق الداخلي الذي يقوم على اعتبار مقدمي الخدمة بمثابة زبائن المؤسسة الداخليين، بالتالي يعتبر الوظائف التي يؤديها العاملين منتجات داخلية وعلى المؤسسات المصرفية أن تركز على حاجاتهم ورغباتهم وتعمل على إشباعها من خلال الوظائف التي يقومون بها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات التميز والأداء والوصول إلى أعلى مستويات الجودة للخدمات المصرفية المقدمة، حيث ترتبط الجودة في القطاع المصرفي بشكل وثيق بأداء العاملين، وأن الميزة الأساسية لأي مؤسسة خدمية ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها والذي له تأثير كبير على مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لزيائنها .

❖ الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما مدى تأثير تبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بجيجل؟

❖ الأسئلة الفرعية:

1- ما هو واقع تبني مفهوم التسويق الداخلي في الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) ؟

3- ما مدى تأثير تبني مفهوم التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP)؟

❖ الفرضيات:

لقد جاءت الفرضيات كمحاولة لإعطاء إجابات مبدئية عن التساؤلات السابقة والتي سوف نختبرها من

خلال دراستنا، يمكن أن نوجز هذه الفرضيات في:

- 1- تتبنى الوكالات المصرفية محل الدراسة مفهوم التسويق الداخلي بمستوى متوسط.
- 2- تبني الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) لمفهوم التسويق الداخلي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

❖ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في:

- 1- تكمن أهمية الموضوع في توجيه ولفت إنتباه المؤسسات الخدمية وخاصة المصرفية منها إلى ضرورة تطبيق التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا عملائها سواء كانوا داخليين أو خارجيين؛
- 2- أهمية جودة الخدمات في تحقيق المصارف لأهدافها في البقاء والنمو والتي تتحقق فقط عندما تولي إدارات المصارف إهتمامها بحاجات ورغبات موظفيها وتلبيتها؛
- 3- تتبع أهمية هذه الدراسة أيضا من أهمية القطاع المصرفي باعتباره قطاع خدمي مؤثر على الإقتصاد.

❖ أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى إبراز العناصر التالية:

- 1- تناول موضوع التسويق الداخلي والكشف عن أهميته؛
- 2- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى المصارف عينة الدراسة؛
- 3- الإشارة إلى ضرورة تطبيق التسويق الداخلي كخطوة للوصول إلى جودة الخدمة المصرفية؛
- 4- معرفة دور تبني التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة لدى الوكالات عينة الدراسة؛
- 5- تقييم مدى تأثير وإسهام التسويق الداخلي في زيادة جودة الخدمة المصرفية؛

❖ المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة، قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمتها لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به مع منهج دراسة الحالة عينة المؤسسة المصرفية.

❖ الأدوات المنهجية المستخدمة:

وبالنسبة للأدوات فتتمثل في:

- 1 - الدراسة الوثائقية: ذلك بالاعتماد على مراجع باللغة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والمجلات المتخصصة ورسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات.
- 2- الاستبيان: من خلال توزيع الإستمارة على العاملين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) ومعالجة نتائجها معالجة إحصائية لخدمة أهداف البحث.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب موضوعية وذاتية دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة نوجزها فيما يلي:

- الأسباب الذاتية:

- 1- الرغبة في دراسة موضوع مهم في مجال تسويق الخدمات والتعمق فيه؛
- 2- علاقة الموضوع بالتخصص " تسويق الخدمات " .

- الأسباب الموضوعية:

- 1- كون التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة والتي تتطلب الدراسة؛
- 2- الاهتمام المتزايد بالتسويق الداخلي في مجال الخدمات .

❖ حدود الدراسة:

لموضوع دراستنا حدود نوجزها فيما يلي:

- 1- **البعد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على الجوانب المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية في الجانب النظري. أما في الدراسة الميدانية فقد تم التطرق إلى الجوانب التسويق الداخلي الموجودة في الوكالات المصرفية عينة الدراسة وتأثيرها على مستوى جودة الخدمة التي تقدمها.
- 2- **البعد الزمني:** إمتدت فترة إعداد هذه الدراسة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2016.
- 3- **البعد المكاني:** تمت الدراسة بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بولاية جيجل.

❖ الدراسات السابقة:

- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2009، والتي كانت المشكلة فيها:

- كيف ينعكس تنفيذ أساليب التسويق الداخلي لدى الوكالات المصرفية (BNA ,BADR,BDL) بأدرار على جودة الخدمات المصرفية المقدمة وبالتالي يؤثر على رضا الزبائن؟ وعلى ضوءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي فإن الوكالات المصرفية (BNA ,BADR,BDL) بأدرار تهتم بشكل إيجابي بمؤشر التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقى المؤشرات الأخرى (التحفيز، الاختيار والتعيين ونفويض الصلاحيات) دون المستوى المطلوب مما يعني اهتمام الوكالات المصرفية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين.

2- أما بالنسبة لمؤشرات الجودة فإن زبائن الوكالات المصرفية (BNA ,BADR,BDL) بأدرار يقيمون مؤشر الاعتمادية، الثقة والمصداقية، مؤشر الملموسية تقيما إيجابيا، ويبقى مؤشري التعاطف والاستجابة دون المستوى المطلوب؛ مما يعني إهمال الأبعاد الإنسانية عند التعامل مع الزبائن .

3- وفيما يخص تقييم الزبائن لعبارات الرضا فإننا توصلنا إلى أن أهم مظاهر رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة تجلت في توفر البنك على فروع في جميع أنحاء الوطن، ووجود الموزع الآلي وتناسب المصاريف المدفوعة لقاء الخدمات مناسبة ، سعي البنك باستمرار لتحسين جود الخدمات المقدمة، تميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات، أما باقي مظاهر رضا الزبائن فهو لم يصل بعد الى المستوى المطلوب.

■ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، والتي كانت الإشكالية فيها كما يلي:

- ما مدى مساهمة التسويق الداخلي المطبق في أمانة عمان الكبرى في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه المختلفة؟

وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

1- ظهر بوضوح وجود أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في أمانة عمان الكبرى في تحقيق الالتزام للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

- 2- أظهرت النتائج وجود أثر لتمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين التنظيمي بأنواعه الثلاثة.
- 3- أشارت النتائج إلى أن تزويد العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية بالمعلومات التسويقية يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا في الأمانة.
- 4- لقد ظهرت جليا أن فلسفة فرق العمل في أمانة عمان كان مطبقا حيث أثرها كان واضحا في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاث.

❖ خطة الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري، أما الفصل الثالث فيخص الجانب التطبيقي.

✓ الجانب النظري:

- **الفصل الأول:** حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي، من خلال التعرف على مفهومه ومراحل تطوره وأهدافه، في حين تناولنا في المبحث الثاني آليات تنفيذ التسويق الداخلي من خلال التطرق إلى إجراءات التسويق الداخلي ونموذجه وبرامجه، أما المبحث الثالث فتمحور حول ممارسات التسويق الداخلي وهذا من خلال تحليل السوق الداخلية ومخطط السوق الداخلي وكذلك المزيج التسويقي الداخلي.

- **الفصل الثاني:** تضمن الفصل الثاني ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول إلى مفاهيم حول الخدمة المصرفية مع التطرق إلى مفهومها وأنواعها وكذلك إستراتيجيات تقديمها، أما فيما يخص المبحث الثاني فتم التطرق إلى جودة الخدمة المصرفية من خلال مفهومها ومؤشرات الحكم عليها وخطوات تحقيقها، وفيما يخص المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية من خلال مختلف إجراءاته .

- **الفصل التطبيقي:** باعتبار أن البحث سيركز على دور التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية، فقد خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) حيث تم تقديم الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) في المبحث الأول، والفصل الثاني تطرقنا فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل بيانات الاستبيان ومناقشة الفرضيات.

❖ صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع؛
- قصر المدة الزمنية للقيام بالدراسة؛
- الصعوبات المتعلقة بالاستبيان لاسيما الموجه للزبائن.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

- ❖ المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
- ❖ المبحث الثاني: آليات تنفيذ التسويق الداخلي
- ❖ المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات الخدمية يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة، من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة كالتسويق الداخلي لتقليص الفجوة بينها وبين عاملها وتوحيد الرسالة التسويقية للمؤسسة والعاملين. وبما أن العاملين هم واجهة المؤسسة فيجب الإهتمام بهم وهذا سينعكس بالإيجاب على الخدمات التي يقدمونها، ولأن العميل الداخلي يعتبر وسيلة للوصول إلى العميل الخارجي فلا بد من انتهاج نهج التسويق الداخلي الذي يهتم بالكفاءات البشرية عن طريق تنميتها، تدريبها، تحفيزها وتمكينها، وكذلك تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لأن هناك ارتباط وثيق بين الخدمة ومقدمها واحتكاك كبير لمقدم الخدمة بالعميل.

وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: آليات تنفيذ التسويق الداخلي

المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

تبدأ المؤسسات الناجحة أنشطتها التسويقية من الداخل حيث تتبنى التسويق الداخلي كخطوة أولى والذي يساعدها في تقليص الفجوة بينها وبين موظفيها، فعندما تكون مشاعر الموظفين إيجابية تجاه المؤسسة سيساهمون في إنجاح النشاط التسويقي بشكل مباشر وغير مباشر.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

إن بداية الاهتمام بالتسويق الداخلي كان من قبل "سيزر وأربيت" Sasser et Arbeit في مقالتها عام 1976 والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين، وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات إتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق، وبالتالي اختيار أفضل الأفراد خاصة ذوي الإتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن¹.

يرتكز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي موظفين مشبعين يساوي زبائن مشبعين، فإذا كانت المنظمة قادرة على استقطاب الموظفين وتغرس في أذهانهم فهما لرسالتها وأهدافها وكذلك حاجات ورغبات زبائنهما، فإن النتيجة الحديثة هي تطوير دائم لجودة الخدمات المقدمة من قبل هؤلاء الموظفين².

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانيتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة.

لقد تعددت الآراء حول تعريف التسويق الداخلي وسنبدأ بتعريف أساسي قدمه بييري وباراسورمان سنة 1991 حيث يرا بأن التسويق الداخلي هو " تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز واستبقاء الموظفين

¹: Norizan M. saad, **internal marketing**: using marketing- like approaches to build Business competences and improve performance in large Malaysian corporations, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, 27-53, July, 2002, p 27.

²: نظام موسى سويدان وعبد المجيد البروراي، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 55-56.

المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم¹. نلاحظ أن هذا التعريف يقوم على إشباع حاجات ورغبات العاملين وأن التسويق الداخلي وسيلة لجذب ذوي الكفاءات المهارات.

وفي تعريف آخر يعتبر التسويق الداخلي " فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة الخدمية وأهدافها إلى العاملين بغية تحقيقها"². وهذا التعريف يعتبر التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الخدمية من خلال العاملين بها.

وهناك من يرى أنه " نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية "³. وهذا يؤكد على التوجه نحو الزبون الداخلي لتحقيق أهداف الزبون الخارجي.

ويضيف كوتلر أن التسويق الداخلي عبارة عن " مهمة التوظيف، التدريب، التحفيز وتنمية القوى العاملة داخل المنظمة والذين لديهم القدرة على خدمة الجمهور المستهدف بأفضل شكل ممكن"⁴. نلاحظ من هذا التعريف أن خدمة الجمهور الخارجي لا يكون إلا من خلال الاهتمام بالقوى العاملة داخل المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن استنتاج أن التسويق الداخلي هو: جهود المؤسسة الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والمكافأة وتمكينهم وتوفير لهم المعلومات التي يحتاجونها وفقاً للأهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

لقد أشارت دراسات كثيرة أن هناك إطاراً استراتيجياً يعرف بمثلث الخدمة وهو يؤكد ويعزز أهمية العنصر البشري في قدرة المنظمة على الحفاظ على وعودها والنجاح في بناء علاقات جيدة مع العملاء وهذا المثلث يظهر ثلاث مجموعات متشابكة كما في الشكل التالي:

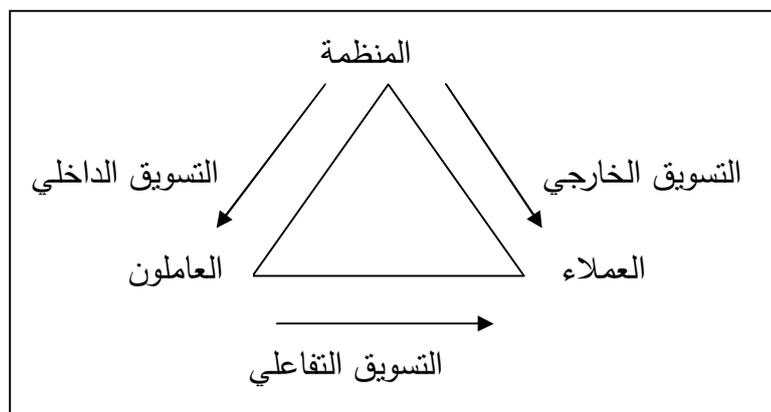
¹: Panagiotis Kyriazopoulos, **implementing internal marketing througe employee**, Dallas, Texas, U.S.A, may 4 to may 7, 2007, p5.

²: حميد الطائي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة عمان، 2000، ص152.

³: سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد60، القاهرة، 2003، ص6.

⁴: محمود عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص320.

الشكل رقم (01): مثلث الخدمة



المصدر: Myriam Bellaouaied, Abdelkader GAM, **internal marketing as a new alternative for the service employees performance**: An Empirical Study, Revista De Comunicare SI Marketing, USA, 2011,p04

تتمثل هذه المجموعات بالمنظمة والعاملين والعملاء وبين هذه المجموعات الثلاث للمثلث يوجد ثلاث أنواع من التسويق وهي: التسويق الخارجي، التسويق التفاعلي والتسويق الداخلي.

- الجانب الأيمن يمثل جهود التسويق الخارجي التي تقوم المنظمة بها للتعرف على توقعات العملاء من المنظمة، والعمل على إعطاءهم وعود بخصوص ما يتم إيصاله لهم وفي هذه الحالة يعتبر أي شخص يقوم بالإتصال مع العملاء قبل تأدية الخدمة جزءا من التسويق الخارجي ومع هذا يعد التسويق الخارجي نقطة البداية لتسويق الخدمات.

- الجزء الأيسر من المثلث يمثل الدور المهم الذي يلعبه التسويق الداخلي لمساعدة مزودي الخدمات وزيادة قدراتهم في إيصال وتقديم الخدمة الموعودة. وهو أساس دراستنا.

- الجانب السفلي يمثل ما يسمى بالتسويق التفاعلي والذي من خلاله يتم الحفاظ على الوفاء بالوعد أو الفشل في ذلك من قبل موظفي المنظمة.

وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي:¹

- يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛

¹: رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص14-15.

- يساهم في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم؛
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا أي على العملاء.

وعليه يتطلب التسويق الداخلي على المؤسسة الاهتمام أولا برغبات ومهارات العاملين فيها باعتبارهم عملاء داخليين وذلك من خلال تعيين وتدريب وتحفيز العاملين في المؤسسة ليقدموا الخدمة بشكل جيد للعملاء، وبذلك يسبق التسويق الداخلي التسويق الخارجي للخدمات إذ لا يمكن إعطاء وعود بخدمات جيدة قبل أن يكون كادر المنظمة مهيبا للقيام بذلك¹.

ثالثا: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:²

- التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي؛
- الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة؛
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة؛
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي، وتتمثل في المراحل التالية:

أولا: مرحلة دافعية أو تحفيز ورضا الموظف

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط

¹: خالد حسن علي الحريري، التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري وتأثيره على الأداء وجودة الخدمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية، 1-4 نوفمبر، 2009، ص13

²: أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة أبو ظبي، 2015، ص15.

التالية:¹

- الموظفين كمستهلكين داخليين؛
- الوظائف كمنتجات داخلية؛
- تحفيز وإرضاء الموظفين.

أي الاهتمام بدافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها².

ثانياً: مرحلة التوجه بالمستهلك

تمت هذه الخطوة من خلال جرونروس 1981 وتنص على ضرورة الاهتمام بالتواصل بين الموظف والعميل، وهو ما يساعد العامل على التعامل والتغلغل بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها ما سبق قوله يدخل ضمن مفهوم التسويق التفاعلي³.

أيضاً ما يتم استخلاصه من هذه المرحلة:⁴

- لا يقتصر التسويق التفاعلي على البيع أو ما وراء البيع بل اكتساب العقلية البيعية الجيدة؛
- التعاون والتفاعل بين العامل والعميل حتى تؤدي الخدمة بكفاءة عالية؛
- اعتبار العاملين سوق داخلي تؤثر وتتفاعل معهم بشكل كفي وفعال.

ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب أن تعمل المؤسسة على:⁵

- أن يكون لديها موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق؛
- أن يكون لديها موظفين لديهم عقلية بيعية؛
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (موظفوا الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن؛

¹: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص15.

²: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص154.

³: نفس المرجع، ص157.

⁴: ساهي مصطفى وجوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، 2009، ص101.

⁵: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص15.

- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

ثالثاً: مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية

في هذه المرحلة تحول فيها التسويق الداخلي من مفهوم وفكر إلى وسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وبالتالي الأهداف التنظيمية، وأصبح المفهوم الجديد للتسويق الداخلي هو التخطيط وتعلم وإثارة دافعية العامل تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، تمكن العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضاً معرفة دورهم في هذا البرنامج.

أهم ما يميز هذه المرحلة:¹

- الأفراد العاملين في أي وظيفة مورد يخص تلك الوظيفة في شكل تكاملي بين جميع الأهداف والوظائف والمستويات؛
- توفر هذه المرحلة تسهيل تنفيذ الإستراتيجية نتيجة القضاء على الصراعات والنزاعات الداخلية بين الأفراد والوظائف.

وتبعاً لهذه المرحلة يتم التسويق الداخلي بالنظر إليه كميكانيزم يمكنه:

- تخفيض درجة الإنعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية؛
- التغلب على مقاوم التغيير.

أصبح واضحاً هنا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.²

وبعد عرض مختلف المراحل الخاصة بتطور مفهوم التسويق الداخلي، يمكن تلخيص أهم وجهات

النظر حول التسويق الداخلي فيما يلي:

- التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن (زبائن داخليين)؛

¹: ساهي مصطفى وجوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

²: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- التوظيف والتحفيز وتدريب العاملين؛
- يجب تكريس مبدأ التعاون والتنسيق وروح الفريق؛
- النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء.

المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

إن تطبيق التسويق الداخلي يكون الهدف منه هو المستخدمين الداخليين وعملية التسويق لهم يجب أن تقوم على المبادرة وليس مجرد الإستجابة لطلباتهم، وكما هو الحال في أي عملية تسويقية فمن الضروري فهم العميل على المستوى الشخصي والجماعي، وقد يؤدي الإحساس بأن الزبون المستهدف يعمل في نفس الجو العام أو في نفس المنظمة إلى الاعتقاد الخاطئ بأن هذا العميل معروف ومفهوم لدينا تماما، فيجب أن تكون لديها القدرة الحقيقية على التعرف على إحتياجاته حتى تلك التي لا يستطيع أو لا يريد أو لا يعرف كيف يفصح عنها، ثم تكون مهمتها بعد ذلك محاولة إقناعه بأن المنظمة بإمكانها توفير هذه الإحتياجات والإلتزام بكل تعهداتها¹.

بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:²

- ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل الشركة؛
- ضمان أن العاملين قد تم إستثارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك وإحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنتاج وظائفهم بكفاءة؛
- جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.

كما أن جرونروس حدد أهداف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات جاءت كما يلي:³

- ✓ جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والإتصال مع الزبائن؛
- ✓ المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين؛

¹: نيقين غراب، فليب كوتلر، اتجاهات جديدة في التسويق، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص 176.

²: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 407-408.

³: أمل إبراهيم أحمد عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 42.

✓ التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

وعليه فأهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة.

المبحث الثاني: آليات تنفيذ التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، لكن هذا لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بتطبيق إجراءات التسويق الداخلي وفق برامجها و نموذجها.

المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي

تعتبر إجراءات التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، فهي طرق مبنية على أسس عملية وموضوعية. وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي كما يلي:

أولاً: اختيار العاملين

يجب أن تكون المؤسسة كنقطة بداية حريصة على استقطاب وتوظيف أفضل الأفراد الذين سوف يقومون بالعرض الفعلي للخدمة، فمن وجهة نظر العميل فإن مقدمي الخدمة هم المؤسسة، وعليه فإن ليس من المستغرب أن نجد منافسة شرسة بين المؤسسات المتميزة والكبيرة من أجل اختيار وتوظيف أفضل الكفاءات والحفاظ عليها¹.

¹: جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أويكر، دليل خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة النشر، ص 120.

1- تعريف اختيار العاملين:

يمكن تعريف اختيار العاملين بأنه " عملية إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة ¹.

الاختيار هو العملية الثانية بعد الاستقطاب، بمقتضاه يتم من خلاله إنتقاء الشخص المناسب في المكان المناسب لشغل وظيفة معينة ².

من التعريفين نستنتج أن الاختيار يمثل جميع الأنشطة التي من خلالها تتمكن المنظمة من المفاضلة بين المترشحين واختيار الأفضل والأكثر كفاءة لملئ الوظائف الشاغرة لديها.

وعملية اختيار العاملين بالمؤسسة تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين المواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل علمي، خبرة عملية، مهارات ومواصفات شخصية وبين متطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يسهم في تقليل التكاليف بالمؤسسة.

ويمكن للمنظمة أن تحقق قدرا معينا من المزايا التي يتسم بها الاختيار السليم ³:

✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في الاختيار من حيث تمتع المرشح الذي تم اختياره بدرجة عالية من المهارة والكفاءة والقابلية المطلوبة للعمل؛

✓ توفير درجة عالية من الإتساق بين المرشح المختار وطبيعة المسار الوظيفي المستهدف؛

✓ تقليل التكاليف، فاختيار مرشحين ذوي كفاءة يجنب المنظمة تكاليف التدريب مثلا.

فعملية الاختيار تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المقدم لشغل الوظيفة نظرا

للفروق في المهارات والإستعدادات بين الأفراد ⁴.

¹: مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص85.

²: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص179.

³: خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 109 - 110.

⁴: جمال ثابت، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان تنمية الموارد البشرية - التوظيف وخيارات الإنتقاء- والمنعقد بالشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 23- 27 أكتوبر 2007، ص287.

2- أهمية عملية الاختيار:

ترجع أهمية الاختيار إلى ما يلي:¹

- ✓ أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الإستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل؛
- ✓ أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما؛
- ✓ أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

3- أهداف سياسة الاختيار:

يمكن تركيز أهم أهداف سياسة الاختيار فيما يلي:²

- ✓ اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة؛
- ✓ تكوين قوة عمل راضية ومنتجة؛
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمنظمة؛

ثانيا: التدريب

تقريبا كل ممارسات التسويق الداخلي تؤكد على أهمية التدريب للموظفين خاصة في الخط الأمامي لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة، وكذا يهدف إلى حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية. وبما أن التطور العلمي والعملية مستمر فلا بد من التعرف عليه أولا بأول وهذا لتغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية، فالتدريب يهتم أساسا بنقل الفرد من مستوى إلى مستوى أفضل فيما يتعلق بالكفاءة وتنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كفاءة.

1- تعريف التدريب:

يعرف التدريب على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله

¹: أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشئون الجامعية، البحرين، 2006، ص82.

²: نفس المرجع ، ص83.

قادرا على مواصلة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها "1.

كذلك يعرف على أنه " نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة "2.

وعليه فالتدريب ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة، فالتدريب وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، على مستوى المجتمع أو على مستوى المنشأة³.

2- أهمية التدريب:

ترجع أهمية التدريب إلى المزايا التي يمنحها على سبيل المثال⁴:

- ✓ إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات؛
- ✓ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل؛
- ✓ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين ورفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين؛
- ✓ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

3- عناصر نشاط التدريب

يتطلب إعداد برنامج التدريب الإهتمام بالأمر التالية⁵:

- ✓ تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، أو تحديد السلوكيات التي تستدعي التغيير؛
- ✓ تحديد العناصر التي سيتم تدريبها؛
- ✓ وضع برنامج التدريب والذي يشمل موضوع التدريب، مدته، المشاركون، المكان، المدريون وسبل تقييم البرامج؛
- ✓ تنفيذ البرنامج؛
- ✓ تقييم البرنامج للتأكد من أنه يحقق مردودات تتناسب مع كلفته.

¹: علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، والمنعقد في الأردن - المملكة الأردنية الهاشمية، خلال الفترة 2- 4 يوليو 2007، ص 450.

²: حسن أحمد الطعاني، التدريب المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

³: مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 232.

⁴: حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵: سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 446.

ويتم تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي من خلال ردود أفعال المتدربين وكذلك النتائج على مستوى المنظمة وسلوك المتدرب في العمل¹.

ثالثاً: التحفيز

يعتبر أن كل إجراء تضعه الإدارة لجعل العاملين يتصرفون بطريقة معينة تحفيز لهم للقيام بما تريده منهم، وهي تقوم بذلك من خلال ما توفر لهم من أجور ورواتب وعلاقات إجتماعية وفرص تعلم وتقدم وغيرها، وهي تتجح في ذلك بحدود حسن تقديرها لدوافعهم أي ما يحفزهم وما يستثيرهم.

1- تعريف التحفيز:

المقصود بالتحفيز: "هو عبارة عن قول أو فعل أو فكرة الشيء الذي يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعتمد على استمراره"². فالتحفيز هو كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة. وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز وتعتبر مشجعة للأداء وتحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله³.

كذلك الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة⁴.

والغرض الأساسي من التحفيز هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافأتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، وكذلك فإن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء⁵.

¹: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص ص 280-281.

²: يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 295.

³: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

⁴: شاكرا إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، 2011، ص 186.

⁵: سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 32.

2- أنواع الحوافز:

- هناك أنواع متعددة للحوافز يمكن إيجازها في التالي:¹
- من حيث تأثيرها: توجد حوافز إيجابية وهي التي تنمي روح الإبداع والتجديد وحوافز سلبية كالعقوبات؛
 - من حيث مادتها: توجد حوافز مادية كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر التأمين الصحي..الخ وحوافز معنوية وتشمل الترقيات وتقدير جهود العاملين، إشراك العاملين بالإدارة وضمان الاستقرار في العمل.
 - من حيث من حصل عليها: توجد حوافز فردية وحوافز جماعية.

3- نتائج نظام الحوافز الفعال:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:²

- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، مبيعات وأرباح؛
- ✓ إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- ✓ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

4- أساس منح الحوافز:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي موارد أخرى، يمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة³.

رابعاً: التمكين

يعتبر التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، هذا يمكن من الإستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته للمؤسسة ولنفسه، فالتمكين

¹: راند ضيف الله الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص23.

²: هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص ص15-16.

³: نفس المرجع ، ص16.

يعطي للفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، مثال على ذلك موظف المصرف الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن، فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون¹.

1- تعريف التمكين:

التمكين هو " العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة/المهارات الحرة للقيام بوظائفهم"².

كذلك هناك من يعرفه على أنه "عملية منح الأفراد فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى إستقلاليتهم في اتخاذ القرار"³.

2- نتائج التمكين:

هناك عدد من المزايا التي تنجم عن التمكين للموظفين والمنظمة نذكر منها:⁴

- ✓ تحقيق الإنتماء والمشاركة الفاعلة وهذا يساهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة؛
- ✓ تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة؛
- ✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة ومنه تحقيق الرضا الوظيفي مما يحسن العلاقة بين الموظفين؛
- ✓ تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً؛
- ✓ مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد وزيادة فرص الإبداع والإبتكار؛
- ✓ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء؛

خامساً: نشر المعلومات التسويقية

تعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة والتسويق الداخلي يلزم المنظمة توفير المعلومات الضرورية لمختلف العاملين، بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما

¹: يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص7.

²: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص27.

³: محمدي رشيد وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.

⁴: هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص ص120-125.

يوسع أفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام المعلومات التسويقية الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمنظمة أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن¹.

كما يجب على إدارة المنظمة أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي تقدمها أو التي تنوي الترويج لها ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات².

المطلب الثاني: برامج التسويق الداخلي

يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والإستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة³.

يوجد نوعين من برامج التسويق الداخلي وهما:

أولاً: برامج المشاركة في المبيعات

تمثل هذه البرامج طريق يتم استخدامها لتحقيق مبيعات من خلال أكثر من وحدة تنظيمية، أو من أكثر من موظف وتقوم فلسفة تلك البرامج على تنمية وتطوير الإستعداد والإمكانات البيعية لدى العاملين مهما كان موقعهم الوظيفي. حيث يتم إثارة حماسهم ودافعيتهم للتوجه بالمستهلك وللمشاركة في بيع عروض المؤسسة التي ينتمون إليها وبناء علاقات جيدة وطويلة المدى مع الزبائن⁴.

وقد تم تطبيق تلك النوعية من البرامج في مجال تقديم الخدمات المصرفية، حيث اعتمد البرنامج على إتاحة الفرصة لقيام أحد الأقسام التنظيمية داخل المصرف ببيع بعض الخدمات نيابة عن أو بدلا من قسم تنظيمي آخر يقدم أساسا تلك الخدمات. مثل قيام قسم الخدمات المالية في البنك بأداء أو بيع بعض الخدمات التي يختص بها قسم آخر مثل: قسم الإعتمادات المالية والمستندة وتؤكد هذه البرامج على تشجيع

¹: محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، مرجع سبق ذكره، ص336.

²: بشير عباس العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص378.

³: إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص48.

⁴: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص166.

كل فرد داخل البنك لاجتهاد والسعي إلى بيع الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وتنمية وتطوير علاقات بيعية مميزة مع زبائن المصرف¹.

ولاختيار الكيفية التي يمكن من خلالها إيجاد التصميم الجيد وطريقة العمل اللازمة لتنفيذ برامج المشاركة في المبيعات تتطلب تحقيق ثلاثة عناصر جوهرية تتمثل في:²

1- **التدريب:** ويعني هذا تدريب الموظفين في جميع المستويات التنظيمية على معرفة ما تقوم به المؤسسة وكيف تقوم به، كذلك فهم ومعرفة جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى تدريبهم على العمل مع شبكة واحدة أو كفريق عمل متكامل، بحيث يجب أن يتم إمداد هؤلاء الموظفين بكافة المعلومات التي تمكنهم من استعراض الخدمات التي تقدمها المؤسسة عند تعاملهم وتحديثهم أو إتصالهم بالمستهلكين الخارجيين.

2- **تبني والتزام الإدارة بالبرامج:** حيث أن إقتناع الإدارة العليا بمثل هذه النوعية من البرامج من شأنه أن يساعد في نجاحها بشكل كبير.

3- **نظم التعويضات والحوافز الخاصة بالبرنامج:** يجب أن ينطوي البرنامج على نظم جيدة للتعويضات والحوافز بشكل يمكن من إثارة دافعية الموظفين بدرجة كافية لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منه.

ثانياً: برامج المشاركة في المكاسب

وهي برامج تهدف إلى زيادة ربحية منظمات الأعمال، حيث يتم احتساب المكافآت والحوافز للعاملين بناء على مشاركتهم في رفع الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وينظر الكثير من كتاب التسويق إلى برامج المشاركة في المكاسب على أنها تمثل الطريقة المثلى لتفعيل العمل الجماعي وتعظيم مخرجات الموظف وزيادة ربحية المؤسسة ككل، لأنها تكافئ الموظفين والعاملين على جهود العمل المشتركة التي يقومون بها. وباختصار فإن خطة المشاركة في المكاسب ما هي إلا خطة للمشاركة في الربح، حيث يتوقف إسهام الموظف في ربحية المؤسسة على مشاركة بقية زملائه من الموظفين، كما تجدر الإشارة بأن تلك البرامج قد بدأ ظهورها وتطبيقها في المؤسسات الصناعية³.

¹: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم ، المرجع السابق، ص 166.

²: نفس المرجع ص ص 168 - 169.

³: نفس المرجع، ص 169.

وقد جاء جراهام مور سنة 1990 بتلخيص بعض الشروط الرئيسية اللازمة لنجاح خطط المشاركة في المكاسب كالآتي:¹

- ✓ إمكانية قياس تكاليف العمالة الكلية والمتوسطة؛
 - ✓ تحديد تكاليف العمالة المعيارية بالشكل الذي يمكن من استخدامها كمرجعية مقارنة بالوقوف على الإنحرافات المحتملة في التكاليف الفعلية للعمالة؛
 - ✓ أن تكون نسبة قيمة المبيعات (أو قيمة الوحدات المنتجة) إلى تكلفة عمالة مستقرة نسبياً؛
 - ✓ عدالة السياسة الخاصة بتوزيع المكافآت والحوافز القائمة على المشاركة في المكاسب.
- وتشير الشروط السابقة إلى أهمية توافر نظام كفاء لحاسبة التكاليف وطرق عادلة للرقابة وتقييم أداء العاملين بالشكل الذي يمكن ترجمته في صورة نظم جيدة للتعويضات والحوافز.

ومن أهم الظروف التي من شأنها أن تساعد على نجاح برامج المشاركة في المكاسب ما يلي:²

- ✓ يجب تصميم أي خطة بشكل يعكس التوجه بإحتياجات المستهلك؛
- ✓ يجب أن يتم بناء نظم المزايا العينية والحوافز المادية على أساس خطط المشاركة في المكاسب؛
- ✓ يجب أن لا يتم النظر إلى المشاركة في المكاسب على أنها برامج للنجاة، فهي مجرد آليات إدارية تساعد على تحقيق النجاح؛
- ✓ المشاركة في المكاسب ليست نظم للحوافز الفردية، وإنما هي نظم للتحفيز على العمل الجماعي؛
- ✓ تتطلب تنفيذ خطط المشاركة في المكاسب برامج تعليمية تعمل على إيجاد الفهم الكامل لفلسفتها وطريقة تطبيقها من جانب موظفي المؤسسة؛
- ✓ يجب أن تكون السنة الأولى لتنفيذ خطط المشاركة في المكاسب مجرد سنة تجريبية لهذا النظام؛
- ✓ يجب أن يكون هناك اهتمام بتحسين جودة المنتجات كجزء من خطة رفع الإنتاجية الكلية للمؤسسة؛
- ✓ يجب أن يتم تشجيع الموظفين على المبادرة بتقديم إقتراحاتهم المتعلقة بالعمل وعلى السرعة في مناقشة تلك المقترحات.

وتستحق حتماً تلك المؤسسات التي تمتلك نظام جيد للمشاركة في المبيعات وللمشاركة في المكاسب مستويات مرتفعة من الربحية ومن العائد على الإستثمار ومن الإثباع والرضا لكل عملائها وموظفيها.

¹: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم مرجع سبق ذكره، ص 169 - 170.

²: نفس المرجع، ص 170 - 171.

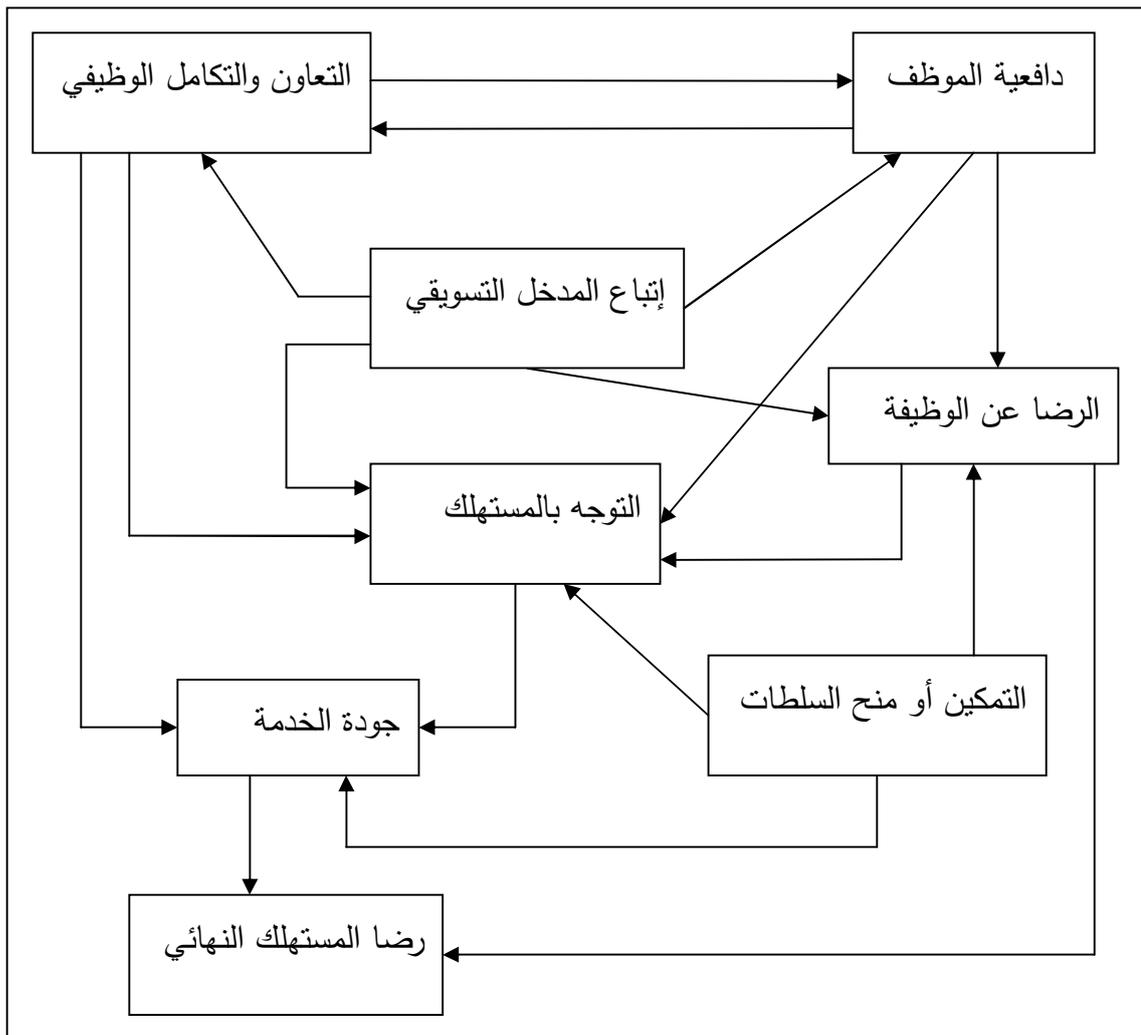
المطلب الثالث: نموذج التسويق الداخلي والمزايا التي يحققها

اعتمادا على تعريف للتسويق الداخلي، تم تطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وبين تنفيذ واحدة من الإستراتيجيات التنظيمية الهامة، والتي تمثل جوهر العمل داخل مؤسسات الخدمة وهي بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، إنطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي.

أولا: نموذج التسويق الداخلي

وإنطلاقا من التعريفات التي تم إستعراضها سلفا فإن الشكل الموالي يوضح نموذج العلاقات المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي.

الشكل رقم(02) نموذج التسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 163.

في الوقت الذي يتم فيه استخدام معايير التسويق الداخلي في تقييم مكونات التسويق الداخلي وتحديد ما يدخل وما لا يدخل في نطاقه، يكون من الضروري أيضا توضيح كيف يمكن استخدام هذه المعايير في التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة¹.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:²

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

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

ثانيا: المزايا التي يحققها تطبيق نموذج التسويق الداخلي

المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المؤسسات منها:³

- 1- **التوجه نحو السوق:** ذلك أن المؤسسات المطبقة للتسويق الداخلي تميل لتوجه عالي نحو السوق الذي يجعلها ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكات عالية في السوق، من خلال تحلي الموظفين بكفاءات عالية وتميزهم بمهارات وقدرات كبيرة والعمل كفريق واحد من أجل جذب الزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم.
- 2- **التوجه نحو الخدمة:** ذلك أن المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تميل لتوجه عالي نحو الخدمة مقارنة بالمؤسسات التي تقدم خدمات اعتيادية، لأنه يهتم بتطلعات الزبائن الداخليين وكذا بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر من ما هم موظفين، وبالتالي تحسين علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين شريطة استخدام السلوك الإيجابي مع الموظفين، حيث تعامل هؤلاء الموظفين بطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصياتهم تؤثر إيجابيا في خدمة الزبون الخارجي ومن ثم على الخدمة المقدمة لهم.

¹: طارق الحكواتي، أثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة، قسم التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص20.

²: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص48.

³: كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي دراسة لوكالة البنك الخارجي بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص20.

3- تمكين الموظفين: ذلك أن المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تميل إلى تبني تدريب الموظفين ورفع قدراتهم ومهاراتهم وروح المعنوية لديهم لكي يكونوا متمكنين، حتى تستطيع استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر من خلال التفاعل القائم بين الزبون والموظفين.

المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي

تقوم المؤسسات بممارسة التسويق الداخلي لإرضاء وإسعاد عملائها داخليا أو خارجيا وهذا ما يعكس في النهاية تحقيق جميع صور النجاحات التي يمكن أن تنشدها أي مؤسسة.

المطلب الأول: تحليل السوق الداخلي للمؤسسة

إن التسويق الداخلي الفعال لا بد له من خطوات يقوم عليها وهي تشخيص أسواق التوظيف وتحليل مفهوم الزبون الداخلي، وسيتم شرحها كما يلي:¹

أولاً: تحليل أسواق التوظيف

تبحث المؤسسات الخدمية عادة عن الأفراد ذوي المهارات أو القدرات المطلوبة بإعتبارهم أهم مورد في المؤسسة، ومن أجل جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم تقوم المؤسسات بتسويق نفسها إلى الموظفين المحتملين أو إلى أسواق التوظيف، ويعتبر هذا التسويق بالنسبة إلى أسواق التوظيف هاما خاصة للمنظمات التي يلعب الموظفون فيها دورا جوهريا لخلق ميزة تنافسية وبالذات في مجال الخدمات مثل: المصارف، السياحة، الفنادق... الخ، حيث أصبح الأفراد الموظفون والمتميزون موردا أساسيا من أجل خلق قيمة جيدة للزبائن، فالموظفين المحتملين قد يلتحقون بالمؤسسة من خلال ثلاث طرق هي:

✓ الإعلانات التي تعلنها المؤسسة أو وكالات التوظيف التابعة لها سواء في الجرائد أو المجلات أو الأترنت؛

✓ البحث من خلال الإستشاريين وذلك في حالة التعيينات في الوظائف الهامة، كما تقوم بعض المؤسسات بالحصول على اقتراحات المدراء العالين بها أو ترشيحاتهم للوظائف الشاغرة التي تحتاج مهارات عالية ومتميزة؛

¹ بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008، ص 43-45.

✓ مكاتب أو وكالات التوظيف الخارجية أو تلك الموجودة داخل الجامعات بعد قيام المؤسسات بتحليلها لأسواق التوظيف واستقطابها واختيارها للموظفين الأكفاء وتعيينهم، توجه اهتماماتها نحو تحليل أسواقها الداخلية من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، آخذة في ذلك بعين أساسين هما:

- أن كل عامل في المؤسسة يعتبر زبون داخلي أو موردا داخليا وبالتالي تحتاج المؤسسة إلى التأكد من أن كل فرد يقدم ويتسلم مستوى عالي من الخدمة الداخلية؛
- أن جميع الموظفين بالمؤسسة يجب أن يعملوا معا لتحقيق أهداف وإستراتيجيات ورسالة المؤسسة.

ثانيا: تشخيص مفهوم الزبون الداخلي

جرت العادة أن الزبائن هم أفراد أو منظمات من خارج التنظيم ومثل هؤلاء الزبائن يجب خدمتهم بطريقة تلبي حاجاتهم، إلا أن هناك تفاعلات تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدمي الخدمة أو بين أطراف شبكة العمل في الداخل، فالزبون المتصل بالموظفين أو الأقسام في المؤسسة عليه أن يحصل على دعم من الآخرين وبدورها الأقسام يجب عليها أن تتعاون لتقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن. والعكس صحيح أي ضعف التعاون بين الأقسام يؤدي إلى ضعف خدمة الزبون وعلى هذا الأساس ظهر ما يسمى بالزبون الداخلي، الذي يهتم بالعلاقات بين الزبون ومقدم الخدمة داخل المؤسسة.

وبإدراك التنظيم لأهمية الزبون الداخلي فإنه من السهل جدا تغيير اتجاهاتهم، كما أن مفهوم الزبون الداخلي يعطي بعدا كليا جديدا للمهام المنجزة داخل المؤسسة وهذا يعني أن عملية وضع الجودة في الخدمات ليست وظيفة محصورة على الوظائف المرئية فقط للزبائن في الخارج وإنما هي وظيفة جميع الأقسام.

ثالثا: تحليل جودة الخدمة الداخلية

هناك علاقة وطيدة بين مفهوم الزبون الداخلي وجودة الخدمة الداخلية وهذا لأن الفكر الأساسي لمفهوم الزبون الداخلي هو إعتبار الموظفين داخل المؤسسة زبائن فيما بينهم، وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبون الداخلي من قبل مقدم خدمة داخلي تماشيا مع مفهوم التسويق التقليدي الذي يسعى لتلبية الزبون الخارجي من خلال جودة الخدمات، أي يمكننا القول على الخدمة الخارجية هي في الحقيقة نتائج الخدمة الداخلية والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الذي يوفر للموظفين الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفعالية عالية، والذي يساهم في الرفع من جودة الخدمات المقدمة وبالتالي تعزيز جودة الخدمة الداخلية من خلال ما يلي:

- ✓ توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز والتعلم المستمر وتفعيل الثقة بين المسير والمسؤول؛
- ✓ توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل وكذلك توفير تدفق مستمر للمعلومات؛
- ✓ توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المعرفة والمهارة وتوفير الحوافز المناسبة.

المطلب الثاني: مخطط التسويق الداخلي

يمكن إقتراح نموذج خاص بمخطط التسويق الداخلي، حيث يمكن للمنظمات أن تكيفه حسب حالتها، وكما في جميع المخططات يجب البدء أولاً بتحليل الوضعية ثم قياس رضا الموظفين وبيئة المؤسسة وكذلك تشخيص التعاون الداخلي وقبل ذلك تحديد الأهداف على المدى البعيد التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في إطار رضا الموظفين والاتصال الداخلي.

وتمثل الفقرات التالية مكونات مخطط التسويق الداخلي:¹

أولاً: تحليل الوضعية الداخلية وذلك بتحليل:

- رضا الموظفين (الرضا العام، الرضا حول بيئة المؤسسة، الرضا حول التوجه بالزبون، الرضا حول الاتصال الداخلي، الرضا حول التكوين والتدريب، الرضا حول قيم المؤسسة، الرضا حول الأجر والرضا حول إدارة التسيير..الخ)؛
- دوران العمل: خبرة الموظفين وحالات التعب (حسب كل وظيفة)؛
- تشخيص التعاون الداخلي:(إستعمال وسائل التعاون الداخلي، جودة مخطط التسويق، البيع والصراعات الداخلية).

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي

- مستويات الرضا (رضا الموظفين)؛
- أهداف تحسين الاتصال الداخلي(تطور التعاون الداخلي، تطوير التسويق الداخلي وإظهار الإنتماء للمؤسسة...الخ).

ثالثاً: إستراتيجية التسويق الداخلي

وتتكون من الاستراتيجيات التالية:

- ✓ إستراتيجية الموارد البشرية؛

¹: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص172.

- ✓ إستراتيجية التعاون الداخلي؛
- ✓ إستراتيجية قنوات ووسائل الاتصال؛
- ✓ إستراتيجية ثقافة المؤسسة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي.

رابعاً: المخطط السنوي لتنفيذ التسويق الداخلي

- ✓ تنفيذ النشاطات في الوقت المحدد مع وجود مسؤولين ناشطين؛
- ✓ تحديد المجموعات المستهدفة؛
- ✓ تحديد وسائل الاتصال الداخلي (الشفوية، الكتابية والإلكترونية، تحديد الميزانية...الخ).

خامساً: مراقبة مخطط التسويق الداخلي

حيث يتم قياس مؤشرات التسويق الداخلي سنوياً (بواسطة الاستقصاء، المراجعة...الخ) وذلك وفق المؤشرات التالية (رضا الموظفين، تحسين الاتصال الداخلي، بيئة المؤسسة، دوران العمل...الخ).

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي

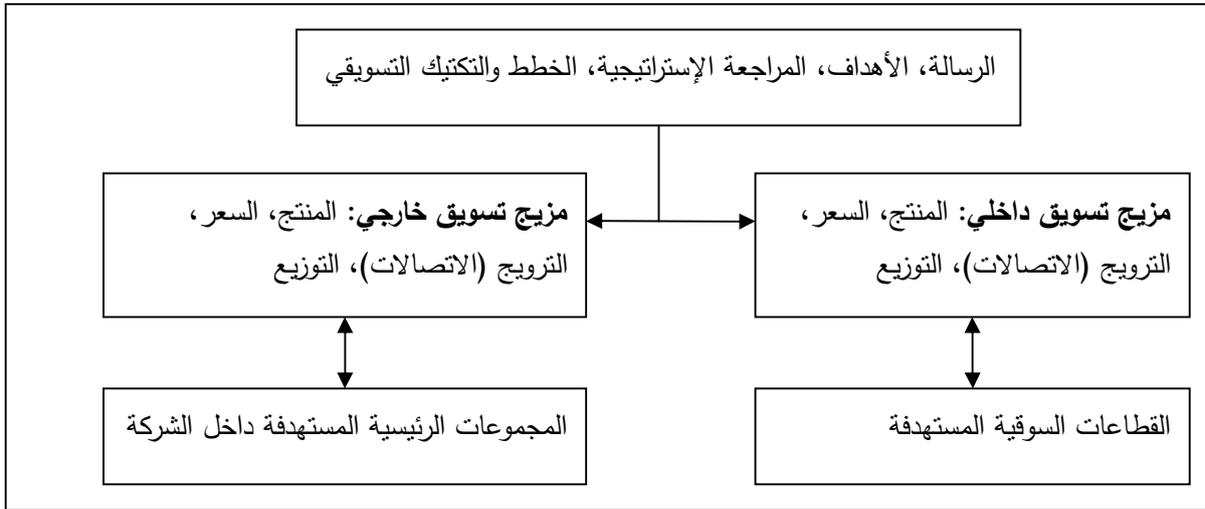
إن المزيج التسويقي الخدمي هو عبارة عن مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدفة¹.

هناك ارتباط وثيق بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للزبائن والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالمنظمة، حيث أن قيام المنظمة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة أو تغيير الأهداف أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه، سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الاستراتيجية التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية².

¹: Philip Kotler: **marketing managment millennium**, Custom Edition For University of Phoenix, Boston, 2001 p.p 09- 10.

²: بويكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص46.

الشكل رقم (03): يوضح التوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص27.

ويلاحظ أن تنمية مزيج تسويقي داخلي للعاملين داخل الشركات يتضمن عناصر المزيج التسويقي الأربعة والسابق الإشارة إليها وهي السلعة، السعر، الترويج والتوزيع (المكان)، وعليه يلزم التسويق الداخلي المؤسسة بتنمية مزيج تسويقي موجه للعاملين يكون موازي ومقابل لذلك المزيج الموجه للعملاء ويتفاعل في نفس الوقت مع رسالة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة في هذا الخصوص¹.

ويتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من العناصر التالية:

أولاً- المنتج :

تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهام والواجبات والمسؤوليات، إذ على العاملين أن يدركوا هذه العناصر جيداً، وأن تكون لديهم دراية بالمعلومات والمعرفة، والمحيط الإجتماعي، وكذلك مختلف الوسائل الضرورية لأداء عملهم بنجاح وتحقيق الأهداف فالمنظمات تبيع الوظيفة لعمالها قبل أن تبيع منتجاتها للعملاء².

المنتج الداخلي هو الإستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والإتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة³.

¹ محمد فرد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص26.

² سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص20.

³ محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص27.

ثانياً - السعر:

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند إقتاعه بالخطط والإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات وإهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للإهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الإهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين... الخ. والأكثر من ذلك هو التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم وإتجاهاتهم وطرق عملهم لتلائم مع إتجاهات الإدارة الحديثة¹.

ويتمثل السعر في المزيج التسويقي الداخلي في إستخدام الوقت، والالتزام بأداء العمل بفعالية، وكذلك يتعلق بالتكلفة التي يدفعها العاملون للاستمرار في أداء وظائفهم، ويتمثل في الواجبات المطلوبة منهم، والجهد البدني والنفسي والذهني الذي يبذلونه للقيام بهذه الواجبات بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الوظيفة التي يقومون بها².

ثالثاً - الترويج (الإتصالات)

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الإتصالات المختلفة، لإعلام وإقناع العاملين وتغيير إتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب. وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الإتصال المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات ومجلات الحائط... الخ، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الإتصال الشخصي من خلال الإجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيههم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الإتصال كلما زادت فعاليته في تحقيق أهدافها³.

¹: بويكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

²: ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مطاحن الزيبان بسكرة، ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 16-17.

³: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 28.

فالترويج يسعى إلى التعريف بالمزايا التي يقدمها المنتج الداخلي للعملاء الداخليين، ويتم ذلك من خلال برامج دعاية وإعلان بصيغة مختلفة، مثلا الإعلان عن مكافآت أفضل موظف في الشهر، أو الإعلان عن تعديلات جديدة أو ترقية وظيفية وغيرها من الإمتيازات بهدف تحفيز وتوعية وتفاعل العاملين¹.

فالتسويق الداخلي يقر بأن العاملين والمديرين يمارسون ضغوطات على سلسلة من نشاطات المنظمة، بما في ذلك نشاط الترويج، فالعاملون مثلا يعتبرون مهنيين بالنسبة لأصحاب المصلحة ليس فقط بسبب الجوانب الملموسة في الخدمة والإنتاج، وإنما أيضا بسبب الجوانب الغير الملموسة مثل المواقف وأسلوب تقديم الخدمة، فالصور الذهنية غالبا ما تستند إلى الجوانب الغير ملموسة مثل الإتصالات التي تجري بين العاملين وهذه الجوانب تؤثر على المنظمة والعلاء معا ومن هنا تبرز أهميتها القصوى².

رابعا- التوزيع (المكان):

يتمثل في المكان الذي يؤدي فيه العامل وظيفته، العمل وهذا يعني أن تصميم مكان العمل يؤثر على التبادل الداخلي، وبالتالي فهو يؤثر على جودة الخدمة التي يتسلمها العميل الخارجي، فإذا لم يكن العامل مرتاحا وراضيا في مكان وظيفته فإن ذلك يؤثر سلبا على تقديم الخدمات للعملاء النهائيين للمؤسسة، وكمثال على ذلك مكان العمل المريح الذي يتيح للموظف الإتصال ورؤية زملائه في العمل بشكل يسهل العملية الإنتاجية³.

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الإتصال المستخدمة في اللقاءات والإجتماعات والندوات... الخ⁴.

إن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين) والمقصود هنا قنوات الإتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية وإستخدام الإستشارات، لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح⁵.

بالإضافة إلى:

¹: ناصر نوال، مرجع سبق ذكره، ص17.

²: بشير عباس العلاق، الإتصالات التسويقية الإلكترونية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص73.

³: ناصر نوال، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁴: محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص28-29.

⁵: سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص21.

خامسا- الدليل المادي: تمثل بيئة العمل الطبيعية، وهي النواحي الملموسة مثل الأثاث والألوان والتصميم الداخلي ومواقف السيارات...الخ¹.

سادسا- العمليات: وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والإستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الإتصال الداخلي².

سابعا- الأفراد: وهم الأفراد الذين يلعبون دورا مهما بالعمليات والإنتاج في منظمات الخدمات ويشكلون جزءا مهما من الخدمة ذاتها ويكون هناك عملية تفاعل بينهم وبين العملاء³.

¹: سويدان والبراوي، مرجع سبق ذكره، ص115.

²: حميد الطائي ويشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص153.

³: Lovelock, C. & Wirtz, J. **service marketing**, (5th ed) , Pearson Prentice, Hall New Jersey, 2004, p107.

خلاصة:

نستخلص من خلال هذا الفصل أن مفهوم التسويق الداخلي، يساهم في تنمية المؤسسة من خلال الاهتمام بجميع العاملين بالمؤسسة، والبحث عن كيفية إقامة علاقات تفاعلية معهم لكسب ولاء الزبون، لذا تهتم فلسفة التسويق الداخلي بتدريب الموظفين، ووضع أنظمة فعالة لتحفيزهم، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية و الأخذ بأرائهم، فنجاح هذه الفلسفة يأتي من خلال دعم إستراتيجيات التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي والتمكين والتوجه نحو الزبون، لتحقيق أهداف المؤسسة .

وكل هذا في سبيل الرفع من مستوى جودة الخدمات التي أحد المداخل الأساسية لزيادة تنافسية المؤسسات الخدمية وخاصة المصرفية منها، وسوف نأتي بتفصيل لجودة الخدمة المصرفية في الفصل القادم.

"

**الفصل الثاني: إسهام التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة
الخدمة المصرفية**

- ❖ **المبحث الأول: مفاهيم حول جودة الخدمة المصرفية**
- ❖ **المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية**
- ❖ **المبحث الثالث: أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية**

تمهيد:

أدركت المؤسسات الناجحة أن تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها وزيادة إنتاجيتها وربحيتها مرتبط بكفاءة مواردها البشرية أي الموظفين، ولا يمكن تحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية، حيث أن جودة الخدمات ترتبط بجودة الموارد البشرية، والتي تعني جودة المعارف والكفاءات والخبرات والمهارات وتوفر القدرات لدى الأفراد مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة معينة إيجابية أو سلبية وهذا ينطبق بصورة واضحة على الخدمة المصرفية.

فتقديم خدمات بنوعية متميزة في الأداء تعتمد على قاعدة معلوماتية وكوادر مؤهلة مصرفيا وتتمتع بمهارات مميزة تتعامل مع العملاء، كذلك القدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في الأعمال المصرفية. ولما كان العنصر البشري هو أحد أهم العناصر الرئيسية في عملية تقديم الخدمة المصرفية، فقد اهتمت إدارات المصارف بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الموظفين على التعامل مع الجمهور وتعزيز وتدعيم سياسات التنقيف المصرفي بشكل عام.

وسوف نتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة المصرفية

المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية

المبحث الثالث: أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة المصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية مصدرا يسعى العميل إلى تحقيقه لإشباع حاجاته ورغباته لذلك فإن التوجهات الحديثة في التسويق المصرفي قد أولت العميل أهمية خاصة باعتباره الركيزة التي يستند إليها نظام التسويق الذي يتبناه البنك.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

أولاً: تعريف الخدمة المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بصفة عامة حيث هناك العديد من التعاريف، سنحاول عرض بعضها كما يلي:

عرفت الخدمة المصرفية على أنها " المنافع أو الإشباعات غير الملموسة والتي يقدمها المصرف لإشباع الحاجات المالية والائتمانية للزبائن وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بمنتج مادي ملموس"¹.

كما عرفت على أنها "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي، الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي يدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية وتشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كما تشكل مصدرا لربحية المصرف وذلك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"².

يحمل تعبير الخدمة المصرفية مفهومين الأول تسويقي كونها مصدرا لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن والثاني منفعي يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية³.

كما عرفت بأنها "منتج معنوي أو النشاط المراد منه تحقيق مصلحة أو منفعة يقوم بها طرف معين لطرف آخر دون أن ينتج عن ذلك انتقال الملكية الملموسة"⁴.

¹: علاء فرحان طالب وفؤادي حمودي العطار، المزيح التسويقي المصرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010، ص60.

²: يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة، الطبعة الثانية، دار العربية، عمان، الأردن، 2009، ص56.

³: رعد حسن الصرف، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق، 2007، ص272.

⁴: Philip Kotler ,marketing management ,10 édition Publiunion, Paris ,1998,p 64.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها كافة الأنشطة والعمليات التي يمارسها المصرف وتكون مصممة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

تمثل الخدمة المصرفية من منظور البنك مصدرا للربح غير أنه في مفهوم التسويق الحديث يمكن النظر للخدمة المصرفية من ثلاث زوايا:¹

1- جوهر الخدمة : ويمثل البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة

المصرفية، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل تحقيقها من وراء طلبه للخدمة؛
2- الخدمة الحقيقية: وهو مفهوم أوسع من جوهر الخدمة ، فهي تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة، وهذا البعد في مضمون الخدمة المصرفية يرتقي بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم؛

3- الخدمة المدعمة: وتشير إلى جوهر الخدمة وحقيقتها بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص

والمزايا المقترنة بتقديمها، وهنا يجب أن ننظر إليها ليس من زاوية جوهرها فقط، وإنما كحل يسعى العميل إليه وصولا للرضا والإشباع.

لذا فإن للوصول إلى مستوى عال من الجودة عند تقديم الخدمة المصرفية يلزم البنك اتباع طريقة منظمة في خدمة العميل وكذلك يجب مراعاة أبعاد جودة الخدمة.

ثانيا: أبعاد الخدمة المصرفية

إن الخدمة المصرفية تشمل على بعدين أساسيين هما:²

1- البعد المنفعي: يسعى العميل للحصول على الخدمة لتحقيق منفعة أو مجموعة من المنافع، وإذا كان الغرض الرئيسي للتسويق المصرفي هو تحقيق مستويات أعلى من الرضا لدى العميل بكل ما يتضمنه ذلك من توجهات لتحقيق الربح فإن هذا الرضا هو محصلة المنافع التي يمكن أن يحققها هذا العميل من خلال الخدمة محل التعامل، ومن هذا المنظور فإن أهمية الخدمة المصرفية والقيمة الإضافية المرتبطة بها من وجهة نظر العميل تقاس بمدى ما تحققه من منافع.

¹: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص195.

²: صفيح صادق ويقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص42.

2- **البعد الخصائصي:** إذا كان البعد الأول يرتبط بالعميل نفسه فإن البعد الخصائصي يرتبط بالخدمة المصرفية ذاتها ومن ذلك فإن خصائصها تعبر عما تؤديه، في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل إلا أنه في الحقيقة هذه النظرة الشمولية للخدمة المصرفية لها انعكاسات هامة على المنهج الذي يتبناه البنك في بيعها وتسويقها، وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه للبعد المنفعي مضامين تطبيقية هامة في مجال الترويج فمثلا على صانع القرار التسويقي في البنك أن يتعرف على مجموعة المنافع التي يسعى إليها العميل من وراء شراء الخدمة كما يجب إبراز هذه المنافع بصورة مميزة تعكس إنفراد البنك في تقديمها.

ثالثا: خصائص الخدمة المصرفية

تتميز الخدمة المصرفية بمايلي:¹

1- **منتجات غير ملموسة:** وهي السمة الأساسية التي تتصف بها الخدمات بعامة فهذه الصفة تكمن في أن ما يقدم من خدمات في المصارف فإن الزبون لا يمكنه من لمسها أو حملها أو خزنها أي أن كل ما يدخل بصفة اللاملموسية ينعكس على هذه الخدمة ، هذه الصفة تبين أن الخدمة المصرفية تنتج وتستهلك على نحو مباشر فهي لا تظهر ولا يمكن بيعها أو الإستفادة منها إلا عند حضور الزبون أو طلبه لها.

2- **عدم تجزئة الخدمة (التلازم):** الخدمة المصرفية شأنها شأن الخدمات الأخرى فإنها تتصف بعدم التجزئة، إذ يفترض أن تستغل أو أن تتجز على نحو متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها، سعيا لتحقيق المنفعتين الزمانية والمكانية ما يتطلب الإستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية وعن طريق استخدام الوسائل المتطورة، كالبريد الإلكتروني أو البطاقة الائتمانية التي تنوع استخدامها وانتشارها عالميا، وباتت ملازمة للخدمة المصرفية.

3- **توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:** من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسعة والسرعة في التغيير والتنويع وبالتالي فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حاليا أو المتطور، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين قدراتها ودرجة تطورها وشموليتها من بيئة لأخرى، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وفق أعلى مستويات العمل بما في ذلك استخدامها للتقنيات الحديثة

¹: نزار عبد المجيد ولحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، دار الوراق، عمان، 2010، ص ص 562-566.

من آلات ومعدات وبرامج، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلائم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه.

4- **الخصوصية والتميز في الخدمة:** مهما كانت الجهة المقدمة مسمياتها وصفاتها واحدة، ولن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة عن خدمات المصارف الأخرى، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة وأخرى عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال التي عليها أو من خلال أي مؤشرات أخرى يمكن إدراكها، وهذا ما ينعلم تماماً في الخدمات، ما يعني أن خدمة ما - كاستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء - يمكن تكيفها وتطويرها على نحو قد تتميز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى، كالسعة والمدى في الإستخدام وتحديد حد أدنى وأعلى للمبلغ المتعامل به وظواهر أخرى تسعى المصارف إلى استخدامها بغية كسب خدمة خصوصية معينة و بما يمكن من تمييزها عن خدمات المصارف الأخرى.

5- **المدى الواسع للخدمات:** إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات و كفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها، فقد تكن المصارف شمولية في تقديم كل الخدمة المصرفية المطلوبة، إلا أن مدى تطبيق هذه الخدمات قد يتسم بالمحدودية، فانتقال الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تتصف بها غالبية المصارف، لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة و بطريقة حذرة وبطبيعة مقابل مصارف أخرى لا تعرف الحدود في عمليات التحويل الخارجي، ولها مدى واسع في العمل المرن هذا.

6- **التشتت الجغرافي:** نظراً لتنوع الحاجات والطلبات وباتت الإستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم، وهذا سهل من توزيع الخدمة المصرفية وانتقالها إلى المستفيد وبالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي تظهر وتعمل في مواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر .

7- **الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** يستند العمل المصرفي على مبدأ الثقة في التعامل، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها، والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي

الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي عدت من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع.

8- **التقلبات في الطلب:** الخدمة المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها، هذا الطلب قد يتخذ شكلا بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتتنوع الحاجات، عليه فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات، وإنما قد تشهد قسما منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبيا وأخرى عكس ذلك.

9- **المسؤولية الائتمانية:** وهي مسؤولية تتبع أصلا من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل، وهذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال، وإل فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستبعدة للمخاطرة والمغامرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية.

10- **كثافة العمل:** يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة، سواء كانت العمليات التي تتجز بمعدلات وصفقات عالية، وهذا من شأنه أن يزيد من كلفة العمل هذه، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة نحو استخدام التقنيات الحديثة والآلات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية إلا أن ذلك لا يعني الحد من كثافة العمل، بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والإبتكارات الحديثة، كما أن التوسع في التعامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثرا واضحا على كثافة العمل.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة المصرفية

تقدم المصارف التجارية في ظل التطور التكنولوجي العديد من الخدمة المصرفية ومن أهمها مايلي:¹

أولاً- بطاقات الدفع الإلكترونية: النقود البلاستيكية وتعد هذه البطاقات إحدى أهم وسائل الدفع في الوقت الراهن والبديل العصري للنقود وتستخدم على نطاق واسع في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا وهي تقوم على فكرة قيام المصرف المصدر لبطاقة الدفع البلاستيكية* بضمان دفع قيمة مشتريات حاملي البطاقات للتجارة مقابل الحصول من هؤلاء التجار على ايصالات استلام بقيمة تلك المشتريات موقعة من المشتريين حاملي البطاقات.

ثانياً- خدمة الصراف الآلي: مع تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمة المصرفية للعميل (إيداع) سحب بحد اقصى من الحساب، الإطلاع على الرصيد، طلب كشف حساب... الخ، وذلك في أي وقت يشاء خلال 24 ساعة أيام العمل وأيام العطلات، حيث يقوم المصرف بإصدار بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريط ممغنت سجل عليها جميع بيانات الحساب الجاري بالإضافة إلى رقم سري يستخدم من خلال ماكنات آلية معقدة توجد غالبا خارج مبنى فرع المصرف لتسهيل استخدام خدماتها، ويتصل الصراف الآلي مباشرة بالحاسب الآلي المركزي للمصرف الذي يؤدي كافة العمليات المصرفية بسرعة فائقة ودقة عالية.

ثالثاً- بطاقات الشيكات: تصدر معظم المصارف العالمية لأصحاب الحسابات الجارية الشخصية بالإضافة إلى دفاتر الشيكات بطاقة خاصة تسمى بطاقة الشيكات يتم استخدامها مع دفاتر الشيكات وتحتوي على بيانات أهمها، إسم العميل ورقم حسابه، التوقيع المعتمد لدى المصرف، حدود السحب المقرر للعميل سواء لكل شيك يتم إصداره أو للسحب النقدي، إسم المصرف المصدر، رقم البطاقة وتاريخ الإصدار وتاريخ الانتهاء... الخ.

ويتعين على العميل حامل البطاقة تقديمها مع دفتر الشيكات وذلك كضمان لعملية الدفع وحتى يتأكد البائع من مطابقة بياناتها مع بيانات الشيك.

¹: صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمة المصرفية الحديثة، دار الوسام، لبنان، 1998، ص ص 134-150، بتصرف.

[°]: هي أداة مصرفية للوفاء بالالتزامات المقبولة على نطاق واسع محليا وعالميا لدى الأفراد والتجار والمصارف كبديل للنقود لدفع قيمة الخدمات المقدمة لحاملي البطاقات.

رابعاً- خدمات نقطة البيع: حيث يتم وضع محطات بيانات(نهائيات) في المحلات التجارية تكون على إتصال بشبكة الحسابات لمصرف أو أكثر ويتم من خلالها شراء فواتير الشراء إلكترونياً باستخدام البطاقات الممغنطة.

خامساً- نظام التحويل الإلكتروني للأموال: حيث تقوم العديد من المصارف الآن بالمشاركة في شبكات حاسبات تتولى التداول الإلكتروني بملايين القيود المحاسبية التي تسجل المديونية فيما بين المصارف، وبذلك تؤدي الدور التقليدي لغرف المقاصة المصرفية ولكن بشكل فوري وبدرجة عالية من الكفاءة ومن المتوقع مد نطاق التسويات المصرفية باستخدام الأقمار الصناعية لتشمل المصارف العالمية.

ويهدف نظام التحويل الإلكتروني للمدفوعات للأموال إلى تسهيل وتعجيل المدفوعات والتسويات بين المصارف، وسيكفل هذا النظام للمصارف المحلية قدرة تقديم خدمات أفضل للعملاء.

سادساً- الخدمة المصرفية عن بعد(الخدمة المصرفية الهاتفية): وتقوم هذه الوسيلة بنقل وعرض المعلومات من خلال محطات بيانات أو جهاز الاستقبال أو على شاشة تلفزيون عادية أو ملونة أو حتى من خلال شبكة التليفونات العادية بناء على طلب العميل ومقابل اشتراك خاص.

وتعد الخدمة المصرفية الهاتفية وسيلة التواصل الأسرع نمواً حيث يتعامل العميل مباشرة مع جهاز آلي ناطق متصل بجهاز كمبيوتر العائد للمصرف وتستخدم هذه الخدمة المصرفية الهاتفية بالدرجة الأولى للاستعلامات ودفع الفواتير وتحويل الأموال من حساب الى حساب.

سابعاً- البطاقة الذكية: يمكن استخدامها كبطاقة ائتمان أو سحب ويظهر على سطح هذه البطاقة رقائق إلكترونية بشكل مستطيل صغير مقارنة مع الشريط المغناطيسي الذي يظهر على بطاقات الائتمان الحالية ويستعمل هذا الشريط لتخزين المعلومات التي يستطيع الكمبيوتر قراءتها ولكن لا يمكن إعادة الكتابة على هذا الشريط أو مسح ما هو مكتوب عليه وتدوم البطاقة المغناطيسية لمدة عامين أما البطاقة الذكية فإن المعلومات الإلكترونية عليها تدوم حوالي عشر سنوات ولها قدرة تخزين تزيد(200) مرة على القدرة المتوفرة لبطاقات الائتمان العادية ويمكن قراءتها وإعادة الكتابة عليها ومسحها ولها وسائل تأمين جيدة تحد من احتمال تعرضها للغش أو التزوير.

ثامناً- صناديق الإستثمار: عبارة عن وعاء مالي يسعى إلى تجميع مدخرات الأفراد واستثمارها في الأوراق المالية من خلال جهة متخصصة ذات خبرة وكفاءة في إدارة المحافظ المالية بهدف تقليل مخاطر الاستثمار

وتعظيم الفوائد ولا تخرج صناديق الإستثمار عن كونها إدارة لمحفظه أوراق مالية تستخدم فيها أموال المستثمرين الراغبين في هذا النوع من الإستثمار لشراء وبيع الاوراق المالية.

تاسعا- شهادات الإيداع والإدخار: وتعتبر هذه الشهادات من الأوعية الإدخارية الجديدة التي تعمل على جذب الودائع طويلة الأجل وتنشيط سوق المال وتعد من الأدوات الهامة في الدول النامية التي تتصف بعدم وجود سوق نقدي منظم ونشط وحيث يقل اهتمام المستثمر بالسندات الحكومية والأسهم والسندات وهي تتيح الفرصة أمام المصارف التجارية لتركيب هياكل آجال الودائع بالشكل الذي يساعد على تخصيص الأموال في الإستثمارات متوسطة وطويلة الأجل ويتم تصنيف أموال هذه الشهادات ضمن حسابات المصرف تحت إسم وشهادات الإدخار الآجلة.

وبالإضافة إلى الأنواع التالية:

- **إدارة حسابات المودع:** ويقصد بهذه الخدمة قيام المصرف نيابة عن العميل وبموجب تعليمات كتابية ببعض العمليات المالية الخاصة بالعميل مثل دفع الفواتير بصفة دورية، تحصيل كوبونات الأوراق المالية، شراء فواتير بطاقات الائتمان فور ورودها للمصرف.
- **خدمات أمناء الإستثمار:** بالإضافة إلى خدمة إدارة حسابات المودع يقوم المصرف بإدارة إستثمارات العميل وهي خدمة ذات أهمية في الدول ذات أسواق المال المتقدمة، حيث نجد أن معظم المدخرين والمستثمرين لديهم إستثمارات متنوعة في مجالات مختلفة (العقارات، الأسهم، السندات...الخ) وتحتاج عمليات الإستثمار في هذه المجالات إلى خبرات معينة متخصصة وذات كفاءة عالية يستطيع أن يقدمها المصرف مقابل مصاريف أو عمولة معينة.
- **خدمات السفر:** تتنافس المصارف التجارية على تقديم مجموعة من الخدمة المصرفية للعملاء الراغبين في السفر مثل: الشيكات السياحية، العملات الأجنبية، التحويلات المصرفية، خدمات التأمين اثناء السفر.
- **خدمات التأمين:** تقدم بعض المصارف العالمية هذه الخدمة لعملائها سواء من خلال إدارة متخصصة لذلك تابعة للمركز الرئيسي أو من خلال إحدى شركات التأمين التابعة للمصرف أو من خلال إحدى شركات التأمين العائدة في أسواق المال.

وتشمل مختلف خدمات التأمين: التأمين على الحياة (في حالة القروض الشخصية)، التأمين على العقارات والسيارات (في حالات قروض الاسكان والتسهيلات الائتمانية الكبيرة)، وكذلك التأمين ضد الحريق والسرقه والخسارة المالية الطارئة (بالنسبة للشركات ورجال الأعمال).

- خزائن الودائع العينية: وتتيح خدمة تأجير الخزائن الحديدية فرصة قيام العميل بإيداع الملفات العينية والشخصية والأوراق والمستندات الهامة مما يجنبه مخاطر السرقة والضياع مقابل إيجار سنوي زهيد ويكون لكل خزينة ودائع مؤجرة مفتاحان الأول مع المصرف والثاني مع العميل بحيث يلزم بإستخدامها لفتح الخزينة.

المطلب الثالث: إستراتيجية تقديم الخدمة المصرفية للسوق

تعتبر الإستراتيجية خطة لتحقيق الهدف المطلوب أو هي مجموعة قرارات وممارسات إدارية والتي تحدد الأداء الطويل الأمد، وأمام البنك أربع استراتيجيات للتعامل مع السوق المصرفي هذه الإستراتيجيات هي¹:

أولاً- إستراتيجية التغلغل في السوق:

طبقاً لهذه الإستراتيجية تبحث إدارة البنك عن الطرق والأساليب التي تحقق زيادة في حصة البنك في السوق من خلال الأسواق الحالية ومن خلال عملاء البنك الحاليين. وهناك ثلاث أساليب رئيسية أمام البنك لإتباع هذه الإستراتيجية:

- أن يحاول البنك حث عملائه الحاليين على زيادة حجم ودائعهم بشكل عام أو استخدام القروض بدرجة أكبر أو زيادة التعامل مع أجهزة الصرف الآلي في عمليات السحب النقدي أو الإيداع أو غيرها، ويفيد ذلك إذا كان حجم استخدام العملاء لهذه الخدمات محدوداً .

- أن يحاول البنك جذب عملاء البنوك المنافسة إذا شعر أن هناك نقاط ضعف لدى المنافسين.

- يمكن للبنوك أن تحاول إقناع عملائها غير المستخدمين حالياً لبطاقات الائتمان أو غير المستخدمين لأجهزة الصرف الآلي بالإقبال على هذه الخدمات و الإستفادة منها.

¹: وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2011، ص ص 146-148.

ثانياً استراتيجيّة تنمية السوق:

وفي ظل هذه الاستراتيجية ينبغي على إدارة البنك أن تبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يمكنها الوفاء باحتياجاتهم المالية والمصرفية عن طريق الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.

فمن ناحية يمكن لإدارة البنك أن تبحث عما إذا كان هناك عملاء متوقعون يمكنهم الاستفادة من خدمات البنك الحالية في المنطقة الموجودة فيها البنك عن طريق جذب هؤلاء العملاء الجدد إلى البنك فمثلاً إذا كان البنك يقدم خدمات إقراض للتجار ورجال الأعمال يمكن أن يقدم نفس الخدمات للأطباء و المهندسين وغيرهم.

ومن جهة أخرى يمكن للبنوك أن تفكر في فتح فروع جديدة أو أجهزة صرف آلي متعددة في المناطق التي تتواجد فيها وذلك للوصول إلى عملاء آخرين في هذه المناطق وأخيراً يمكن للبنك فتح فروع جديدة في الخارج أو حتى في مناطق جغرافية أخرى في نفس البلد.

ثالثاً - استراتيجية تطوير الخدمات:

طبقاً لهذه الإستراتيجية فإن على إدارة البنك أن تأخذ في الحسبان إمكانية تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الخدمات الحالية، فإما أن تعرض خدمات مصرفية جديدة كما حدث بالنسبة لبطاقات الصرف الآلي والخدمة المصرفية الهاتفية أو البنك المنزلي وإما أن تحدث تعديلات أو تطويراً في الخدمة المصرفية الحالية. وقد يفضل التعديل أو التطوير في الخدمة المصرفية الحالية عن تقديم خدمات جديدة كلية للسوق لتقليل حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

رابعاً - استراتيجية التوزيع في تقديم الخدمات:

إن هذه الإستراتيجية مختلفة تماماً عن الإستراتيجيات الثلاث السابقة إذ أنها تركز على التعامل مع خدمات جديدة كلية وعملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر خدمات مكملة لما تعرضه من أنشطة وخدمات مصرفية تقليدية. على سبيل المثال يمكن أن يملك البنك شركة تأمين ويمارس نشاط التأمين أو أن يعمل في مجالات العقارات أو في أي مجال خدمات السعر أو السياحة وغير ذلك.

المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها والبنوك، كإحدى هذه المنظمات تواجه تحديات عديدة أهمها تزايد أعداد البنوك وتنامي حدة المنافسة بينها ولمواجهة هذه التحديات تسعى معظم البنوك إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة عملائها، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يسمح للبنوك بتسريع و تحسين الخدمة المقدمة لعملائها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

قدمت العديد من التعاريف عن جودة الخدمة المصرفية ولكن قبل تعريفنا لهذا المفهوم ارتأينا إلى تقديم بعض التعاريف المختلفة للجودة ثم تعريف لجودة الخدمة المصرفية.

أولاً- تعريف الجودة:

لقد اختلفت تعريف الجودة من باحث إلى آخر وذلك للتغيرات والتطورات الحاصلة في سلوك العملاء وسنحاول استعراض أهم التعاريف المقدمة للجودة كما يلي:

عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها "مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك"¹.

كما عرفها جوران بأنها "موائمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع والميسورية التي تهيء المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمته للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج"².

كما عرفها فيشر بأنها "تعبّر عن درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون"³.

¹: يوسف حبيب الطائي، نظم إدارة الجودة، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص 56.

²: مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2007، ص 29.

³: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006، ص 24.

وجودة الخدمة تختلف من وجهة نظر الزبون عن وجهة نظر مقدم الخدمة حيث تعتر بالنسبة للزبون هي تلبية الحاجات والرغبات والتوقعات، أما من وجهة نظر مقدم الخدمة فهي مدى مطابقة الخدمة للمواصفات المحددة¹.

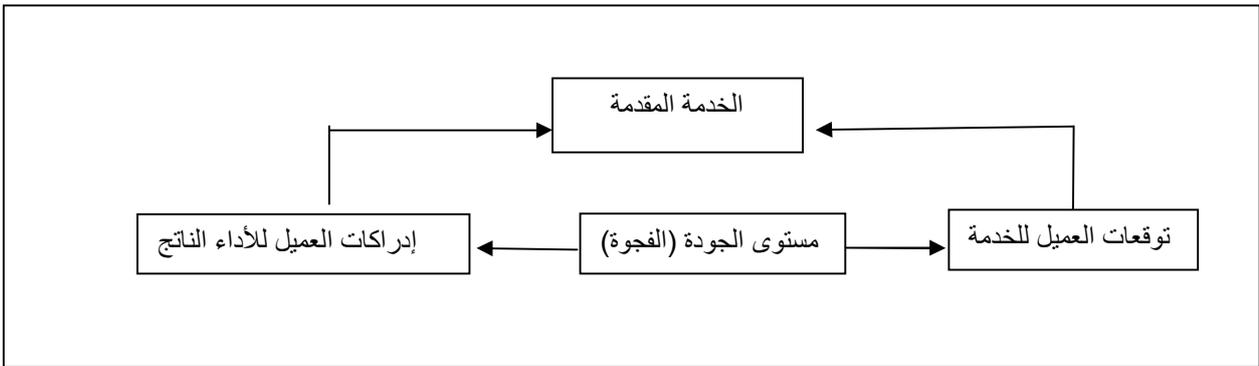
حيث نستنتج أن مصطلح الجودة يعني مفهومين كلاهما مرتبط ارتباطا وثيقا بالآخر المفهوم الاول يرتبط بالخدمة والمفهوم الثاني مرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة وبناء على هذا الارتباط فان المفهوم الاول ينظر الى الجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة للمواصفات المحددة اما الثاني فيرى ان الجودة هي مدى ملائمة الخدمة للغرض الذي أنتجت لأجله.

ثانيا- تعريف جودة الخدمة المصرفية:

بعد تعريفنا لجودة الخدمة سنقدم الآن بعض التعاريف الخاصة بجودة الخدمة المصرفية كمايلي:

تعرف على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"².

الشكل رقم(04) يوضح مفهوم جودة الخدمة



المصدر: Frédéric Canard, management de la qualité, Gualino éditeur, lextenso édition, Paris, 2009,p19.

ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية من وجهتي نظر أحدهما داخلية والأخرى خارجية، في حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الإلتزام بالمواصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، ووجهة النظر الخارجية تركز على جودة الخدمة المصرفية كما يدركها عملاء المصرف،

¹ Seddiki Abdallah, **Managment de la Qualité**, Ben- Aknoun, Alger, 2003, p20.

²: عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمة المصرفية**، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر ، 1999 ، ص 336.

كذلك تعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة في حين تعبر وجهة النظر الخارجية عن إدراكات العملاء لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها¹.

ثالثاً- أهمية جودة الخدمة المصرفية:

إن المقياس الرئيسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا الزبون ومن الصعوبة بمكان قياس هذا الرضا، إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون، مما يؤدي إلى الفشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والوقت المحدد، وهنا تظهر أهمية إدراك توقعات واحتياجات الزبائن وتعليمهم وإخبارهم بطبيعة الخدمة المصرفية التي يشترونها من مصارفهم، وتعود الصعوبة في قياس رضا الزبون إلى وجود اختلافات وفروق معينة كالصعوبة في التعبير عن الأسئلة والمدخل الأفضل للقيام بذلك هو قوائم الاستقصاء لعينة كبيرة نسبياً تتكرر خلال فترات زمنية منتظمة بهدف معرفة التغيرات المحتمل ظهورها، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار الزبون بمثابة ممول حيث يزود المصرف هذا الزبون بالمعلومات الأساسية المطلوب معالجتها وخير مثال على ذلك قيام المصرف بتزويد الزبائن بالشيكات على اختلاف أنواعها والإعتمادات المستندية وقوائم تحويل الأموال، كما أنه في الوقت نفسه يتلقى الشيكات والإعتمادات من زبائن آخرين².

رابعاً- عناصر جودة الخدمة المصرفية:

- يلجأ البنك لإظهار جودة خدماته إلى عدة عناصر تبين قيم الخدمة المعروضة وهي كما يلي³:
- العمال: حيث يهتم البنك بهيئتهم، لباسهم، لباقتهم، بكشف هويتهم للعميل، وبكفاءتهم.
 - الأجهزة: حيث يهتم البنك بتحديث أجهزته ومعداته لإعطاء صورة المؤسسة المتطورة.
 - المعلومات: وهو توفير معلومات واضحة ومشجعة لاتخاذ القرارات الصحيحة.
 - الشعارات: حيث يضع البنك شعارات ورموز للتعبير عن ثقافته التنظيمية.
 - المحلات: حيث يهتم البنك بإعادة تنظيم المحلات من الداخل والخارج وتخصيص أماكن لاستقبال العملاء، وبتكوين العمال في مختلف العمليات البنكية لتقليل انتظار العملاء.
 - الأسعار: حيث يضع البنك الأسعار بشكل واضح وشفاف للزبائن.

¹: محمود حسين الوادي وآخرون ، ادارة الجودة الشاملة في الخدمة المصرفية ، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010، ص31.

²: رعد حسن الصرف، مرجع سبق ذكره، ص279.

³: حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2009، ص ص 25- 26.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

إن جودة الخدمة تتعلق بقدرة المصرف على ملاقات توقعات الزبون أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء، فجودة الخدمة لها مكونان أساسيان هما الجودة الفنية (التقنية) وهي نتائج عمليات الخدمة والجودة الوظيفية (المهنية) وهي البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة. ولذلك فإن على إدارة المصرف أن تتساءل مثلا عن كل حالة من الحالات التي تتعايش معها يوميا، فالزبون الذي يغادر المصرف هل أنه تلقى الخدمة المطلوبة؟ كم أمضى من الوقت؟ وهل كان مقتنعا فعلا بكل ما جرى؟ وهل أدى الموظف واجبه تجاه الزبون في التعامل؟ وغير ذلك من التساؤلات المهمة الأخرى، وهذا ما يعني أساسا العمل على تقييم الخدمة¹.

توصل مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكهم تشتمل على عشرة أبعاد وهي²:

- **الثقة:** تعني الإتساق في الأداء وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرحلة الأولى.
- **سرعة الإستجابة** تشير إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم والحساسية تجاه حاجات العملاء والسرعة في أداء الخدمة.
- **الكفاءة أو القدرة** تعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.
- **الوصول للخدمة** أي سهولة الاتصال والحصول على الخدمة مثل وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة وملائمة موقع البنك .
- **المصداقية** تشمل الأمانة والثقة والسمعة في كل من البنك ومقدم الخدمة .
- **الإتصال** ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبتهم باللغة التي يفهموها.
- **الأمان** أي خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة .
- **الفهم ومعرفة الزبائن** وهو الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة.
- **اللباقة** وتعني المعاملة الودية مع العملاء ومن ثم الصداقة و الإحترام والود.

¹: حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضی العميل، دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر، بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص ص 23-24.

²: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 342-345.

- النواحي المادية الملموسة إظهار التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المباني وغيرها.

وتم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد هي كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(01) : أبعاد جودة الخدمة المصرفية

البعد	التعريف
1-الإعتمادية	وهي القدرة على على انجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها، وبأداء صحيح).
2-الإستجابة	قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.
3-الثقة	معرفة العاملين والكياسة والقدرة على كسب الثقة والثقة بالنفس
4-التعاطف	سهولة الاتصال، الاتصالات الجيدة، تفهم الزبائن والعناية بهم.
5-الملموسية	التسهيلات المادية، المعدات وظهور العناصر المادية.

المصدر: تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص ص332-333، بتصرف.

المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمة المصرفية

من أكثر الخطوات شيوعا ما يلي:

أولا: إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين

في البداية يمكن تعريف الموقف بأنه حالة ذهنية توتر عليها المشاعر وميول الفكر والتصرف، وفي العادة الموقف الذي يظهره الشخص هو الذي يحصل عليه بالمقابل وتشير الدراسات إلى أن معظم العاملين في مجال خدمة العميل يرجع فشلهم إلى مواقفهم اتجاه الآخرين وعدم إظهارهم للمواقف الإيجابية بالنسبة لجميع من يتعامل معهم، كما أن الموقف الذي يظهره المقدم للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها مقدم الخدمة إلى وظيفته¹.

ويقاس موقف مقدم الخدمة نحو الآخرين من خلال عدة معايير:²

¹: مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص198- 199.

²: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص220.

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن، وإشعارهم بالاهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم في مختلف مجالات التفاعل؛
- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو الزبائن؛
- الابتسامة والرقّة والدفع في التعامل مع الزبائن، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم؛
- الروح الإيجابية المتفاعلة نحو الزبائن بصرف النظر عن الجنس والعمر والمظهر؛
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف الزبائن؛
- إشعار الزبائن بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة.

ثانياً: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم

- إن خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيتها إنما تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها في هذا الشأن ما يلي:¹
- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرتها أو غير ذلك؛
 - التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الالتزام بالموضوعية وإقناع الزبون بأن التعامل في هذه الخدمة الجديدة هو المخرج من نواحي القصور هذه؛
 - اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع واللمس والشم والتذوق والنظر؛
 - ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهز الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة، حيث أن الزبون عند شعوره بصدق مجهز الخدمة يمكن أن يستكمل سبل إجراءات شراء الخدمة دون تردد.

ثالثاً: إقناع الزبون ومعالجة الشكاوي

أحياناً قد يثير الزبون بعض الاعتراضات على الشراء أو يضع العراقيل في سبيل إتمام ذلك، أو قد يحاول التسويف والمماطلة رغم اقتناعه بجودة الخدمة ومناسبة سعرها، لذلك يرى البعض أنه من النادر أن يتم البيع دون اعتراض من الزبون لدرجة يرى بعض رجال التسويق أن البيع لا يتم إلا إذا بدأ الزبون بإثارة الاعتراض، وتختلف طريقة الرد على الاعتراض من موقف لآخر.

وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات الزبائن ويمكن توظيفها

كما يلي:²

¹: خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 221.

²: نفس المرجع، ص 223.

- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي أن الزبون دائماً على حق و أن يكون رجل البيع دبلوماسياً في الرد على الزبون، فليس من المناسب أن يثبت رجل البيع بطريقة مباشرة للزبون خطأ وجهة نظره حتى وإن كانت خاطئة بالفعل.
- يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً للزبون، وأن يظهر الاهتمام واليقظة بحديث الزبون.
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات الزبون كقضية مسلم بها.
- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل الزبون يشعر بالانهزام بل بالانتصار، حيث أن هذا الشعور قد يأتي بنتائج عكسية وقد يعمل على فشل المهمة البيعية بعد أن كادت تنتهي بنجاح.

رابعاً: التأكد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى

إن عملية التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة وخلق الولاء بينهم وبين المؤسسة يمكن تحقيقها عن طريق:¹

- 1- الإهتمام بشكاوي الزبائن: وهذا يتطلب الإصغاء إلى الشكاوي، وإشعار الزبائن بأن هذه الشكاوي قد سمعت بشكل جيد وصحيح، كذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبون وامتصاص غضبه واستياؤه و خيبة أمله، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي النهاية لا بد من قيام مقدم الخدمة بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.
- 2- الإستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي عمومية بصورة صحيحة: كذلك على المسؤولين في المؤسسة التعرف على ماهية أكثر الشكاوي العامة، والذي أن نقوله عندما تقدم شكاوي من قبل الزبائن.
- 3- أن يعرف مقدم الخدمة كيفية كسب الزبائن الصعبين إلى جانب المؤسسة: ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: على الموظف عدم أخذ الأمور مأخذاً شخصياً ويعتبر هذا الأمر من أصعب مهارات خدمة الزبون، التي ينبغي على الموظف تعلمها، وهذا يتطلب منه أن يفهم أن الزبائن لا يهاجمونه شخصياً حتى ولو ظهر الأمر كذلك بالنسبة له.

الخطوة الثانية: على الموظف المحافظة على هدوءه والإصغاء بعناية وأن يتدبر كلماته بعناية فائقة، وأن يطلب تكرار ما يقوله الزبون حتى يتم سماعه بصورة صحيحة.

¹: مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص 202- 203.

الخطوة الثالثة: أن يركز الموظف على المشكلة وليس على الشخص، ويتطلب ذلك ذهابه إلى مكان هادئ والجلوس والعمل على حل المشكلة وتحديد ما يحتاج إليه هذا الشخص الذي قدم الشكوى وضرورة اطلاع الزبائن على ما يمكن أن يقوم به هذا الموظف.

الخطوة الرابعة: على الموظف أن يكافئ نفسه على تغيير الزبون إلى زبون سعيد.

المبحث الثالث: أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي وبالخصوص الخدمة المصرفية بشكل وثيق بأداء العاملين، والذي له تأثير كبير على مستوى جودة الخدمات التي تعرض إلى الزبائن والتسويق الداخلي أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين ومنه تقديم خدمة تمتاز بمستوى مرغوب فيه من طرف الزبائن.

المطلب الأول: تأثير اختيار وتدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية

تسهم عملية اختيار وتدريب العاملين بدور حيوي في المؤسسات البنكية لأن العاملين هم الواجهة بالنسبة للمؤسسة وصورتها أمام الزبائن، فاختيار الموظفين المناسبين وتدريبهم يساعد على تحقيق جودة الخدمة المصرفية.

أولاً. تأثير إختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية

يمثل العاملين مجموعة المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى تقبل الزبون للخدمة، وهنا يقصد بمقدموا الخدمة كافة العاملين في البنك وهم يلعبون دور حاسم في الجهود التسويقية كعنصر أساسي في المزيج التسويقي الذي يتبناه البنك، فهم الأساس في نجاح أو فشل أي برنامج تتبناه إدارة البنك، وعليه فاختيار العاملين أو الأفراد مقدمي الخدمة له أثر كبير على الخدمات التي يقدمها البنك لأن نوعية العلاقة التي بين مقدم الخدمة ومتلقيها هي التي تقرر احتمالية التبادل المستمر بين الطرفين في المستقبل، أي أن الإستمرار في هذه العلاقة يعتمد على الثقة وتحقيق الأبعاد التي يقيس بها الزبون مستوى الخدمة والتي تعكس من خلال مقدمي الخدمة¹.

حيث أن النجاح في تسويق الخدمة المصرفية يعود بشكل مباشر إلى اختيار وتدريب العاملين، وهذا يقود للإهتمام الأكثر بالتسويق الداخلي الذي يهدف إلى تشجيع السلوك الفعال للأفراد الذين يقومون بجذب

¹: تسيير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص307.

الزبائن للبنك، حيث أن الأفراد الأكثر موهبة سوف يجذبون للعمل في هذه البنوك والذين ينظر إليهم بأنهم سيكونون عاملين مميزين¹.

إن فالتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية وعليه فالمؤسسة تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى أن يتحلى بها الموظفون ب:²

- القدرة على فهم و تحديد احتياجات الزبائن و الإستجابة لرغباتهم؛
- الاتصال الجيد وطرق التقديم والإقناع؛
- المصادقية والقدرة على كسب ثقة الزبائن.

و هذه العناصر تدخل ضمن الأبعاد التي يعتمدها الزبائن في تقدير مدى جودة وجدارة المؤسسة بثقتهم وولائهم، ومعنى ذلك أن نجاح برامج التسويق الداخلي يمكن أن يؤدي إلى نجاح برامج التسويق الخارجي، أي جذب الزبائن من خلال الوعود لن يكون مجديا إلا بنجاح تجسيد هذه الدعوة عن طريق برامج التسويق الداخلي.

ثانيا. تأثير تدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية

يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المؤسسات البنكية كافة لأنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والهادفة. ولا شك أن العاملين يشعرون بالرضا عندما توفر المؤسسة البنكية لهم فرص النمو المهني وحتى الشخصي والثقافي، ويعد التدريب حافزا لهم يدفعهم للحرص على نجاح المؤسسة وتفوقها لهذا فهم لا يدخرون وسعا في سبيل الارتقاء بالمؤسسة وفي تحقيق أهدافها، ومنذ وقت مبكر غدا التدريب أثناء الخدمة بندا رئيسيا في خطط المؤسسات حيث توفر له الإمكانيات التي تنهض به على أفضل وجه. وترى فلسفة الجودة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة لذلك فإنه ليس بطريق الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديرا حريصا يتولى شؤون التدريب ويسعى على تطبيقه بأحسن ما يكون، ذلك لأن هناك فناعة تامة بأن تغيير مواقف العاملين هي جزء

¹: تسيير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص308.

²: هاني الضمور، مرجع سبق ذكره، ص438.

من عملية التطوير في إدارة الجودة، وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المنظمة لعل من أبرزها هو تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء وإلغائها¹.

فالالتزام بتدريب العاملين أثناء الخدمة يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة إذ يمكن أن تساعد برامج التدريب العاملين على تحسين جودة الخدمة المصرفية، كما يمكن أن تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة أو توجه إلى تدريب الموظفين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة الخدمة المصرفية، وتدريب بعض الشركات العمال على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.

يسعى تدريب الجودة أساساً إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:²

- زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر؛
 - تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة؛
 - تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل .
- نستنتج أن التدريب هو حلقة إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة.

وعليه فتدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على استغلال قدراتهم الفكرية والعلمية لحل المشكلات التي تظهر في ميدان العمل والقدرة على حلها بما يضمن صالح الفرد والصالح العام، كما يعزز الثقة بالنفس ويحسن الأداء والمهارات لدى العاملين من شأنه أن يحسن الجودة في الأداء وخدمة العملاء. فنشاط التدريب من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية كونه نشاطاً يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء³.

¹ : مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2006، ص271.

² : محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص145.

³ : خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص221.

المطلب الثاني: تأثير التحفيز والتمكين على جودة الخدمة المصرفية

لتحفيز العاملين وتمكينهم دورا هاما في تحقيق جودة الخدمة المصرفية كونهما عنصران يؤثران على نوعية الخدمة التي يقدمها العامل من حيث جودتها.

أولاً: التحفيز:

يختلف العمل من فرد لآخر تبعاً للسلوك الذي يسلكه وهذا السلوك هو الذي يوجهه إلى تحقيق أهداف المشروع ويثير دوافع فيه، لذا من المفيد جدا اكتشاف الطاقات الكامنة في الأشخاص عن طريق دراسة سلوكهم أثناء العمل ليس بوصفهم أفراداً مجردين وإنما بوصفهم جماعات تعمل معاً، إن الطاقات الكامنة لا يمكن الكشف عنها إلا بتنشيط الفرد والجماعة كي تعطي خير ما عندها مقابل إشباع أصحابها والحوافز توفر الإشباع. فتقديم الحوافز والمكافآت من المبادئ التي تؤمن بها إدارة الجودة الشاملة من أجل احتواء العاملين وإدماجهم في جسم المؤسسة، كأعضاء نافعين متفحين لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد العامل فيها زبونا داخليا يصعب التفريط به كونه جزءاً من كينونة المؤسسة¹.

يذكر البعض أن هناك سببين رئيسيين لنجاح الجودة في اليابان الأول تحفيز العاملين والثاني كسب ولائهم للمؤسسة وتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل، وتحدث رجال الأعمال اليابانيين عن دور التحفيز في نجاح إدارة الجودة في مؤسساتهم فحصلت قناعة لدى المهنيين بأن تقديم الحوافز أمر يؤدي إلى تحسين الجودة لكن أهمية حافز معين يختلف من شخص لآخر كل حسب حاجاته سواء كانت أساسية أو ثانوية لأن في حالة وجود حافز غير مشبع فإن هذا لا يؤدي إلى النتائج المرغوبة².

ويمكن القول أن المؤسسة التي تطبق التسويق الداخلي سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين بها مع الزبائن وأن الخطوة الأولى موجّهة لتنمية وتطوير المؤسسة من خلال رضا زبائنهم الدائمين والتأثير على مستقبلها على الزبائن المرتقبين في السوق علماً بأن النظام الموجه إلى رضا الزبائن يعتمد على التغييرات الواجب حصولها في نظام الرواتب والأجور ونظام التدريب وأنظمة المكافأة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوي الزبائن بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسة³.

¹ : مهدي السمراني، مرجع سابق، ص 278.

² : نفس المرجع، ص 279.

³ : حميد الطائي، مرجع سابق، 377.

ثانياً: التمكين

يعتبر تمكين الموظف ومنحه حرية تصرف وصلاحيات أكثر مكون أساسي ومهم من مكونات الجودة الداخلية والتي تمكن المرؤوسين في داخل المؤسسة من أداء العمل بجودة عالية ونوعية متميزة.

وهذا ينطبق على جودة الخدمة المصرفية لأن منح العاملين مزيداً من حرية التصرف والتمكين والرضا يؤدي في النهاية إلى أن تقضي هذه المقدمات إلى تطور أفضل في نتائج الأداء، وإلى تطور العلاقات الداخلية والخارجية وإلى نتائج مادية ومعنوية ملموسة بالنسبة للمنظمة من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف القصيرة المدى وزيادة قدرات المنظمة التنافسية وقدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة¹.

فسر نجاح البنك في تقديم الخدمة المصرفية يكمن في التكيف والإستجابة للتغيرات التي يواجهها البنك ويكمن كذلك في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والإستجابة لتلك المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة.

إن جودة أداء العاملين في البنك تعد أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات حيث سعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل، فالمدير لا يستطيع تحقيق الجودة المستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون انتماء الموظف لفكر الجودة والتمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقه، وهذا لا يكون إلا من خلال الإمكانيات والقدرات التي تمكن العاملين من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفاعلية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل بجودة خدمات عالية ومرتفعة².

إن مؤشرات نجاح عملية التمكين لها صلة وثقى مع ما ترمي إليه جودة الخدمة المصرفية إذ أن التمكين يسعى إلى الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن، تنفيذ الأعمال بطرق جيدة، تطوير الخدمات وهذا يؤدي بدوره إلى خدمة تتميز بجودة عالية، والإدارة الفعالة في الجودة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعروا وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، حيث يشعر

¹: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 27.

²: يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 147، 107.

الموظف بأنه يملك الشركة وبالتالي فنجاحه من نجاحها وفشله من فشلها، ورفع قدرات الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى جهود التحسين المستمر¹.

المطلب الثالث: تأثير نشر المعلومات التسويقية على جودة الخدمة المصرفية

إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة. والمعلومات التسويقية تخضع لنظام جمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات التاريخية والحالية المتعلقة بأعمال المنظمة التسويقية، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية. كما أن نظام المعلومات التسويقية هو أحد الأنظمة الفرعية بالمنظمة المصممة لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات².

وبناء على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كما ونوعاً وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها، ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء³.

تعتبر المعلومات مورد أساسي للمؤسسة البنكية فهي المحرك لذكائها وإبداعها حيث تعتمد عليها لإجراء أبحاثها والقيام بدراسات السوق المعمقة، ولتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء، حيث ترتبط سرعة وفعالية اتخاذ القرارات بسرعة ونوعية المعلومات وكيفية تحليلها ومعالجتها، كما ترتبط بقدرات الأفراد المستقبلين لها وبكفاءتهم، حيث يتم تحويل المعلومات إلى معارف من قبل الإدارات والإداريين من أجل أداء العمليات المختلفة.

كما أن استجابة وقدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها واكتشافها للتطورات أو التغيرات في الوقت المناسب يساعدها على الاندماج بسرعة وعلى الوصول إلى التميز وجودة عالية لخدماتها. مما يجدر الإشارة

¹: محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 137.

²: حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³: حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 378.

إليه أن كثيرا من مرتكزات الجودة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة فالتركيز على العميل كأحد أهم هذه المرتكزات أساسه الاتصالات الفعالة مع العميل وكذلك الأمر بالنسبة إلى اندماج العاملين وتمكينهم والذي يعتبر أيضا من مرتكزات الجودة¹.

¹: حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 37.

خلاصة:

إن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية عامة والمصرفية خاصة يساعد على تنفيذ الجودة بفعالية، حيث تعتبر هذه العناصر جميعها مسؤولة عن الجودة في الميدان خاصة على كفاءة المورد البشري الذي يعتبر المسؤول الأول على أداء العمل المتميز ومنه الوصول إلى جودة عالية في الخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية، حيث تتأثر وظيفة الموارد البشرية المختلفة بتقديم المعلومات الكافية وتدريب العمال والإطارات وتحفيزهم على السلوك الإيجابي، ويمكن القول بأن المصارف الناجحة هي المصارف التي تقدم خدماتها بنوعية وأداء متميز معتمدة على قاعدة معلوماتية وكوادر مؤهلة مصرفياً، وتتمتع بمهارات مميزة تتعامل مع العملاء كذلك البنوك القادرة على استخدام التكنولوجيا المصرفية المتطورة.

ولمعرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية سوف نقوم في الفصل القادم بدراسة حالة الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بولاية جيجل لمعرفة مدى تطبيق هذا المفهوم الجديد، ودوره في الرفع في مستوى جودة الخدمات المقدمة فيها.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالات البنكية (BEA, BA , CNEP)

❖ المبحث الأول: تقديم الوكالات البنكية محل الدراسة

❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية

❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الإستبيان ومناقشة الفرضيات

تمهيد:

بعد ما تناولنا في القسم النظري معالم التسويق الداخلي وتأثيره على مستوى جودة الخدمة المصرفية سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بولاية جيجل، ومحاولة التعرف على واقع التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن في هذه الوكالات، وقصد الوصول إلى الهدف قمنا بتوزيع استمارتين إحداهما على العمال والأخرى على زبائن الوكالات المدروسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بجيجل

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الإستبيان ومناقشة الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم الوكالات المصرفية محل الدراسة

تنتشر على مستوى مدينة جيجل العديد من الوكالات المصرفية، من بينها وكالة البنك الخارجي لولاية جيجل، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، التي هي محل دراستنا.

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي - وكالة جيجل-

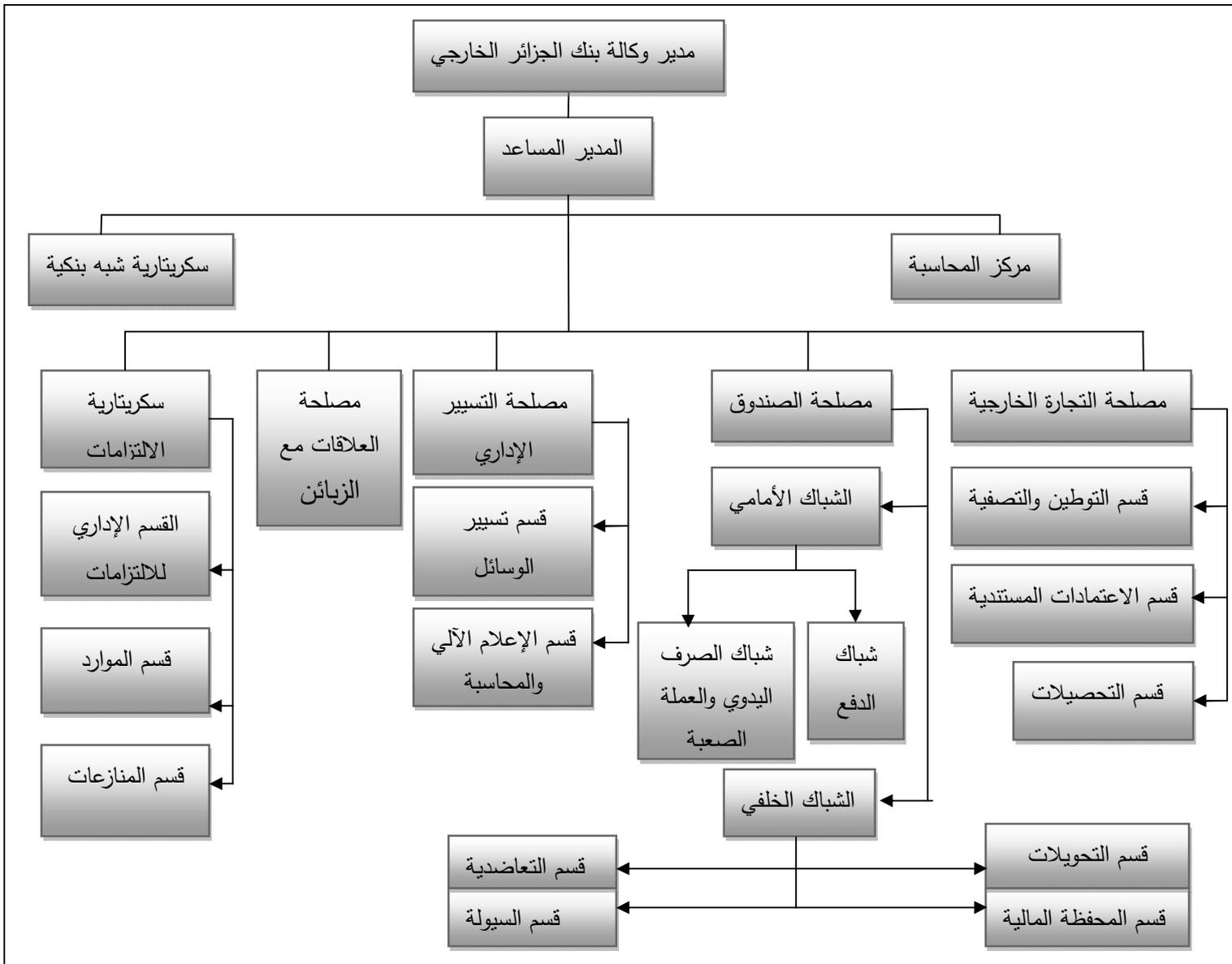
يعتبر بنك الجزائر الخارجي البنك الوحيد في الجزائر الذي من خلاله تعمل الدولة على إجراء معاملاتها التجارية مع الخارج لذا هو يحتل مكانة مهمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

أولاً: التعريف بالبنك الخارجي - وكالة جيجل-

تعتبر وكالة جيجل واحدة من بين الوكالات التابعة للبنك الخارجي الجزائري، تحمل رقم 00043 وهي تابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة الحاملة للرقم 000616 ، ووكالة جيجل تعتبر من بين 12 وكالة التابعة لهذه المديرية حيث تأسست سنة 1967 وهي عبارة عن بنك تجاري، تتعامل وكالة جيجل مع عدد هام من الزبائن سواء كانوا أشخاص عاديين أو تجار، مؤسسات خاصة أو شركات تابعة للقطاع العام، ويلعب البنك دوره في الحد من مشكل البطالة من خلال منح قروض للفرد البطال.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي - وكالة جيجل-

الشكل رقم(05): يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي وكالة جبل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف عاملي الوكالة البنكية.

نلاحظ من الشكل أنه تم توزيع نشاط البنك على عدة مصالح، لكل مصلحة وظائف ومهام معينة

تتكامل فيما بينها للحصول على نوعية جيدة من الخدمة وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف البنك.

1- مدير الوكالة: أعلى المستويات الإدارية مهمته إنجاز القرارات اللازمة لتسيير الوكالة وإدارتها حسب الأهداف والبرامج المسطرة مركزيا.

2- نائب المدير: يتمثل دوره في مساعدة المدير في مهامه كما أنه ينوب عن المدير أثناء غيابه.

3- الأمانة العامة (السكريتارية): مهمتها مساعدة المدير ونائبه في مهامهما، لكنها لا تقوم بالعمليات البنكية.

4- مركز المحاسبة: تتمثل مهامه فيما يلي:

- مراقبة عمليات المحاسبة وضبطها وتعتمد الوكالة المحاسبة التحليلية.
- متابعة وتعديل أي خطأ يتم اكتشافه.
- ضمان بالنسبة لجميع العمليات الوجود المادي للأوراق المفسرة لها.

5-القسم الإداري للتعهدات: مهمته جلب موظفي الأموال، حفظ الودائع وإعطاء القروض للزبائن ويحتوي على الأقسام التالية:

- **القسم الإداري للالتزامات:** مهمته متابعة الالتزامات مثل الالتزامات الخاصة بالتكاليف المتعلقة بالمهمات مثل شراء المواد والأجهزة، وتتم هذه الأخيرة بين البنك وأطراف خارجه حسب نوع النشاط الممارس.
- **قسم الموارد:** مهمته توظيف الأموال وتقديم الخدمة مثل منح القروض.
- **قسم المنازعات:** مهمته النظر في المنازعات المالية من الناحية القانونية وكذلك القيام بالفصل ومتابعة المنازعات التي قد تنشأ مع العملاء أو هيئات إجتماعية كالضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي، الخ... الخ، كما تقوم بفك النزاعات فيما يخص إعطاء صكوك بدون رصيد وعدم دفع القروض في الوقت المحدد لاستحقاقها.

6-مصلحة العلاقة مع الزبائن: تتلخص مهامها في:

- جلب الزبائن واختيارهم.
- تقديم المعلومات اللازمة للمتعاملين.
- الاتصال بالمتعاملين وإشعارهم بكل العمليات الخاصة بحساباتهم.

7-مصلحة التسيير الإداري: تضم الأقسام الآتية:

- قسم تسيير الموارد: تتلخص مهامه في توفير وسائل العمل كالآلات والأجهزة.
- قسم الإعلام الآلي والمحاسبة: يعمل هذا القسم على إعداد الميزانية المحاسبية للوكالة والمراقبة الإدارية.

8-مصلحة الصندوق: هي المصلحة التي تقوم بأكبر قسط من العمليات البنكية وتحتوي على قسمين:

- الشباك الأمامي: ويحتوي على:
- شباك الدفع: مهامه التعامل بالعملة الوطنية.
- شباك الصرف اليدوي والعملة الصعبة: ويتم فيه العمليات المباشرة كالدفع أو السحب من وإلى الحسابات بالدينار.
- الشباك الخلفي: يحتوى على:

- **قسم المقاصة:** ومهمته تتحصر في تبادل الشيكات والتحويلات مع المصارف الأخرى كل يوم وذلك من خلال عملية المقاصة في البنك المركزي.
- **قسم التحويلات:** يقوم بعمليات التحويل بكامل أشكالها مما في ذلك التحويل من حساب إلى حساب آخر سواء كان داخل أو خارج الوكالة.
- **قسم المحفظة:** مهمته تحصيل الأوراق المالية السفتجة - الشيكات.
- **قسم السيولة:** مهمته توفير ومراقبة حسابات السيولة المالية كأن يخصص لكل نوع من الودائع حسابا خاصا بها، كما يقوم القسم بمراقبة قيمة السيولة الموجودة في الوكالة بعد تصفية الحسابات والمبعوثة للمصرف المركزي.
- 9- مصلحة التجارة الخارجية:** تهتم هذه المصلحة بكل ماله علاقة بالاستيراد والتصدير وتعمل على تسيير وتنفيذ العمليات الخاصة بالتعاملات الخارجية وتفرع إلى عدة أقسام هي:
 - **قسم التوطين:** يقوم هذا القسم بجميع إجراءات التوطين الخاصة بعمليات التجارة الخارجية.
 - **قسم الاعتماد المستندي:** ويختص هذا القسم بفحص ومتابعة ملفات الاعتمادات المستندية للمستوردين ويعتبر هذا القسم وسيطا بين المصدر والمستورد كما يحرص على تحصيل قيمة البضاعة المصدرة من طرف الزبون.
 - **قسم التسليم المستندي:** ويختص هذا القسم بفتح وتسيير العمليات الممولة عن طريق التحصيل المستندي.
 - **قسم التحويلات بالعملة الصعبة:** يهتم هذا الفرع بفتح حسابات بالعملة الصعبة وصرف المبالغ المحولة من الخارج لصالح مستفيديها بالداخل، تأجير خزائن لعملائها، والخاصة بالمجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة جيجل -

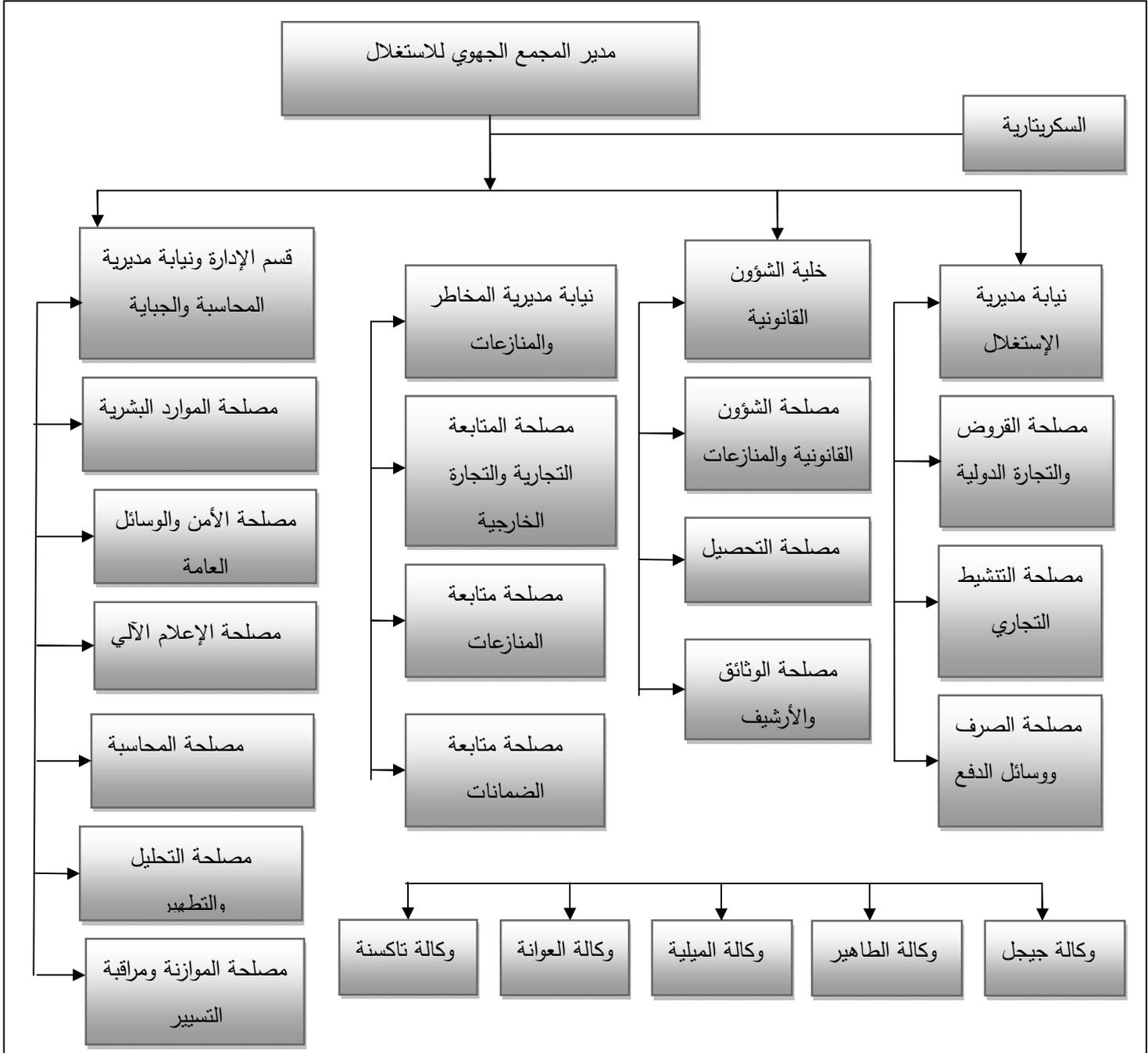
يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية يأخذ صفة البنك التجاري يقوم بجميع العمليات المصرفية المخولة له ومنح السلفات والقروض بمختلف أنواعها، ويقوم بتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية وذلك وفقا شروط معينة بهدف تحقيق الربح. يقوم بتنفيذ جميع العمليات المصرفية ومنح الائتمان بكل أنواعه وهو يعطي إمتياز للمهن الفلاحية والريفية ويمنحها قروض بشروط أسهل وضمانات أخف وذلك بهدف تحقيق الربح.

أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة جيجل -

أنشئت وكالة جيجل سنة 1984، مقرها وسط المدينة يوجد بها 25 موظف يتوزعون على مختلف مصالحها الإدارية، وهم أشخاص ذوي شهادات جامعية وكفاءات مهنية عالية، وهي تتشط في عدة ميادين، أي أن لها مفهوم موسع عن الفلاحة حيث نجد أن الوكالة تهتم بتمويل مشاريع خدماتية مثل محلات الهاتف، محلات الانترنت، خدمات النقل وكذا مشاريع صناعية مثل صناعة المعلبات، الأدوية، إضافة إلى مشاريع الصيد البحري.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة

الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال - وكالة جيجل -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مقدمة من طرف عملي الوكالة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن وكالة جيجل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال والذي يعتبر مديرية تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أصبح مختص في تمويل الأنشطة

الفلاحية فقط بعد سنة 2005 م، يتولى هذا المجمع مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي من تحت مسؤوليته. ، حيث يعمل في ظل الصلاحيات المخولة له بدراسة مختلف قضايا القروض، التي تجاوزت مستوى صلاحيات الوكالات الموجودة على مستوى الولاية الموجود فيها. يقوم المجمع الجهوي للاستغلال بجيجل - 018 - بالمراقبة والإشراف على خمس وكالات موزعة كما يلي: وكالة جيجل، وكالة تاكسنة، وكالة الميلية، وكالة العوانة، وكالة الطاهير كما موضحة في الشكل رقم(06).

المطلب الثالث: تقديم الوكالة البنكية CNEP بجيجل

تطور الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بممارسة سياسة التقارب بينه وبين الزبائن، و في حين لم يتوقف عن تطوير شبكته الخاصة و المكملة لشبكات البريد و الاتصال من أجل مواكبة التطور الفائق انتهج الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط تنظيمًا خاصًا في إطار عدم تخصص البنوك أخذًا بعين الاعتبار وضعيتها المالية.

أولاً: تعريف الوكالة البنكية CNEP جيجل

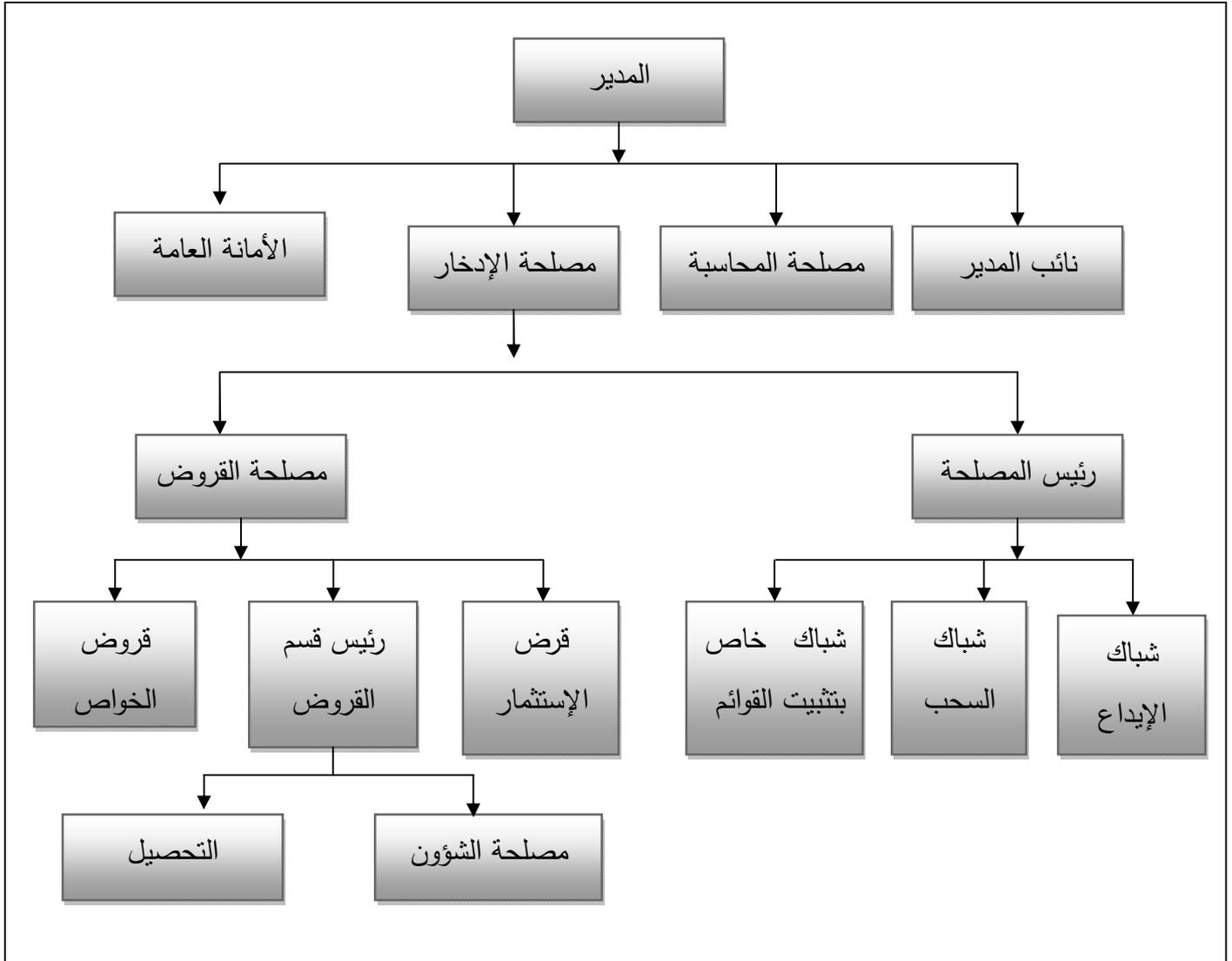
تعد وكالة جيجل مؤسسة مالية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية مختصة في الإدخار العائلي وذلك من خلال الإدارات العائلية والأسرية وتوجيهها لتمويل المشاريع العقارية ذات رأس مال إجتماعي، مسيرة من قبل مدير عام وهو المسؤول الوحيد أمام مجلس الإدارة .

ومهما كان حجم الوكالة فإنها تخضع لسلطة قنوات الربط وتتفرع إلى ثلاث فروع:

- الوكالة (أ) على المستوى الولائي وهي مؤهلة لدراسة جميع العمليات (قروض الخواص، تمويل المشاريع... الخ).
- الوكالة (ب) على مستوى الدائرة وهي أقل مقارنة بالوكالة (أ) تدرس القروض الممنوحة للخواص، تشجيع الإستثمار والادخار.
- الوكالة (ج) توجد على مستوى الدائرة أو البلدية حديثة الإنشاء وبطيئة التطور مهمتها تختص في تجميع الإدخار.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - وكالة جيجل -

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - وكالة جيجل -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف عاملي الوكالة البنكية

1 - مدير الوكالة:

يتأخر الوكالة ويعتبر المسؤول الأول عن تسييرها، يقوم بعدة وظائف أساسية من بينها:

- يعتبر المسؤول الرئيسي لتسيير نشاط الوكالة (مراقبة التغيب، حفظ الانضباط، السهر على أمن الموظفين والأمن العام... إلخ)؛

- يسهر على كيفية تعبئة الأملاك.

- رصد الميزانية والأمر بصرف النفقات في حدود الميزانية.

- يتأسس لجنة القروض ويقرر انجاز أو عدم انجاز العملية وفق الشروط التي تملئها الإدارة الوصية.
- يمثل البنك أمام السلطات والتنظيمات المحلية.
- يحرر ويقدم شهريا تقرير يخص نشاط الوكالة.
- يراقب ويؤشر العوائد اليومية.
- يمكن أن يعين مساعد له ينوب عنه في بعض المهام.

2- الأمانة العامة:

تتمثل في مكتب السكريتاريا، وتكون بمحاذاة مكتب المدير مباشرة، تتكفل بمهام الأمانة العامة، ومن المهام التي تسند لها:

- استلام البريد اليومي الصادر والوارد وعرضه على المدير.
- الاحتفاظ بنسخة من البريد الصادر والوارد في أرشيف الأمانة.
- تسجيل المواعيد وتذكير المدير بها وكذا تاريخ الاجتماعات.
- تنظيم عملية استقبال الزبائن يوميا.
- استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتسجيلها أثناء غيابه.
- تسجيل التقارير الشهرية والدورية والسنوية المنجزة من مختلف المصالح وإرسالها إلى الجهات المعنية.

3- مصلحة الادخار:

وتتكون من:

- 1.3- مصلحة الشبابيك: غالبا ما يكون مظهرها زجاجي مجزء إلى شبابيك، وكل شباك يختص بعملية معينة منها: شباك خاص بالإيداع، شباك خاص بالسحب وشباك خاص بتنشيت الفوائد وكل هذه العمليات تسير من طرف أمين الوكالة والموظفين حسب نوعية نشاط كل شباك.
- 2.3 - مصلحة القروض: وتتقسم إلى قسمين:

- القسم الأول: خاص بتمويل قروض السكن: وينجز نشاط هذا القسم حسب كيفية تمويل السكن، وكل عملية تكون متابعة من مدير الخزينة ومدير المالية، وترجع عملية الدفع في آخر الشهر حتى يكون انتعاش شهري جديد لاستهلاك القروض، وكل هذه العمليات تسجل آليا عن طريق الإعلام الآلي.
- القسم الثاني: خاص بتمويل قروض الخواص وتوجد عدة أنواع من القروض قروض استهلاكية وقروض شراء مختلف التجهيزات الكهرومنزلية، قروض لاقتناء سيارة، قروض لشراء محل... الخ.

3.3- مصلحة التحصيل: وهي مصلحة موجودة في الطابق الأرضي للوكالة، تقوم بمهمة تحصيل واستلام القروض التي حان موعد استحقاقها ويكون ذلك نقداً.

3.4- مصلحة المتابعة القانونية: تتكلف بملف النزعات المختلفة ومراجعة القوانين المطبقة، وتمثل الوقاية قانونياً، ودراسة دفاتر المقترضين في حالة الوفاة.

4- مصلحة المحاسبة: كل عملية تتجزأ لها علاقة مع حركة الأموال وتترجم بطبيعة الحال بطريقة محاسبية وكل وكيل قروض، إلى جانب موظفي الشبائيك يكونون على استعداد لتقديم دفاتر محاسبية تلخص فيها كل العمليات التي أنجزت خلال اليوم، ويتجلى دور المحاسب في مراقبة الدفاتر الأساسية، كما يعمل على خلق مقارنة بين جميع المحاسبين، كما يرسل بعض المراسلات التي تتعلق بتنفيذ الميزانية والاختتام النهائي اليومي المحاسبي.

5- نائب المدير: وتوكل إليه المهام التالية:

- يساعد المدير في انجاز مهامه.
- نيابة المدير في حالة غيابه.
- يتابع الأعمال المنجزة من طرف المصالح، كما يقوم بتنشيطها وتنسيقها.
- دراسة العمليات الإدارية في الوكالة والسهر على احترام الإجراءات المتعلقة بها.

المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي في الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP)

التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها في المؤسسة، فالتسويق الداخلي يقوم على فكرة مفادها أن كل الأفراد داخل المؤسسة يمكن إعتبارهم كعملاء، مما يجبرهم على أن يبذلوا كل جهودهم من أجل تحقيق رضا العميل الخارجي، ويكون من خلال تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة، وفي دراستنا هذه قمنا بطرح بعض الأسئلة على مسؤولين لدى الوكالات المصرفية الثلاث وعلى إثرها تم التوصل إلى ما يلي:¹

¹: مقابلة مع: بن زيادة وسيلة، مديرة وكالة البنك الخارجي بجيجل، رولة نهال مساعدة مدير بالصنوق الوطني للتوفى والاحتياط وكالة جيجل، بوطيان لويزة عون متعدد الخدمة بمصلحة القروض لدى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بجيجل.

أولاً. إختيار العاملين:

تعتمد الوكالات المصرفية محل الدراسة في إختيار موظفيها على أساس الخبرة والكفاءة وكذلك طبيعة الوظيفة وهذا لتحقيق السرعة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

ثانياً. تدريب العاملين:

هناك تدريب للموظفين ولكن ليس بصورة مستمرة فقد أي بصورة متباينة، ويكون حسب الوظيفة فمثلا يتم تدريب العمال الجدد داخليا لتمكينهم من التعامل مع الزبائن.

ثالثاً. تحفيز العاملين:

هناك غياب للتحفيز في الوكالات المصرفية محل الدراسة فأغلب أنواع التحفيز المستعملة في فيها هي الترقية من منصب لآخر.

رابعاً. التمكين:

هناك حرية لتصرف الموظفين أثناء عملهم في الوكالات المصرفية ويمكنهم اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم ولكن هذا في حدود معينة.

خامساً. نشر المعلومات التسويقية:

يتم نشر المعلومات التسويقية في الوكالات المصرفية محل الدراسة سواء كان بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة وهذا لتسهيل القيام بوظائفهم على أكمل وجه ويتم استخدام الهاتف كوسيلة رئيسية للاتصال بين الموظفين.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

للتمكن من الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، تم إجراء دراسة ميدانية على موظفي الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP)، وكذا عينة من زبائنها والتي من خلالها سنتعرف على واقع تبني وممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسة من خلال موقف الموظفين حول إجراءات هذا المفهوم، وأيضا معرفة تأثيره على مستوى جودة الخدمة التي تقدمها.

وفي هذا السياق سنتطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة التي شملتها الدراسة مع الإشارة إلى الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات وطرق جمعها، واختبار صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير نقوم بتحليل هذه المعلومات بناء على نتائج الإستبيان.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة**أولاً: مجتمع الدراسة**

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم وصعب، إذ يجب أن تكون العينة ملائمة لفرضيات الدراسة وتخدم موضوع البحث، ويعني مجتمع الدراسة جميع المفردات والعناصر التي يمكن دراستها والمتعلقة بموضوع البحث، ويتكون مجتمع البحث في دراستنا هذه من مجتمعين، حيث يشمل المجتمع الأول جميع الموظفين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP)، أما المجتمع الثاني فيتمثل في عينة من الزبائن الذين يتعاملون مع هذه الوكالات.

ثانياً: عينة الدراسة

العينة هي سحب جزء من مجتمع الدراسة، ثم نقوم بتعميم النتائج المتحصل عليها على باقي مفردات المجتمع، والعملية التي تتم في هذا الإطار تسمى المعاينة، حيث نوجه استمارتين الأولى للعاملين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP)، حيث تم اختيار طريقة المسح الشامل لجميع العاملين على مستوى الوكالات، والثانية تم اختيار عينة عشوائية قصدية من زبائن الوكالات ووجهت لهم الإستمارة. بالنسبة للعاملين بالوكالات فقد تم توزيع 45 استمارة، واسترجعت 34 فقط، وبالنسبة للزبائن تم توزيع 80 إستمارة وتم استرجاع 61 منها.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات**أولاً - الإستمارة:**

بهدف الحصول على المعلومات التي ستفيدنا في البحث، لجأنا إلى أسلوب شائع جداً في جمع البيانات وهو الإستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث يعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، إذ يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره. وقد تضمنت استمارة الاستبيان الأولى والموجهة للعاملين بالوكالات المصرفية جزئين كما يلي: (أنظر الملحق رقم 1)

الجزء الأول : يتضمن معلومات شخصية لعينة العمال الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل.

الجزء الثاني : يضم 20 عبارة متعلقة بإجراءات التسويق الداخلي من 1 إلى 20 وهي:

- العبارات من 01 إلى 04 : متعلقة باختيار العاملين.
- العبارات من 05 إلى 08 : متعلقة بالتدريب.
- العبارات من 09 إلى 12 : متعلقة بالتحفيز.
- العبارات من 13 إلى 16 : متعلقة بالتمكين.
- العبارات من 17 إلى 20: متعلقة بنشر المعلومات التسويقية.

أما استمارة الاستبيان الثانية الموجهة للزبائن فتكونت من جزئين: (أنظر الملحق رقم 2)

الجزء الأول: يضم معلومات عامة تصف خصائص عينة الزبائن.

الجزء الثاني: يتكون من (15) عبارة يقيم فيها زبائن الوكالات المصرفية جودة الخدمة المقدمة إليهم.

وبعد ما تم ضبط المحاور المكونة للاستمارة تم تحديد الأسئلة المتعلقة بكل محور باستخدام كلمات سهلة وواضحة، وتجنب الكلمات التي تحمل اللبس. فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لأسئلة الإستمارة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة بغرض معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة، وهو عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 تمثل المسافة الأولى، من 2 إلى 3 تمثل المسافة الثانية، من 3 إلى 4 تمثل المسافة الثالثة ومن 4 إلى 5 المسافة الرابعة) ، وتمثل 5 عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفئة والذي يساوي 0.80، حيث يصبح التوزيع الجديد كما يلي:

الجدول رقم (03) إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابات على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الحكم
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1.80	20 % أقل من 36%	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	36 % أقل من 52%	منخفضة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	52 % أقل من 68%	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	68 % أقل من 84%	عالية
موافق تماما	5	من 4.21 إلى 5	84% إلى 100%	عالية جدا

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام **spss**، الطبعة الأولى،

دار نور العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008، ص 540.

ثانياً - المقابلة:

وكانت من خلال المقابلات التي أجريت مع مسؤولي الوكالات المصرفية وبعض العاملين فيها، من خلال

الأسئلة التي وجهت لهم بغرض معرفة واقع التسويق الداخلي بالوكالات. (أنظر الملحق رقم 3)

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالإعتماد على برنامج **Excel** لإنجاز الدوائر النسبية، وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف باسم **SPSS** ، وقد تم الإعتماد عليه في ترميز وإدخال مختلف المعلومات والحصول على النتائج المطلوبة والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحديد آرائها حول محاور الدراسة؛
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة نحو محاورها الرئيسية؛
- إختبار **t-test** لمتوسط العينة الواحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي 3.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل بيانات الإستبيان ومناقشة الفرضيات

سيتم في هذا المبحث عرض مختلف البيانات المتوصل إليها من خلال الإستمارة وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي **spss** والقيام بتحليلها بالشكل الذي يساهم في إعطائنا نتائج تجيب على الفرضيات المطروحة سابقا.

المطلب الأول: صدق وثبات الإستبيان

يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وتم حسابه كما يلي:

أولاً- صدق المحكمين:

بعد إعداد الاستمارتين في صورتها الأولية وعرضهما على الأستاذ المشرف ومناقشتها من حيث مدى شموليتهما وإمكانية تحقيقهما للهدف الذي ترميان إليه، تم التأكد من صدق أداة الدراسة ظاهريا من خلال عرضهما على بعض أساتذة التسويق، وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستمارتين حتى تكون مفهومة وواضحة للوصول في الأخير إلى الصورة النهائية لهما.

ثانياً- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير في ما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا كرونباخ إلا أنه من الناحية التطبيقية يعد معامل كرونباخ يساوي 0.6 معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، وأن معامل ألفا الذي تصل أو تفوق قيمته 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات. ويوضح معامل ثبات أداة هذه الدراسة كما يلي:

1- معامل الثبات لمحاور الاستبيان الموجه للموظفين

الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للموظفين

المحور الثاني: تقييم موظفي الوكالات المصرفية لإجراءات التسويق الداخلي	
معامل الثبات	0.898

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا للاستبيان الموجه للعاملين وجدناه يساوي 0.898، أي تزيد عن القيمة المقبولة إحصائيا وبالغاة 0.6 وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 4).

2- معامل الثبات لمحاور الاستبيان الموجه للزبائن

الجدول رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان الموجه للزبائن

المحور الثاني: تقييم زبائن الوكالات المصرفية المدروسة لجودة خدماتها	
معامل الثبات	0.876

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا للاستبيان الموجه للزبائن والخاص بتقييم الزبائن لجودة الخدمة المصرفية وجدناه يساوي 0.876، أي تزيد عن القيمة المقبولة إحصائيا وبالغاة 0.6 وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 4).

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستمارة

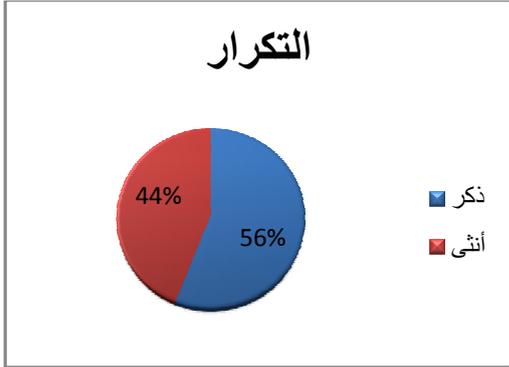
بغرض التعرف على الخصائص البيانية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الإستمارة بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، ثم التطرق إلى التكرارات والنسب المئوية لكل من المحاور الأربعة، ثم القيام باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: تحليل محور الأسئلة الشخصية الموجهة للعاملين

1- توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة العاملين حسب الجنس

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	55.9%
أنثى	15	44.1%
المجموع	34	100%

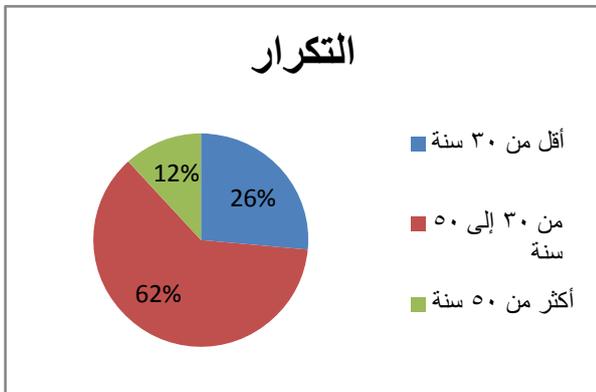
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال Excel

من خلال نتائج لـ **SPSS** المتوصل إليها وحسب الجدول رقم (06)، نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 19 فرداً أي ما يوافق 55.9% في حين بلغ عدد الإناث 15 فرداً أي بنسبة 44.1%، فجنس الذكور يساهم بشكل فعال في التشكيلة الإحصائية (أنظر الملحق رقم 05).

2- توزيع أفراد عينة العاملين حسب الفئات العمرية:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب عمر

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر



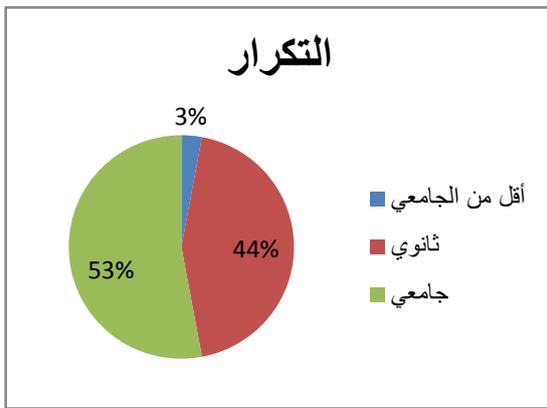
الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	09	26.5%
من 30 إلى 50 سنة	21	61.7%
أكثر من 50 سنة	04	11.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال Excel

من خلال نتائج **SPSS** المتوصل إليها حسب الجدول رقم (07)، نجد أن الفئة من 30 إلى 50 سنة الأكثر مساهمة في العينة الإحصائية بنسبة 61.7% تليها الفئة أقل من 30 سنة تساهم بـ 26.5%، بينما الفئة الأكثر من 50 سنة تساهم بنسبة 11.8% فقط، وهذا راجع (أنظر الملحق رقم 05).

3- توزيع أفراد عينة العاملين حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



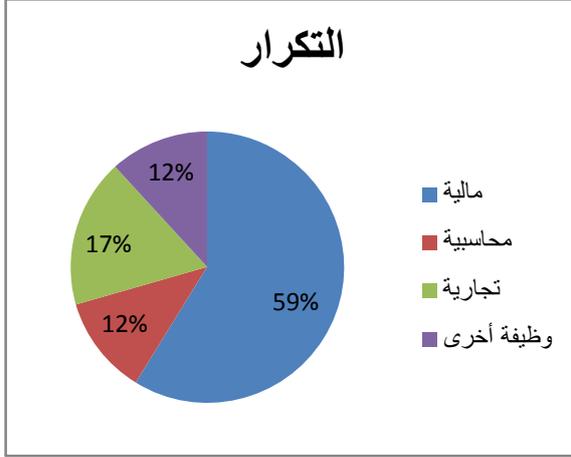
المستوى العلمي	التكرار	النسبة %
أقل من الثانوي	1	2.9%
ثانوي	15	44.2%
جامعي	18	52.9%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال **spss** المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال **Excel**

يتضح من خلال نتائج **SPSS** وحسب الجدول رقم (08)، أن النسبة الأكبر المساهمة في تشكيلة العينة هي من الجامعيين حيث بلغت نسبتهم 42.2% وهذا راجع لطبيعة العمل الذي تطلب مستوى عال من التعليم، يليها بنسبة 26.7% لحاملي شهادة الثانوي، ثم من هم دون الثانوي بـ 2.9% (أنظر الملحق رقم 05).

4- توزيع أفراد عينة العاملين حسب الوظيفة

الشكل رقم (11): توزيع الأفراد حسب الوظيفة



الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

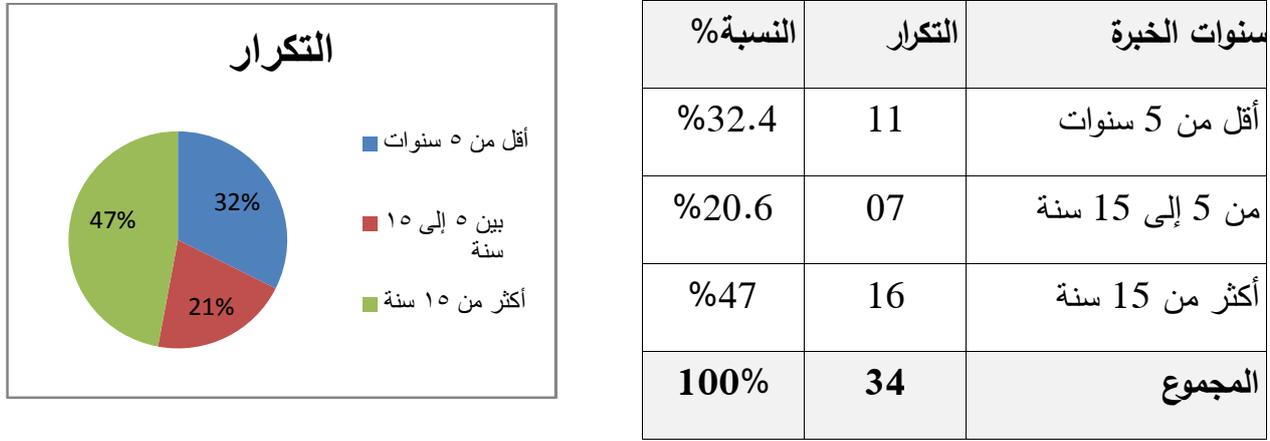
الوظيفة	التكرار	النسبة %
مالية	20	58.8%
محاسبة	04	11.8%
تجارية	6	17.6%
وظيفة أخرى	4	11.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال Excel

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلب مفردات العينة يعملون في الوظيفة المالية بنسبة 58.8% وهذا راجع لتعلقها بالخدمة المصرفية، تليها نسبة 17.6% في الوظيفة التجارية والباقي بالتساوي بين الوظيفة المحاسبية ووظائف أخرى. (أنظر الملحق رقم 05).

5- توزيع أفراد عينة العاملين حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال Excel

من خلال نتائج لـ SPSS المتوصل إليها وحسب الجدول رقم (10)، نلاحظ أن نسبة كبيرة من مفردات البحث لديهم أكثر من 15 سنة خبرة ، وذلك بنسبة 47 % من المجموع الكلي للأفراد الذين شملهم البحث بما يعادل 16 فردا ، تليها نسبة 20.6 % تمثل المفردات التي تتراوح خبرتهم ما بين 10 و 15 سنة خبرة ما يعادل 7 أفراد من مجموع مفردات البحث أما النسبة الباقية وهي ضئيلة فتمثل المفردات التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات. من خلال تحليل بيانات المحور الخاص بالبيانات الشخصية يمكن أن نستنتج أن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر منها ذكور ومن ذوي الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 إلى 50 سنة ومستوى جامعي وذات خبرة مهنية أكبر من 15 سنة أي أن أغلب العاملين في البنك من الفئة المتوسطة عمريا ذوي الدرجة الجامعية والخبرة المتوسطة وأغلبهم يمارسون وظيفة مالية. وهذا راجع لطبيعة الوظيفة التي تتطلب مستوى علمي وخبرة مهنية.

2- تحليل نتائج المحور الثاني: تقييم العاملين لمؤشرات التسويق الداخلي بالوكالات المصرفية محل الدراسة

لقد تضمن هذا الجانب عشرون عبارة موجهة للعمال على مستوى الوكالات لمعرفة درجة الموافقة لتقييمهم لواقع تطبيق التسويق الداخلي على مستوى الوكالات التي يعملون بها، حيث تم وضع سلم ليكرت لتحديد درجة الموافقة من عدمها لكل عبارة. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها كما يلي:

1- إجراء إختيار العاملين

الجدول رقم (11): تقييم العاملين لتطبيق إجراء إختيار العاملين

رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	غير موافق		محايد		موافق		الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
01	6	17.5	5	14.7	6	17.6	11	32.4	3.18	متوسطة
02	6	17.6	7	20.6	6	17.6	13	38.2	2.94	متوسطة
03	2	5.9	2	5.9	10	29.4	12	35.3	3.65	عالية
04	1	2.9	3	8.8	2	5.9	17	50.0	4.00	عالية
المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور										
3.441										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان بالإستخدام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن إتجاهات العينة نحو إجراء إختيار العاملين كانت أغلبها ضمن المجال من 2.94 إلى 4.00، أي من متوسطة إلى عالية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي ما قيمته 3.441، وكانت النسبة الأقل للعبارة الثانية الخاصة ب تناسب الوظيفة مع مؤهلات العامل، أما بالنسبة لأعلى درجة فلقد كانت للعبارة الرابعة والخاصة بوضوح إجراءات التوظيف، من جهة أخرى نجد المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 هو 3.18 وهو نسبة متوسطة وتتعلق العبارة بتلبية الوظيفة لرغبات وحاجات العاملين، أما العبارة رقم 3 فسجلت متوسط حسابي مقدر ب 3.65 وهو بين درجة موافقة أعلى من العبارة الأولى والمتعلقة ب سبب توظيف العامل هو مهارات التعامل مع الزبائن (أنظر الملحق رقم 05) .

وعليه يمكن القول أن هناك تقييم إيجابي بمتوسط 3.441 لإجراءات إختيار العاملين بالوكالات المصرفية وهذا ما يدل على إهتمام الوكالات المصرفية بهذا العنصر.

2- إجراء التدريب:

الجدول رقم (12): تحليل نتائج إجراء التدريب

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار							
متوسطة	1.125	3.35	8.8	3	52.9	18	8.8	3	23.5	8	5.9	2	5
عالية	0.960	3.56	8.8	3	58.8	20	14.7	5	14.7	5	2.9	1	6
متوسطة	1.291	2.97	5.9	2	41.2	14	17.6	6	14.7	5	20.6	7	7
متوسطة	1.258	3.15	17.6	6	23.5	8	23.5	8	26.5	9	8.8	3	8
3.257		المتوسط الإجمالي											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستعمال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن إتجاهات أفراد العينة نحو الإجراء الثاني كانت أغلبها ضمن المجال من 2.97 إلى 3.56، أي بين متوسطة وعالية وبمتوسط عام يقدر بـ 3.257، ولقد كانت النسبة الأقل للعبارة 07 التي تتعلق بإتاحة الفرصة لتدريب العامل من أجل الترقية، أما بالنسبة لأعلى درجة فلقد كانت للعبارة 06 الخاصة بمساهمة البرامج التدريبية المقدمة في تقديم الخدمة بشكل أفضل، ثم تليها العبارتين 5 و 8 على التوالي والتي في درجة الموافقة في حدود المتوسط والتي تتعلق بتلائم البرامج التدريبية التي تعدها الوكالات المصرفية مع إحتياجات العاملين وتلقي العامل التدريب اللازم قبل أي تغيير في الخدمة (أنظر الملحق رقم 05).

من خلال المتوسط الحسابي العام لإجراء التدريب (3.257) نلاحظ أن هناك إهتمام بإجراء التدريب ولكن بدرجة متوسطة من قبل الوكالات المصرفية.

الجدول رقم (13): إجراء التحفيز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار									
متوسطة	1.219	2.71	2.9	1	32.4	11	17.6	6	26.5	9	20.6	7	9
منخفضة	0.968	2.18	-	-	11.8	4	20.6	7	41.2	14	26	9	10
منخفضة	0.945	2.32	-	-	11.8	4	29.4	10	38.2	13	20.6	7	11
منخفضة	1.142	2.29	-	-	23.5	8	11.8	4	35.3	12	29.4	10	12
2.375		المتوسط الإجمالي											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستهتبان باستعمال SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات مفردات العينة لإجراء التحفيز ما بين 2.18 و 2.71 أي من ضعيفة إلى متوسطة، وإذا ما قورنت بالمتوسط الإجمالي والذي يساوي 2.375 نجدها تقريبا في نفس المستوى معه، هذا ما قد يفسر على أن أغلب مفردات العينة يؤكدون على عدم وجود تحفيز خصوصا فيما يتعلق بتقديم المكافآت على الجهد المتميز وكذلك تقديم الحوافز المعنوية، إذ أن أغلبية مفردات العينة أجابوا أن ضعف في التحفيز (أنظر الملحق رقم 05).

مما سبق نلاحظ أن التحفيز هو عنصر أقل أهمية بالوكالات مقارنة بالتدريب والإختيار.

3- إجراء التمكين

الجدول رقم (14): تقييم مفردات العينة لتطبيق إجراء التمكين بالوكالات

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
	1.114	3.18	5.9	2	44.1	15	20.6	7	20.6	7	8.8	3	13
	1.109	3.26	8.8	3	41.2	14	26.5	9	14.7	5	8.8	3	14
	1.058	3.18	2.9	1	50.0	17	14.7	5	26.5	9	5.9	2	15
	1.128	3.00	11.8	4	20.4	7	29.4	10	32.4	11	5.9	2	16
	3.154		المتوسط الإجمالي										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستعمال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمفردات العينة قد بلغ 3.154 أي بين 2.61 و 3.40 وهو يدل أن التمكين يطبق بدرجة متوسطة، والمتوسط الحسابي للعبارات تتراوح بين 3.00 و 3.26، وهذا ما يدل على أن هناك إهتمام بالتمكين من طرف الوكالات لكن بدرجة متوسطة (أنظر الملحق رقم 05) .

5- نشر المعلومات التسويقية

الجدول رقم (15): تقييم مفردات العينة لإجراء نشر المعلومات التسويقية

رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
17	2	5.9	2	5.9	6	17.6	21	61.8	3.62	عالية
18	1	2.9	8	23.5	5	14.7	18	52.9	3.35	متوسطة
19	2	5.9	5	14.7	5	14.7	19	55.9	3.47	عالية
20	1	2.9	3	8.8	11	32.4	15	44.1	3.53	عالية
المتوسط الإجمالي										
3.492										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الإستهيبان بإستعمال SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن متوسط عبارات إجراء التمكين تتراوح بين 3.35 إلى 3.62، أي من متوسطة إلى عالية، وأغلب مفردات العينة أجابوا بأن إدارة البنك تنشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، ، وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية بالعبارات الخاصة بالتمكين فقد بلغ (3.492) وهو ما يدل على أن الإدارة توفر للعاملين المعلومات لتنفيذ مهامهم (أنظر الملحق رقم 05) .

ثانيا: تحليل نتائج استمارة الزبائن لتأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

1- تحليل خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

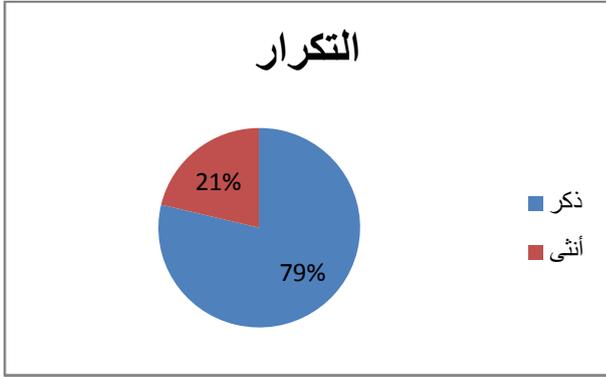
بغرض التعرف على الخصائص الشخصية لزبائن الوكالات المصرفية محل الدراسة، تناول الجزء الأول من الإستهيبان بعض البيانات الشخصية وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والوظيفة.

أ- وصف متغير الجنس:

يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



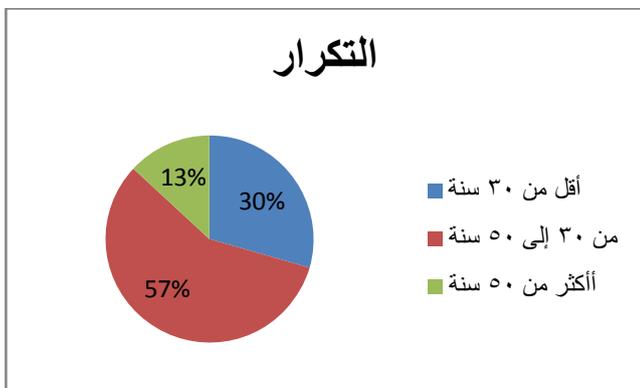
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	48	78.7%
أنثى	13	21.3%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال Excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تتمثل في الذكور بنسبة 78.7% بما يعادل 48 فردا من المجموع الكلي للأفراد، أما نسبة الإناث قدرت نسبتهم بـ 21.3% من مجموع المفردات أي ما يعادل 13 فردا أنظر الملحق رقم (06).

ب- وصف متغير السن:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	18	29.5%
من 30 إلى 50 سنة	35	57.4%
أكثر من 50 سنة	8	13.1%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج استعمال Excel

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلب نسبة للزبائن تنتمي للفئة العمرية ما بين 30 و 50 سنة بنسبة 57.4% أي ما يعادل 35 فردا، تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 29.5% وأخيرا الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 13.1%، ومنه فأغلب زبائن الوكالات تنتمي إلى فئة الكهول والشباب أنظر الملحق رقم (06).

ج- وصف متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أقل من الثانوي	12	19.7%
ثانوي	21	34.4%
جامعي	28	45.9%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال Excel

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن ما نسبته 45.9% من مفردات البحث لديهم مستوى تعليمي جامعي ما يعادل 28 فردا، تليها الفئة ذو المستوى الثانوي والتي سجلت نسبة 19.7% أي 21 فردا، أما الأفراد ما دون الثانوي فقد سجلت نسبتهم 19.7% أي 12 فردا (أنظر الملحق رقم 6).

د- وصف متغير الوظيفة:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



الجنس	التكرار	النسبة %
موظف	26	42.6%
أعمال حرة	10	16.4%
متقاعد	6	9.8%
بطال	9	14.8%
وظيفة أخرى	10	16.4%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج باستعمال Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلب زبائن الوكالات المصرفية موظفين وذلك بنسبة 42.6% تليها الأعمال الحرة ووظيفة أخرى بنسبة 16.4% أنظر الملحق رقم (06).

الجدول رقم (20): تقييم الزبائن لتأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة لهم بالوكالات المصرفية

رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	غير موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة
			التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
01	1	1.6	8	13.1	12	19.7	33	54.1	7	11.5	3.61	عالية
02	2	3.3	4	6.6	24	39.3	26	42.6	5	8.2	3.46	عالية
03	8	13.1	18	29.5	19	31.1	9	14.8	7	11.5	2.82	متوسطة

عالية	0.991	3.43	11.5	7	39.3	24	34.4	21	9.8	6	4.9	3	04
متوسطة	0.954	3.39	9.8	6	37.7	23	39.3	24	8.2	5	4.9	3	05
متوسطة	1.238	3.00	14.8	9	.19	12	27.9	17	26.2	16	11.5	7	06
عالية	0.833	3.85	23.0	14	44.3	27	27.9	17	4.9	3	-	-	07
عالية	0.814	3.74	16.4	10	47.5	29	29.5	18	6.6	4	-	-	08
عالية	0.786	3.44	9.8	6	32.8	20	49.2	30	8.2	5	-	-	09
متوسطة	0.968	3.28	13.1	8	21.31	13	49.2	30	13.1	8	3.3	2	10
عالية	0.762	3.95	19.7	12	60.7	37	16.4	10	1.6	1	1.6	1	11
متوسطة	1.240	2.79	8.2	5	26.2	16	18	11	31.1	19	16.4	10	12
متوسطة	0.982	3.26	11.5	7	24.6	15	47.5	29	11.5	7	4.9	3	13
عالية	0.814	3.66	11.5	7	52.5	32	26.2	16	9.8	6	-	-	14
متوسطة	0.933	2.89	4.9	3	13.1	8	57.4	35	14.8	9	9.8	6	15
3.370													المتوسط الإجمالي

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية المقدمة لدى الوكالات المصرفية محل الدراسة يقدر بـ 3.370 وهو يقع بين المجال 2.60 و 3.40 وهي فئة يكون فيها الاتجاه نحو الموافقة في حدود المتوسط (أنظر الملحق رقم 06). حيث حصلت بعض العبارات على متوسط حسابي عالي والبعض الآخر على متوسط حسابي متوسط.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

نركز في هذا الجزء على إختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، ولاختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على القرارات الآتية:

أولاً: بالنسبة للمتوسط الحسابي: من خلاله نحكم على الفرضية بالقبول أو الرفض حيث:

- إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب < 3 هناك موقف إيجابي لمفردات الدراسة اتجاه الموضوع المدروس.

- إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب > 3 هناك موقف سلبي لمفردات الدراسة اتجاه الموضوع المدروس.

ثانياً: بالنسبة لاختبار **t-test**:

- إذا كانت t المحسوبة $<$ من t الجدولية نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم H_0 .

- إذا كانت t المحسوبة $>$ من t الجدولية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدم H_0 .

ثالثاً: بالنسبة لمستوى الدلالة:

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أقل أو يساوي من مستوى

المعنوية المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية لها.

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أكبر من ومستوى المعنوية المعتمد

(0.05) نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية لها.

1- إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: H_0 تتبنى الوكالات المصرفية محل الدراسة مفهوم التسويق الداخلي بمستوى متوسط.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج الفرضية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	الحكم على الفرضية
الفرضية الأولى	3.144	0.696	1.232	1.67	0.000	0.05	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.370 وهو ضمن المجال 2.61 إلى 3.40 أي درجة متوسطة أي موقف إيجابي و t المحسوبة 1.232 أصغر من t الجدولية والتي تساوي 1.67 و sig التي كانت قيمتها 0.000 أصغر من 0.05 وعليه:

- نقبل الفرضية الأولى H_0 : الخاصة بتبني الوكالات المصرفية لمفهوم التسويق الداخلي بمستوى متوسط ونرفض الفرضية البديلة H_1 : تتبنى الوكالات المصرفية مفهوم التسويق الداخلي بمستوى عالي.
ومن خلال هذه النتائج واعتمادا على اتجاهات أفراد عينة الدراسة، نجد أن الوكالات المصرفية بجيجل تطبق التسويق الداخلي في شكل عناصر متفرقة، وليس هناك مفهوم سائد للتسويق الداخلي.

2- الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على:

H_0 : تبني الوكالات المصرفية لمفهوم التسويق الداخلي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

- الجدول رقم (22): إختبار الفرضية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى المعنوية	الحكم على الفرضية
الفرضية الثانية	3.370	0.696	4.157	2	0.000	0.05	الرفض

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.370 وهو ضمن المجال 2.61 إلى 3.40 أي درجة متوسطة و t المحسوبة 4.157 أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2 و sig التي كانت قيمتها تساوي 0.000 أصغر من 0.05 وعليه:

- نرفض الفرضية H_0 : تبني الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) لمفهوم التسويق الداخلي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية ونقبل الفرضية البديلة H_1 : تبني الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) لمفهوم التسويق الداخلي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة متوسطة.

ومن خلال هذه النتائج واعتمادا على اتجاهات أفراد عينة الدراسة، نستخلص أن زبائن الوكالات المصرفية يقيمون جودة الخدمة المقدمة لهم بدرجة متوسطة.

إن ما يتضح مما سبق هو أن هناك تأثير لتبني الوكالات المصرفية للتسويق الداخلي على مستوى جودة خدماتها، بحيث أن تنفيذ الوكالات لإجراءات التسويق الداخلي كان دون المستوى المطلوب وهذا ما دل عليه المتوسط العام لمحور التسويق الداخلي والذي قدر بـ 3.141، الأمر الذي انعكس على مستوى جودة خدماتها، حيث قدر المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمة المصرفية بـ 3.370 وهو متوسط على العموم.

خلاصة:

من خلال القيام بهذه الدراسة والتي ركزت حول معرفة واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بالوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بولاية جيجل ودوره في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية، حيث توصلنا إلى أن الوكالات تتبنى التسويق الداخلي لكن بمستوى متوسط لأن النسب تختلف من إجراء لآخر هذا ما أدى إلى انخفاض مستوى جودة خدماتها (كانت كذلك متوسطة) والذي سببه عدم اهتمام الوكالات بالجوانب الإنسانية فالوكالات تهتم بالعمل دون الاهتمام بحاجات ورغبات العامل وعلى رأسها التحفيز.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر التسويق الداخلي أحد أهم أوجه التسويق الحديث في المؤسسات الخدمية عموماً والمؤسسات المصرفية على وجه الخصوص التي تمتاز بالتشابه في خدماتها، فالتسويق الداخلي يهتم بالعاملين في المؤسسة من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل وهذا بتطبيق إجراءات التسويق الداخلي والمتمثلة في إختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين ونشر المعلومات التسويقية، مما يؤدي إلى الزيادة في مستوى جودة خدماتها.

لكن هذا المسعى لم يكن في المستوى المطلوب في الوكالات المصرفية محل الدراسة، حيث تبين من خلال الدراسة أن إهتمام المؤسسة بعمالها كان في حدود المتوسط، مما كان له إنعكاس على مستوى أدائهم، الذي لم يكن في بمستوى تطلعات الزبائن.

إختبار الفرضيات:

تتلخص أهم نتائج الفرضيات في النقاط التالية:

- أظهرت النتائج قبول الفرضية الأولى والتي تنص على: تبني الوكالات المصرفية محل الدراسة مفهوم التسويق الداخلي بمستوى متوسط ورفض الفرضية البديلة والتي تتلخص في تبني الوكالات المصرفية محل الدراسة مفهوم التسويق الداخلي بدرجة عالية.
- أظهرت النتائج رفض الفرضية الثانية التي تنص على: تبني الوكالات المصرفية للتسويق الداخلي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن تبني الوكالات المصرفية لمفهوم التسويق الداخلي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة متوسطة.

نتائج الدراسة:

أولاً- النتائج النظرية: ومن خلال ما تم ما تم استعراضه في ثنايا الجزء النظري نلخص النقاط التالية:

- 1- يعني التسويق الداخلي بيع ووظائف المؤسسة للعاملين، وذلك من خلال إختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية وكذلك تدريبهم وترقيتهم ومكافئتهم، تمكينهم، توفير كافة المعلومات التي تتعلق بوظائفهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسة وعاملها.

- 2- التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق رضا العاملين بالمؤسسة الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق رضا زبائنها عن الخدمات التي تقدمها.
- 3- تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في مقدرة الخدمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- 4- تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة الخدمية يؤدي إلى تحقيق أبعاد جودة الخدمة التي تقدمها.
- 5- أن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في زيادة مستوى جودة خدماتها.

ثانياً - النتائج التطبيقية: أهم نتائج الدراسة التطبيقية تتجلى فيما يلي:

- 1- بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي فإن الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بجبجل تهتم بشكل إيجابي بمؤشري الإختيار ونشر المعلومات التسويقية وهذا بدرجة عالية، يليها مؤشري التدريب والتمكين بدرجة متوسطة ويبقى مؤشر التحفيز دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام الوكالات المصرفية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين.
- 2- أما بالنسبة لتقييم الزبائن لتأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية فإن زبائن الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP) بجبجل يقيمون جودة الخدمات التي تقدمها بنسبة متوسطة لاسيما ما يتعلق بالمعاملة ، مما يعني إهمال الأبعاد الإنسانية عند التعامل مع الزبائن.
- 3- هناك تأثير لتبني الوكالات المصرفية محل الدراسة للتسويق الداخلي على مستوى جودة خدماتها، حيث أن تنفيذ المؤسسة لإجراءات التسويق الداخلي دون المستوى المطلوب انعكس على مستوى جودة خدماتها والذي كان ذو مستوى متوسط أيضا.

التوصيات:

- كما يمكن من خلال ما سبق تقديم توصيات يمكن أن تساعد إدارات الوكالات المصرفية عينة الدراسة (BEA, BADR, CNEP) في تحسين أدائها وزيادة مستوى جودة خدماتها، تتجلى أهم التوصيات فيما يلي:
- 1- على الوكالات المصرفية أن تدعم اهتمامها بتطبيق التسويق الداخلي، لما له من منافع عديدة تتجلى في الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية في التعامل مع الزبائن.
 - 2- ضرورة العمل على زيادة الرغبة لدى الموظفين على العمل، من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة وتوزع بطريقة عادلة بين جميع الموظفين.

- 3- تقديم المكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبائن.
- 4- القيام بتمكين العاملين بنسبة أكبر لاسيما ذوي الكفاءة والخبرة العالية في الميدان في حدود أعمالهم.

أفاق البحث:

وفي الأخير يتضمن الموضوع جوانب كثيرة ومتشعبة ونرى إمكانية مواصلة الدراسة في شكل عناوين

أهمها:

- دور التسويق الداخلي في بناء استراتيجية المنظمة.
- تطبيق آليات التسويق الداخلي طريق للإبداع والإبتكار.
- دور إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ أبعاد التسويق الداخلي.
- دور التسويق الداخلي في تحقيق التميز بالمنشآت السياحية.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 2- إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 3- بشير عباس العلق وحמיד عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 4- بشير عباس العلق، الإتصالات التسويقية الإلكترونية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005.
- 5- جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبوبكر، دليل خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة النشر.
- 6- حسن أحمد الطعاني، التدريب المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 7- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 9- خضير كاظم حمودة وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 11- رعد حسن الصرف، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، دمشق، 2007.
- 12- زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 14- صفيح صادق ويقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، دار الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2010.

- 15- صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام، لبنان، 1998.
- 16- علاء فرحان طالب وفؤادي حمودي العطار، المزيج التسويقي المصرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010.
- 17- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 18- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006.
- 19- مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 22- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 23- محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 24- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 25- محمود حسين الوادي وآخرون ، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010.
- 26- محمود عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 27- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 28- مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، 2006.
- 29- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- 30- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 31- نزار عبد المجيد ولحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، دار الوراق، عمان، 2010.
- 32- نظام موسى سويدان وعبد المجيد البروراي، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- 33- نيقين غراب، فليب كوتلر، اتجاهات جديدة في التسويق، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- 34- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 35- وصفي عبد الرحمن النعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2011.
- 36- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 37- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 38- يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة، الطبعة الثانية، الدار العربية، عمان، الأردن، 2009.

ب- المقالات:

- 39- أمل إبراهيم أحمد عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 6، العدد 1، 2010
- 40- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين، جامعة أبو ظبي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015.
- 41- حميد الطائي، قياس تقديرات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين، عمان، 2000.

- 42- ساهي مصطفى وجوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، 2009.
- 43- سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد60، القاهرة،2003.
- 44- شاعر إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، 2011.
- 45- محمدي رشيد وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، 2009.
- ج- الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 46- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008.
- 47- حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضى العميل، دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.
- 48- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 49- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 50- طارق الحكواتي، أثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة، مذكرة ماجستير، قسم التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

51- كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي دراسة لوكالة البنك الخارجي بورقلة، مذكرة ماستر، فرع العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

52- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

53- ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج دراسة حالة مطاحن الزيبان بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

د - ملتقى ومؤتمر:

54- جمال ثابت، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان تنمية الموارد البشرية - التوظيف وخيارات الإنتقاء- والمنعقد بالشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 23- 27 أكتوبر 2007.

55- خالد حسن علي الحريري، التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري وتأثيره على الأداء وجودة الخدمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية، 1- 4 نوفمبر، 2009.

56- علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، والمنعقد في الأردن - المملكة الأردنية الهاشمية، خلال الفترة 2- 4 يوليو 2007.

هـ - المقابلات:

57- وثائق مقدمة من طرف الوكالات البنكية (BEA, BADR, CNEP) .

58- مقابلة مع مقابلة مع بن زيادة وسيلة، مديرة وكالة البنك الخارجي بجيجل.

59- مقابلة مع رولة نهال، مساعدة المدير بالصنوق الوطني للتوفي والإحتياط وكالة جيجل.

60- بوطيان لويزة، عون متعدد الخدمات بمصلحة القروض لدى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بجيجل.

ثانيا: باللغة الأجنبية

61- Frédéric Canard, **management de la qualité**, Gualino éditeur, lextenso édition, paris, 2009.

- 62- Lovelock, C. & Wirtz, J. **service marketing**, (5th ed) , Pearson Prentice, Hall New Jersey, 2004.
- 63- Myriam Bellaouaied, Abdelkader GAM, **internal marketing as a new alternative for the servise employees performance** :An Empirical Study, Revista De Comunicare SI Marketing, USA, 2011.
- 64- Norizan M. saad, **internel marketing** : using marketing- like approaches to build Business competences and improve performance in large Malaysian corporations, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, 27–53, July, 2002.
- 65- Panagiotis Kyriazopoulos, **implementing internal marketing througe employee**, Dallas, Texas, U.S.A, may 4 to may 7, 2007.
- 66 - Philip Kotler ,**marketing management** ,10 édition publiunion ,Paris,1998.
- 67- Philip Kotler: **marketing managgment millennium** ,custom Edition For university of Phoenise, Boston, 2001.
- 68- Seddiki Abdallah, **managment de la qualité**, Ben- Aknoun, Alger, 2003.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان الموجه للعاملين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR,CNEP) بجيجل

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص تسويق الخدمات

إستبيان

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسويق الخدمات بعنوان "دور التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية" دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية جيجل. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ومشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

من إعداد الطالبتين:

- فوزية خديم الله

- منيرة حمروش

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

أكثر من 50 سنة

من 30-50 سنة

أقل من 30 سنة

جامعي

ثانوي

أقل من الثانوي

3- المستوى التعليمي:

4- الوظيفة :

تجارية

مالية

وظيفة أخرى

محاسبة

أكثر من 15 سنة

بين 5 و 15 سنة

أقل من 5 سنوات

5- عدد سنوات الخبرة:

الجزء الثاني: تقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي بالوكالات البنكية محل الدراسة.

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول ذات العلاقة بمدى تبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولاً: إختيار العاملين						
01	الوظيفة التي تعمل بها في البنك تلبى تطلعاتك					
02	الوظيفة التي تشغلها حالياً في البنك تتناسب مع مؤهلاتك					
03	سبب إختيارك كموظف بالبنك يرجع إلى مهاراتك في التعامل مع الزبائن					
04	إجراءات التوظيف كانت واضحة بالنسبة لك					
ثانياً: تدريب العاملين						

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
05	البرامج التي يعدها البنك تتلاءم مع إحتياجاتك التدريبية					
06	البرامج التدريبية المتاحة لك في البنك كافية لتقديم الخدمة بشكل أفضل					
07	يتم تدريبك لغرض إتاحة الفرصة لترقيتك					
08	قبل تطبيق أي تغيير في الخدمة تحصل على التدريب اللازم					
ثالثا: التحفيز						
09	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي تقوم به					
10	يتم مكافئتك عندما تقدم جهدا متميزا في تقديم الخدمة					
11	يتم ترقيتك عند قيامك بأداء جيد					
12	يقوم البنك بتقديرك من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير					
رابعا: التمكين						
13	تحرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لأداء عملك بشكل جيد					
14	تفوض لك إدارة البنك الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العمل					
15	تتيح لك الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات					
16	لديك الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات الزبائن					
خامسا: نشر المعلومات التسويقية						
17	توفر لك إدارة البنك المعلومات الكافية عن الخدمات التي تقوم بها					
18	المعلومات التي تصلك من الإدارة دقيقة					
19	توفر لك إدارة البنك معلومات كافية عن الخدمات الجديدة					
20	تحتك إدارة البنك على تبادل المعلومات مع زملائك في العمل					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): الاستبيان الموجه لزبائن الوكالات المصرفية (BEA, BADR, CNEP)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص تسويق الخدمات

إستبيان

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات بعنوان "دور التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية" دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بولاية جيجل. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ومشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

من إعداد الطالبتين:

- فوزية خديم الله

- منيرة حمروش

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي جامعي
- 4- الوظيفة: موظف أعمال حرة متقاعد بطال وظيفة أخرى

الجزء الثاني: تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تتحصل على خدمات مناسبة في البنك وهذا راجع للمهارات التي يتمتع بها مقدم الخدمة					
02	يحرص مقدم الخدمة بالبنك والذي يتمتع بالكفاءة العالية على تقديم الخدمة لك في الوقت المناسب					
03	عند استفادتك من الخدمة تجد مقدم الخدمة متحمس بالشكل الذي يجعله يقدمها بشكل سليم من المرة الأولى					
04	يبذل مقدم الخدمة الجهد الكافي لتلبية طلباتك مما يجعله يقوم بدوره بالشكل الأمثل					
05	يجيب مقدم الخدمة على استفساراتك بشكل سريع كونه يتمتع بالمعلومات الكافية حول الخدمة					
06	تجد مقدم الخدمة على استعداد دائم لخدمتك عند تعاملك معه					
07	تثق بمقدم الخدمة لأنه يقدم لك معلومات صحيحة					
08	يستجيب مقدم الخدمة لطلباتك بطريقة صحيحة كونه على					

					درابة كافية باحتياجاتك	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم
					يلتزم مقدم الخدمة بوعوده دون تأخير وهذا لتمكنه من المهام الموكلة إليه	09
					تستفيد من خدمات البنك دون حدوث أخطاء كون مقدم الخدمة يتمتع بخبرة كبيرة	10
					يتعامل مقدم الخدمة بالسرية التامة حول المعلومات الخاصة بك مما يشعرك بالأمان	11
					يتعامل مقدم الخدمة معك بشكل ودي مما يجعلك راضي عن تعاملك معه	12
					يتم الإجابة على اعتراضاتك من قبل مقدم الخدمة لأن لديه الصلاحيات اللازمة لذلك	13
					عند استفادتك من الخدمة تجد مقدم الخدمة قادر على أداء الخدمة بشكل جيد	14
					لدى مقدم الخدمة حلول دائمة للمشكلات التي تواجهك عند تعاملك معه وهذا راجع لحسن تفهمه لك	15

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): أسئلة المقابلة مع مسؤولي الوكالات البنكية (BEA,BADR,CNEP)

أسئلة المقابلة:

- 1- كيف يتم توظيف الأفراد في وكالتكم؟
- 2- ما هو رأيكم في عملية تدريب العاملين وهل تقومون بذلك؟
- 3- هل هناك ترقية للعاملين في وكالتكم؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يكون ذلك؟
- 4- ما رأيكم في عملية تلبية حاجات ورغبات العاملين بالوكالات باعتبارهم زبائن داخليين،
- 5- ما رأيكم في تمكين العاملين في وكالتكم؟

الملحق 4 : نتائج تحليل أسئلة الإستمارة الموجهة للعاملين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR,CNE)

- معامل الثبات ألفا كرونباخ :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	25

- نتائج تحليل الإستبيان :

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	55,9	55,9	55,9
أنثى	15	44,1	44,1	100,0
Total	34	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	9	26,5	26,5	26,5
سنة 30- 50 من	21	61,8	61,8	88,2
سنة 50 من أكثر	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الثانوي من أقل	1	2,9	2,9	2,9
ثانوي	15	44,1	44,1	47,1
جامعي	18	52,9	52,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مالية	20	58,8	58,8	58,8
محاسبة	4	11,8	11,8	70,6
تجارية	6	17,6	17,6	88,2
أخرى وظيفة	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	11	32,4	32,4	32,4
سنة 5-15 بين	7	20,6	20,6	52,9
سنة 15 من أكثر	16	47,1	47,1	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة1	34	3,18	1,381
العبارة2	34	2,94	1,254
العبارة3	34	3,65	1,098
العبارة4	34	4,00	1,015
N valide (listwise)	34		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة5	34	3,35	1,125
العبارة6	34	3,56	,960
العبارة7	34	2,97	1,291
العبارة8	34	3,15	1,258
N valide (listwise)	34		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة9	34	2,71	1,219
العبارة10	34	2,18	,968
العبارة11	34	2,32	,945
العبارة12	34	2,29	1,142
N valide (listwise)	34		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة13	34	3,18	1,114
العبارة14	34	3,26	1,109
العبارة15	34	3,18	1,058
العبارة16	34	3,00	1,128
N valide (listwise)	34		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة17	34	3,62	,954
العبارة18	34	3,35	1,012
العبارة19	34	3,47	1,051
العبارة20	34	3,53	,929
N valide (listwise)	34		

Statistiques

		t1	t2	t3	t4	t5
N	Valide	34	34	34	34	34
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4412	3,2574	2,3750	3,1544	3,4926
Médiane		3,7500	3,2500	2,2500	3,5000	3,7500
Ecart-type		,90046	,94445	,75691	,80249	,83140
25		2,7500	2,6875	1,9375	2,5000	3,0000
Centiles	50	3,7500	3,2500	2,2500	3,5000	3,7500
	75	4,0000	4,0000	3,0000	3,5625	4,0000

t1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	3	8,8	8,8	11,8
	2,25	1	2,9	2,9	14,7
	2,50	2	5,9	5,9	20,6
	2,75	2	5,9	5,9	26,5
	3,00	1	2,9	2,9	29,4
	3,25	3	8,8	8,8	38,2
	3,50	3	8,8	8,8	47,1
	3,75	5	14,7	14,7	61,8
	4,00	6	17,6	17,6	79,4
	4,25	3	8,8	8,8	88,2
	4,50	3	8,8	8,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

t3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	11,8	11,8	11,8
1,75	4	11,8	11,8	23,5
2,00	4	11,8	11,8	35,3
2,25	6	17,6	17,6	52,9
2,50	4	11,8	11,8	64,7
Valide 2,75	1	2,9	2,9	67,6
3,00	6	17,6	17,6	85,3
3,25	2	5,9	5,9	91,2
3,50	1	2,9	2,9	94,1
3,75	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

t4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	2,9	2,9	2,9
2,00	1	2,9	2,9	5,9
2,25	4	11,8	11,8	17,6
2,50	5	14,7	14,7	32,4
2,75	2	5,9	5,9	38,2
3,00	2	5,9	5,9	44,1
Valide 3,25	1	2,9	2,9	47,1
3,50	10	29,4	29,4	76,5
3,75	2	5,9	5,9	82,4
4,00	2	5,9	5,9	88,2
4,25	3	8,8	8,8	97,1
4,75	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

t5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	2,9	2,9	2,9
1,75	1	2,9	2,9	5,9
2,25	1	2,9	2,9	8,8
2,50	1	2,9	2,9	11,8
2,75	2	5,9	5,9	17,6
3,00	5	14,7	14,7	32,4
Valide 3,25	1	2,9	2,9	35,3
3,50	4	11,8	11,8	47,1
3,75	5	14,7	14,7	61,8
4,00	8	23,5	23,5	85,3
4,25	3	8,8	8,8	94,1
5,00	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
TT1	34	3,1441	,68199
N valide (listwise)	34		

الملحق رقم (05): نتائج تحليل أسئلة الإستمارة الموجهة للعاملين بالوكالات المصرفية (BEA, BADR,CNE)

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	19

2- نتائج تحليل الاستبيان

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	48	78,7	78,7	78,7
أنثى	13	21,3	21,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	18	29,5	29,5	29,5
سنة 30- 50 من	35	57,4	57,4	86,9
سنة 50 من أكثر	8	13,1	13,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الثانوي من أقل	12	19,7	19,7	19,7
ثانوي	21	34,4	34,4	54,1
جامعي	28	45,9	45,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	26	42,6	42,6	42,6
حرة أعمال	10	16,4	16,4	59,0
متقاعد	6	9,8	9,8	68,9
بطل	9	14,8	14,8	83,6
أخرى وظيفة	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	8	13,1	13,1	14,8
محاييد	12	19,7	19,7	34,4
موافق	33	54,1	54,1	88,5
تماما موافق	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,3	3,3	3,3
موافق غير	4	6,6	6,6	9,8
محاييد	24	39,3	39,3	49,2
موافق	26	42,6	42,6	91,8
تماما موافق	5	8,2	8,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	8	13,1	13,1	13,1
موافق غير	18	29,5	29,5	42,6
محاييد	19	31,1	31,1	73,8
موافق	9	14,8	14,8	88,5
تماما موافق	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	4,9	4,9	4,9
موافق غير	6	9,8	9,8	14,8
محاييد	21	34,4	34,4	49,2
موافق	24	39,3	39,3	88,5
تماما موافق	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	4,9	4,9	4,9
موافق غير	5	8,2	8,2	13,1
محاييد	24	39,3	39,3	52,5
موافق	23	37,7	37,7	90,2
تماما موافق	6	9,8	9,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	7	11,5	11,5	11,5
موافق غير	16	26,2	26,2	37,7
محاييد	17	27,9	27,9	65,6
موافق	12	19,7	19,7	85,2
تماما موافق	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	3	4,9	4,9	4,9
محاييد	17	27,9	27,9	32,8
موافق	27	44,3	44,3	77,0
تماما موافق	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	6,6	6,6	6,6
محاييد	18	29,5	29,5	36,1
موافق	29	47,5	47,5	83,6
تماما موافق	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	5	8,2	8,2	8,2
محايد	30	49,2	49,2	57,4
Valide موافق	20	32,8	32,8	90,2
تماما موافق	6	9,8	9,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	2	3,3	3,3	3,3
موافق غير	8	13,1	13,1	16,4
Valide محايد	30	49,2	49,2	65,6
موافق	13	21,3	21,3	86,9
تماما موافق	8	13,1	13,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	1	1,6	1,6	1,6
موافق غير	1	1,6	1,6	3,3
Valide محايد	10	16,4	16,4	19,7
موافق	37	60,7	60,7	80,3
تماما موافق	12	19,7	19,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	10	16,4	16,4	16,4
موافق غير	19	31,1	31,1	47,5
Valide محايد	11	18,0	18,0	65,6
موافق	16	26,2	26,2	91,8
تماما موافق	5	8,2	8,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	4,9	4,9	4,9
موافق غير	7	11,5	11,5	16,4
محاييد	29	47,5	47,5	63,9
موافق	15	24,6	24,6	88,5
تماما موافق	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	6	9,8	9,8	9,8
محاييد	16	26,2	26,2	36,1
موافق	32	52,5	52,5	88,5
تماما موافق	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

العبارة 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	6	9,8	9,8	9,8
موافق غير	9	14,8	14,8	24,6
محاييد	35	57,4	57,4	82,0
موافق	8	13,1	13,1	95,1
تماما موافق	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

=

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
M	61	3,3705	,69608
N valide (listwise)	61		

الملحق رقم (06): نتائج إختبار t- test

1- بالنسبة للاستبيان الموجه للعاملين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة1	34	3,18	1,381	,237
العبارة2	34	2,94	1,254	,215
العبارة3	34	3,65	1,098	,188
العبارة4	34	4,00	1,015	,174
العبارة5	34	3,35	1,125	,193
العبارة6	34	3,56	,960	,165
العبارة7	34	2,97	1,291	,221
العبارة8	34	3,15	1,258	,216
العبارة9	34	2,71	1,219	,209
العبارة10	34	2,18	,968	,166
العبارة11	34	2,32	,945	,162
العبارة12	34	2,29	1,142	,196
العبارة13	34	3,18	1,114	,191
العبارة14	34	3,26	1,109	,190
العبارة15	34	3,18	1,058	,181
العبارة16	34	3,00	1,128	,193
العبارة17	34	3,62	,954	,164
العبارة18	34	3,35	1,012	,173
العبارة19	34	3,47	1,051	,180
العبارة20	34	3,53	,929	,159

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العبارة1	13,411	33	,000	3,176	2,69	3,66
العبارة2	13,678	33	,000	2,941	2,50	3,38
العبارة3	19,373	33	,000	3,647	3,26	4,03
العبارة4	22,978	33	,000	4,000	3,65	4,35
العبارة5	17,379	33	,000	3,353	2,96	3,75
العبارة6	21,627	33	,000	3,559	3,22	3,89
العبارة7	13,421	33	,000	2,971	2,52	3,42
العبارة8	14,581	33	,000	3,147	2,71	3,59
العبارة9	12,940	33	,000	2,706	2,28	3,13
العبارة10	13,106	33	,000	2,176	1,84	2,51
العبارة11	14,344	33	,000	2,324	1,99	2,65
العبارة12	11,711	33	,000	2,294	1,90	2,69
العبارة13	16,629	33	,000	3,176	2,79	3,57
العبارة14	17,159	33	,000	3,265	2,88	3,65
العبارة15	17,506	33	,000	3,176	2,81	3,55
العبارة16	15,506	33	,000	3,000	2,61	3,39
العبارة17	22,113	33	,000	3,618	3,28	3,95
العبارة18	19,328	33	,000	3,353	3,00	3,71
العبارة19	19,250	33	,000	3,471	3,10	3,84
العبارة20	22,156	33	,000	3,529	3,21	3,85

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة1	34	3,18	1,381	,237
العبارة2	34	2,94	1,254	,215
العبارة3	34	3,65	1,098	,188
العبارة4	34	4,00	1,015	,174
العبارة5	34	3,35	1,125	,193
العبارة6	34	3,56	,960	,165
العبارة7	34	2,97	1,291	,221
العبارة8	34	3,15	1,258	,216
العبارة9	34	2,71	1,219	,209
العبارة10	34	2,18	,968	,166
العبارة11	34	2,32	,945	,162
العبارة12	34	2,29	1,142	,196
العبارة13	34	3,18	1,114	,191
العبارة14	34	3,26	1,109	,190
العبارة15	34	3,18	1,058	,181
العبارة16	34	3,00	1,128	,193
العبارة17	34	3,62	,954	,164
العبارة18	34	3,35	1,012	,173
العبارة19	34	3,47	1,051	,180
العبارة20	34	3,53	,929	,159

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العبارة1	,745	33	,461	,176	-,31	,66
العبارة2	-,274	33	,786	-,059	-,50	,38
العبارة3	3,437	33	,002	,647	,26	1,03
العبارة4	5,745	33	,000	1,000	,65	1,35
العبارة5	1,829	33	,076	,353	-,04	,75
العبارة6	3,396	33	,002	,559	,22	,89
العبارة7	-,133	33	,895	-,029	-,48	,42
العبارة8	,681	33	,500	,147	-,29	,59
العبارة9	-1,407	33	,169	-,294	-,72	,13
العبارة10	-4,959	33	,000	-,824	-1,16	-,49
العبارة11	-4,176	33	,000	-,676	-1,01	-,35
العبارة12	-3,603	33	,001	-,706	-1,10	-,31
العبارة13	,924	33	,362	,176	-,21	,57
العبارة14	1,391	33	,173	,265	-,12	,65
العبارة15	,973	33	,338	,176	-,19	,55
العبارة16	,000	33	1,000	,000	-,39	,39
العبارة17	3,775	33	,001	,618	,28	,95
العبارة18	2,035	33	,050	,353	,00	,71
العبارة19	2,610	33	,014	,471	,10	,84
العبارة20	3,323	33	,002	,529	,21	,85

2- بالنسبة للاستبيان الموجه للزيائن

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
TT1	34	3,1441	,68199
N valide (listwise)	34		

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة1	61	3,61	,918	,118
العبارة2	61	3,46	,867	,111
العبارة3	61	2,82	1,190	,152
العبارة4	61	3,43	,991	,127
العبارة5	61	3,39	,954	,122
العبارة6	61	3,00	1,238	,159
العبارة7	61	3,85	,833	,107
العبارة8	61	3,74	,814	,104
العبارة9	61	3,44	,786	,101
العبارة10	61	3,28	,968	,124
العبارة11	61	3,95	,762	,098
العبارة12	61	2,79	1,240	,159
العبارة13	61	3,26	,982	,126
العبارة14	61	3,66	,814	,104
العبارة15	61	2,89	,933	,119

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العبارة1	5,161	60	,000	,607	,37	,84
العبارة2	4,133	60	,000	,459	,24	,68
العبارة3	-1,183	60	,241	-,180	-,49	,12
العبارة4	3,359	60	,001	,426	,17	,68
العبارة5	3,223	60	,002	,393	,15	,64
العبارة6	,000	60	1,000	,000	-,32	,32
العبارة7	7,989	60	,000	,852	,64	1,07
العبارة8	7,074	60	,000	,738	,53	,95
العبارة9	4,399	60	,000	,443	,24	,64
العبارة10	2,248	60	,028	,279	,03	,53
العبارة11	9,744	60	,000	,951	,76	1,15
العبارة12	-1,343	60	,184	-,213	-,53	,10
العبارة13	2,087	60	,041	,262	,01	,51
العبارة14	6,291	60	,000	,656	,45	,86
العبارة15	-,961	60	,340	-,115	-,35	,12

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة1	61	3,61	,918	,118
العبارة2	61	3,46	,867	,111
العبارة3	61	2,82	1,190	,152
العبارة4	61	3,43	,991	,127
العبارة5	61	3,39	,954	,122
العبارة6	61	3,00	1,238	,159
العبارة7	61	3,85	,833	,107
العبارة8	61	3,74	,814	,104
العبارة9	61	3,44	,786	,101
العبارة10	61	3,28	,968	,124
العبارة11	61	3,95	,762	,098
العبارة12	61	2,79	1,240	,159
العبارة13	61	3,26	,982	,126
العبارة14	61	3,66	,814	,104
العبارة15	61	2,89	,933	,119

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العبارة1	5,161	60	,000	,607	,37	,84
العبارة2	4,133	60	,000	,459	,24	,68
العبارة3	-1,183	60	,241	-,180	-,49	,12
العبارة4	3,359	60	,001	,426	,17	,68
العبارة5	3,223	60	,002	,393	,15	,64
العبارة6	,000	60	1,000	,000	-,32	,32
العبارة7	7,989	60	,000	,852	,64	1,07
العبارة8	7,074	60	,000	,738	,53	,95
العبارة9	4,399	60	,000	,443	,24	,64
العبارة10	2,248	60	,028	,279	,03	,53
العبارة11	9,744	60	,000	,951	,76	1,15
العبارة12	-1,343	60	,184	-,213	-,53	,10
العبارة13	2,087	60	,041	,262	,01	,51
العبارة14	6,291	60	,000	,656	,45	,86
العبارة15	-,961	60	,340	-,115	-,35	,12

المخلص

الملخص:

حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، والدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في زيادة مستوى جودة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية، أما تطبيقيا فقد تم إسقاط هذه الدراسة على عينة من الوكالات البنكية (BEA,BADR,CNEP) بمدينة جيجل.

حيث تم التوصل إلى أن هناك تبني متوسط لعناصر التسويق الداخلي بهذه الوكالات مما انعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة التي كانت أغلبها على درجة متوسطة. كما تم التوصل إلى وجود بعض المؤشرات الإيجابية التي تدل على أن الإدارات العليا للوكالات البنكية تتبنى بعض الشيء من مفهوم التسويق الداخلي وتطبق بعض عناصره وهذا من خلال استقصاء الإدارات العليا والموظفين والزبائن

وقد خلصت الدراسة أنه بات من الضروري على المؤسسات المصرفية محل الدراسة والمؤسسات المصرفية عموما أن تحسن مستوى جودة خدماتها من خلال تبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، جودة الخدمة المصرفية.

Abstract:

This study aims to highlight, at first, clarify the relationship between internal marketing and quality of banking services then to conduct a field study to project the theoretical aspects a sample of banking agencies (BEA, BADR, CNEP) in Jijel city.

The results of the study show an average adoption of the internal marketing elements which is reflected in the modest quality of provided services (by those agencies) there are some positive indicators showed by the survey saying that the senior managers adopt and apply some of the concepts of internal marketing (from senior managers, employees, and customer).

Finally, it appears that the banking agencies could increase the quality of their services by the adoption and implementation of internal marketing.

Key words: internal marketing, quality of banking services.