



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

المرجع : ..... / 2015

مذكرة بعنوان:

# دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية

## دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د)

تخصص: " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

قرين الربيع

إعداد الطلبة:

- بن قويطن سمير
- زعبوب سيد أحمد
- مهنوي مريم

السنة الجامعية: 2014 / 2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعاء

اللهم انفعنا بما علمتنا ويسر لنا سبيل العلم يا رب علمنا أن نحب الناس كلهم، وعلمنا أن نحاسب أنفسنا قبل أن نحاسب غيرنا، علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن الانتقام هو أول مظاهر العنف. يا رب لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقتنا بل فكرنا دائما أن للإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

يا رب إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا

وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

إذا أسأنا يا رب إلى الناس فامنحنا شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس إلينا فامنحنا شجاعة العفو.

آمين يا رب العالمين

سورة الفلق

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره، والصلاة والسلام على نبيه "محمد" - صلى الله عليه وسلم - نتقدم  
بخالص شكرنا و عرفاننا إلى الأستاذ الفاضل

## " قرين الربيع "

تعهد بنصائحه الثمينة و معارفه القيمة، الذي قدم لنا العون في إنجاز هذا البحث جزك الله خير .

إلى أستاذنا العزيز " أبو بكر بوسالم " الذي ساعدنا كثيرا ،وقام بتوجيهنا في أشياء كثيرة متعلقة ببحثنا هذا، ولم  
يخل علينا بنصائحه وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته ،شكرا جزيل الشكر على ما قدمته لنا  
أستاذنا الكريم.

كما أشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الأهداء

علاء هدا



إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب ومعنى الحنان و الإخلاص إلى بسمة الحياة وير الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى الصدر الذي تغفو فيه أحزاني أُمي "فوزية" أطال الله عمرك

إلى من رحل بصمت تاركا وراءه دموعي و فرحة يستحيل أن تكتمل....وأدعو الله أن يسكنك جنات الخلد أبي العزيز "عبد المجيد" دون أن أنسى جدي الحبيب رحمه الله واسكنه فسيح جناته "بلقاسم"

إلى سندي في الحياة أخي العزيز "هشام"

إلى من أتقاسم معها حياتي وحب أُمي أختي الغالية صغيرة منزلنا "ماجدة"

إلى من أرى التفاؤل بعينيها.... والسعادة في ضحكتها.... إلى اللذان أزهرت أيامي و تفتحت براعم الغد - أخوالي الغوالي- "محمد"، "عمار"

إلى أخي الكبير "رمزي" الذي كان لي عوناً في مشواري الدراسي دون أن أنسا أيضا "كريم" و "بولعسل حسين"

إلى كتاكيت عائلتي "زكريا"، "ملاك"، "بيسان"، "وسيم"، "لينة"، "أيوب"، "محمد إياد"

إلى صديقاتي العزيزات "سارة"، "آسيا"، "أمال"، "إيمان"، "ريان" "رميساء"، "نهاد"، "رانية"، "وفاء"

إلى صديقا دربي اللذان قاسماني عناء هذا العمل و كانا سندي في انجازة "حميدو"، "سمير"

إلى خالاتي الغاليات "لويزة"، "دليلة"، "سهام" وكذلك زوجات أخوالي "يسمينة"، "سميرة" و زوجة أخي "خديجة"

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي.

مريم





إلى من غمرتني بمحبتها وحنانها إلى التي جعل الجنة تحت أقدامها ، إلى من صبرت معي وسهرت لأجلي، قرّة  
عيني و مصدر قوتي، أمي العزيزة"طاوس"

إلى من جعله الله أوسط أبواب الجنة، إلى من تحمل آلام الدهر كي يحقق لي الراحة والعيش الكريم إلى من  
رباني صغيره و رعاني كبيرا، إلى من آمن بالعلم فعلمني و أنار لي درب الحياة،أبي الغالي"عبد اللطيف

"

أطال الله في عمره وأعزه.

إلى إخوتي سندي في الحياة

إلى أخواتي العزيزات

إلى جميع أصدقائي دون استثناء وخصوصا صديقي"زهير"

إلى زميلي و رفيقي دربي في هذا العمل "حميدو"، "مريم"

إلى كل من سقط إسمه سهوا عن ذاكرتي فلم يذكره قلبي وذكره قلبي

سمايل  
سمايل

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، و لا النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك - الله جل جلاله- فالحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه والصلاة و السلام على محمد - صلى الله عليه و سلم-

اهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى أحلى كلمة على لساني و أعذب صوت على مسمعي وأبهى صورة في مخيلتي، نبع الحنان و هبة الرحمان إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حبها، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها ..... إليك أُمي الحبيبة "فضية"

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من احمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يحفظه ليرى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار.... أبي الغالي "محمد" أطال الله عمره

إلى سندي في الحياة إخوتي الأعزاء "حمزة" "ثامر" "دون أن أنسى أخواتي العزيزات "تورهان"، "إيناس"

إلى زميلي في المشوار الدراسي اللذان ساعداني في انجاز هذا البحث "سمير"، "مريم" إلى كل أصدقائي و معارفي عموما و "عمر"، "نعيم"، "صلاح الدين"، "كريم"، "بلال"، "سيف الدين" خصوصا

إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد

سبل احمد  
سبل احمد

فِي الْمَدِينَةِ  
مَدِينَةٍ

|          |                   |
|----------|-------------------|
| I.....   | شكر و عرفان.....  |
| II.....  | الإهداء.....      |
| III..... | فهرس الأشكال..... |
| IV.....  | فهرس الجداول..... |
| V.....   | فهرس الملاحق..... |
| أ-و..... | مقدمة.....        |

### فهرس المحتويات

|          |   |
|----------|---|
| .....    | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي.....                                  |
| 2 .....  | تمهيد .....   |
| 3 .....  | المبحث الأول: تطور التسويق الداخلي وماهيته.....                                     |
| 3 .....  | المطلب الأول: تطور التسويق الداخلي .....  |
| 5 .....  | المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي.....   |
| 8 .....  | المطلب الثالث: أهمية، أهداف وخصائص التسويق الداخلي .....                            |
| 12 ..... | المطلب الرابع: عناصر، أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي .....                          |
| 28 ..... | المبحث الثاني: تحليل البيئة التسويقية المصرفية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي ..... |
| 28 ..... | المطلب الأول: البيئة التسويقية للبنوك .....   |
| 33 ..... | المطلب الثاني: تجزئة السوق المصرفية .....   |
| 40 ..... | المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي (المنتج للخدمة).....                         |
| 42 ..... | المبحث الثالث: أنشطة ونماذج التسويق الداخلي .....                                   |
| 42 ..... | المطلب الأول: أنشطة التسويق الداخلي .....   |
| 62 ..... | المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي .....                                    |
| 68.....  | خلاصة الفصل.....  |
| .....    | الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية .....   |
| 70.....  | تمهيد .....   |

|     |  |
|-----|--|
| 71  | المبحث الأول: الجودة.....  |
| 71  | المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم الجودة.....  |
| 72  | المطلب الثاني: مفهوم الجودة.....   |
| 73  | المطلب الثالث: أبعاد وأهداف الجودة.....  |
| 76  | المطلب الرابع: تكاليف الجودة.....  |
| 78  | المبحث الثاني: الخدمات المصرفية.....   |
| 79  | المطلب الأول: ماهية الخدمة.....  |
| 84  | المطلب الثاني: ماهية الخدمة المصرفية.....  |
| 87  | المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.....                                |
| 94  | المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بالتسويق الداخلي.....                 |
| 94  | المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية.....                                      |
| 98  | المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة المصرفية.....                                      |
| 100 | المطلب الثالث: علاقة جودة الخدمة المصرفية بالتسويق الداخلي.....                    |
| 104 | خلاصة الفصل.....   |
|     | الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا-.....            |
| 106 | تمهيد.....   |
| 107 | المبحث الأول: تقديم عام للبنك.....   |
| 107 | المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).....                        |
| 110 | المطلب الثاني: تعريف المجمع الجهوي للاستغلال - 055 - مهامه وأهدافه.....            |
| 112 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا 834-..... |
| 117 | المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.....  |
| 117 | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.....                         |
| 119 | المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية المستخدمة.....                                 |
| 119 | المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة.....   |
| 120 | المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....                                |

|         |   |
|---------|---|
| 120     | المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة                        |
| 123     | المطلب الثاني: مستوى التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية |
| 127     | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات                              |
| 132     | خلاصة الفصل:  |
| 134     | خاتمة   |
| 141-137 | قائمة المراجع   |
| 151-143 | الملاحق   |

فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 3      | الأبعاد الثلاثة للتسويق   | 01    |
| 14     | أبعاد التسويق الداخلي   | 02    |
| 19     | التدريب كنظام مفتوح على البيئة  | 03    |
| 21     | مراحل وضع خطة التدريب بالمصرف   | 04    |
| 38     | نموذج تجزئة السوق المصرفية لوفقا للأسس الديموغرافية                     | 05    |
| 64     | نموذج بييري في التسويق الداخلي  | 06    |
| 66     | نموذج كرونروس في التسويق الداخلي  | 07    |
| 67     | نموذج رفيق وأحمد  | 08    |
| 87     | عناصر المزيج التسويقي للخدمة (المصرفية)                                 | 09    |
| 88     | عناصر المزيج التسويقي للخدمات   | 10    |
| 101    | مثلث تسويق الخدمات  | 11    |
| 102    | العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية ودورها في تشكيل صورة المؤسسة | 12    |
| 113    | الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا 834-          | 13    |



فمن الله

## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | مقاربات مفهوم التسويق الداخلي  | 7      |
| 02    | تطبيقات أهداف التسويق الداخلي  | 11     |
| 03    | عملية اختيار العاملين بالمؤسسة   | 16     |
| 04    | طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي  | 48     |
| 05    | عناصر أنشطة التسويق الداخلي  | 51     |
| 06    | الفروقات الأساسية بين السلعة والخدمة   | 81     |
| 07    | تصنيف درجة اللاملموسية لخدمات المنتج والمستهلك   | 82     |
| 08    | أبعاد جودة الخدمة المصرفية   | 97     |
| 09    | نتائج إختبار ألفا كرونباخ  | 120    |
| 10    | الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة  | 121    |
| 11    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالجوانب الملموسة (الدليل المادي)             | 123    |
| 12    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالإعتمادية                                   | 124    |
| 13    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالإستجابة                                    | 124    |
| 14    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالأمان                                       | 125    |
| 15    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتعاطف                                      | 125    |
| 16    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية | 126    |
| 17    | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالجوانب الملموسة                           | 127    |
| 18    | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإعتمادية                                 | 127    |
| 19    | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإستجابة                                  | 128    |
| 20    | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإستجابة                                  | 128    |
| 21    | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالتعاطف                                    | 129    |
| 22    | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بعلاقة                                      | 129    |



فمن الله  
المؤمن

## فهرس الملاحق

| الصفحة  | عنوان الملحق   | رقم الملحق |
|---------|--|------------|
| 145-141 | إستبيان حول دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية   | 1          |
| 146     | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لجودة الخدمات المصرفية   | 2          |
| 146     | نتائج اختبار ألفا كرونباخ للتسويق الداخلي  | 3          |
| 146     | نتائج اختبار ألفا كرونباخ للإستمارة ككل  | 4          |
| 147     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية                        | 5          |
| 147     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية | 6          |
| 148     | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالجوانب الملموسة                                   | 7          |
| 148     | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالإعتمادية   | 8          |
| 148     | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالإستجابة  | 9          |
| 148     | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالأمان   | 10         |
| 148     | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتعاطف  | 11         |
| 149     | معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية       | 12         |

مقدمة

## مقدمة

لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات، والغاية الأساسية التي حملها هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات ولاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع الزبائن، لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل، ولكن توسع استعمال هذا المفهوم إلى أبعد من ميدانه التقليدي، وهو الآن مستخدم ومقبول في كل أنواع المنظمات ولاسيما الخدمية، والهدف الكلي لعملية التسويق الداخلي هو جذب أفراد مناسبين، واعتبارهم أفراد اتصال مباشر مع الزبائن، فضلا عن سحبهم إلى مواقع إدارية ليكونوا قادرين على تحقيق معدلات احتفاظ بين زملاء عملهم، وكذلك لتطوير عاملين يمتازون بالدافعية والإهتمام بالزبون.

إن نجاح الخطة التسويقية التي تسعى إلى إقامة عمليات التبادل بين المنظمة والزبائن، تبدأ بنجاح التبادل الداخلي الذي ينشأ بين المنظمة والموظفين العاملين بها، ومعنى ذلك أن المنظمات التي ترغب بالنجاح في السوق الخارجي عليها أن تنجح في السوق الداخلي أولاً، وهذا جوهر فلسفة التسويق الداخلي التي تركز على الجمع بين إدارة الموارد البشرية وأساليب التسويق المعروفة والإستفادة منها في التعامل مع الموظفين وإعتبارهم زبائن داخليين أو سوق داخلي، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

تعتبر البنوك من الركائز الأساسية لإقتصاد أي دولة، وهي عبارة عن منظمة خدمية تقدم منتجات وخدمات لمتلقي الخدمة، ويعتمد أي بنك على وضع سياسات تسويقية مناسبة وملائمة، ويعد المزيج التسويقي من أهم هذه السياسات فهو يعتبر أساسي في تحقيق مردود مادي للبنوك.

إن معادلة النجاح بالنسبة للبنوك في القرن الحالي لم تعد تستند على السياسات التسويقية وحسب، ولكنها تركز في المقام الأول على مدى جودة علاقة شراكة ناجحة بين البنك وعملائه، ومن هذا المنطق تظهر الحاجة الملحة إلى إعطاء إهتمام أكبر للعميل لأن البنك ليس له أي دور بدون العميل، لأن هذا الأخير يشكل مجموعة السوق، وكل هذا يؤكد حقيقة يجب الوقوف عندها، والمتمثلة في الإهتمام بعنصر الجودة، لأن مستقبل أي بنك مرهون بمدى تقديم الخدمات بجودة، والذي يمكنه من جلب عدد كبير من المتعاملين من أجل زيادة الربحية،

وهذا ما سنحاول الوقوف عنده من خلال هذا البحث، وبالتحديد في أحد البنوك الجزائرية.

## إشكالية البحث:

اعتمادا على ما سبق ومع الأخذ بعين الاعتبار مكانة البنوك في النظام المصرفي الجزائري و في ظل الإصلاحات التي شهدتها المنظومة المصرفية خلال السنوات الأخيرة، فإن إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -؟**

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق الجوانب الملموسة لجودة الخدمات المصرفية؟
- ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق الإعتمادية لجودة الخدمات المصرفية؟
- ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق الإستجابة لجودة الخدمات المصرفية؟
- ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق الأمان لجودة الخدمات المصرفية؟
- ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق التعاطف لجودة الخدمات المصرفية؟

## فرضيات الدراسة:

ومن أجل تقسم إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة، نستخلص الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية.

## الفرضيات الفرعية:

**الفرضية 01:** لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الجوانب الملموسة لجودة الخدمات المصرفية.

**الفرضية 02:** لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإعتمادية لجودة الخدمات المصرفية.

**الفرضية 03:** لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإستجابة لجودة الخدمات المصرفية.



**الفرضية 04:** لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الأمان لجودة الخدمات المصرفية.

**الفرضية 05:** لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق التعاطف لجودة الخدمات المصرفية.

#### 1- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي ومختلف أنشطته والإجراءات المرتبطة به.
- التعرف على مدى إهتمام إدارة البنوك بالتسويق الداخلي.

#### 2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى:

- محاولة وضع إجابة واضحة للإشكالية المطروحة.
- تقييم مدى وقدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تحقيق جودة الخدمة المصرفية من خلال التسويق الداخلي.
- بيان أثر كل من متغيرات الدراسة على البنك في إطار سعيه لتحقيق أهدافه.

#### 3- أسباب اختيار الموضوع:

- إعتبار موضوع البحث من المواضيع التي لا تزال موضوع إهتمام العديد من الباحثين.
- قلة الإهتمام بهذا الموضوع من طرف أغلب البنوك الجزائرية .
- متابعة الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بجودة الخدمة المصرفية في المجال البنكي.

#### 4- حدود الدراسة:

- أ- **الحدود المكانية:** يتم إجراء الدراسة الحالية بأحد وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعتباره البنك الأكثر إنتشارا عبر كامل التراب الوطني والذي يجوز على أكبر عدد من العملاء، كما يمكن إعتباره أحد البنوك السابقة والرائدة في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطتها المصرفية.
- ب- **الحدود الزمانية:** يتم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من الموسم الدراسي 2015/2014 .

## 5- منهج الدراسة:

نوعية المنهج المستخدم في أي بحث تمليه طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الوصول إليها، وعليه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث تمت الاستعانة به في توظيف التعاريف وسرد الأفكار إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها عند الدراسة ومنهج دراسة الحالة استخدمنا أداة الاستبيان.

## 6- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجازنا لهذا البحث قلة المراجع في مركزنا الجامعي، وكذا مشقة البحث في الجامعات الأخرى.

## 7- مفاهيم الدراسة:

- **التسويق الداخلي:** هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا، والعمل على إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم.
- **الخدمة المصرفية:** هي عبارة عن مجموعة الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يعرضها البنك للبيع وتتضمن الحسابات الجارية والتوفير لأجل والتحويلات والقروض بأنواعها وتبديل العملات.
- **جودة الخدمة المصرفية:** هي عبارة عن تقييم العميل لدرجة الإمتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة المصرفية.

## 8- الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** دراسة بلبالي عبد النبي.

دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة عينة من البنوك التجارية BDL، BNA، BADR بأدرار، هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، بجامعة قاصدي مرياح - ورقلة - لسنة 2009، ركزت الدراسة على معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية عينة الدراسة لأساليب التسويق الداخلي وإنعكاسها على جودة الخدمات المصرفية ومعرفة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن بالبنوك التجارية عينة الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

---

- أن الوكالات البنكية BDL، BNA، BADR بأدرار تهتم بشكل كبير بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقي المؤشرات الأخرى دون المستوى المطلوب.

- إن هناك علاقة طردية بين الخدمات المقدمة والرضا الوظيفي.

**الدراسة الثانية:** دراسة بوبكر عباسي.

دور التسويق في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة - لسنة 2009، ركزت هذه الدراسة على معرفة الأسس النظرية التي يركز عليها مفهومي التسويق الداخلي في الصناعات الفندقية، معرفة واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وكيف يؤثر هذا الواقع على جودة الخدمة الفندقية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- أن هناك علاقة وطيدة بين مفهوم التسويق الداخلي ومفهوم جودة الخدمة الفندقية.

- أن هناك ضعف تتخبط فيه المؤسسات الفندقية عينة الدراسة بخصوص التسويق الداخلي.

**الدراسة الثالثة:** دراسة بشنون زينب

دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي دراسة عينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة فرجيوة - بميلة هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - لسنة 2014، ركزت الدراسة على معرفة الواقع الميداني للتسويق الداخلي ودوره في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أهم ما يمكن الخروج به من هذه الدراسة:

- أن البنك لا يزال بعيدا عن إدراك مفهوم التسويق الداخلي فضلا عن تطبيقه.

- أن هناك دور لكل من عناصر التسويق الداخلي (التحفيز، فرق العمل، الإتصال الداخلي) في زيادة الرضا الوظيفي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- أنه لا يوجد دور لعنصر التدريب في زيادة الرضا الوظيفي.

---

#### الدراسة الرابعة: دراسة حسبية سكاف وصباح بوراس.

علاقة عناصر المزيج التسويقي الخدمي بجودة الخدمات المصرفية، دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علو التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - لسنة 2014، ركزت الدراسة على المزيج التسويقي الخدمي وألية التسويق وعلاقتها بالجودة. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- هناك إختلاف بين هدف التسويق في حد ذاته الذي يسعى لتحقيق رغبات الزبائن وإشباع حاجاتهم وبين التسويق المصرفي الذي يهدف إلى تحقيق مختلف أهداف البنك المتمثلة في الربحية.
- وجود علاقة قوية بين عناصر المزيج التسويقي الخدمي وجودة الخدمة المصرفية .
- إن فهم توقعات العميل تمثل الأساس نحو تقديم خدمة مصرفية أفضل.

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

### تمهيد:

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي لم تلقى إلى حد الآن رواجاً في بلادنا العربية من طرف الباحثين الممارسين على حد سواء، ويرتبط هذا المفهوم لدى الكثير بالتسويق الخدمي، حيث يعتبر هذا الأخير البيئة الأصلية للتسويق الداخلي، الذي يعتبر المؤسسة سوق داخلي وعمالها زبائن داخليين، والوظائف منتجات داخلية.

إن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها وتميزها في السوق الخارجي يعتمد بالدرجة الأولى على تحسين وتطوير علاقاتها بعملائها، وهذا يتطلب بناء علاقة تبادلية قوية بينها وبين عملائها لأن العامل الراضي يساوي عملاء راضيين وهذا هو جوهر التسويق الداخلي.

وعليه ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل بشيء من التفصيل أهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تطور التسويق الداخلي وماهيته.

المبحث الثاني: تحليل البيئة التسويقية المصرفية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي.

المبحث الثالث: أنشطة ونماذج التسويق الداخلي.

## المبحث الأول: تطور التسويق الداخلي وماهيته

### المطلب الأول: تطور التسويق الداخلي

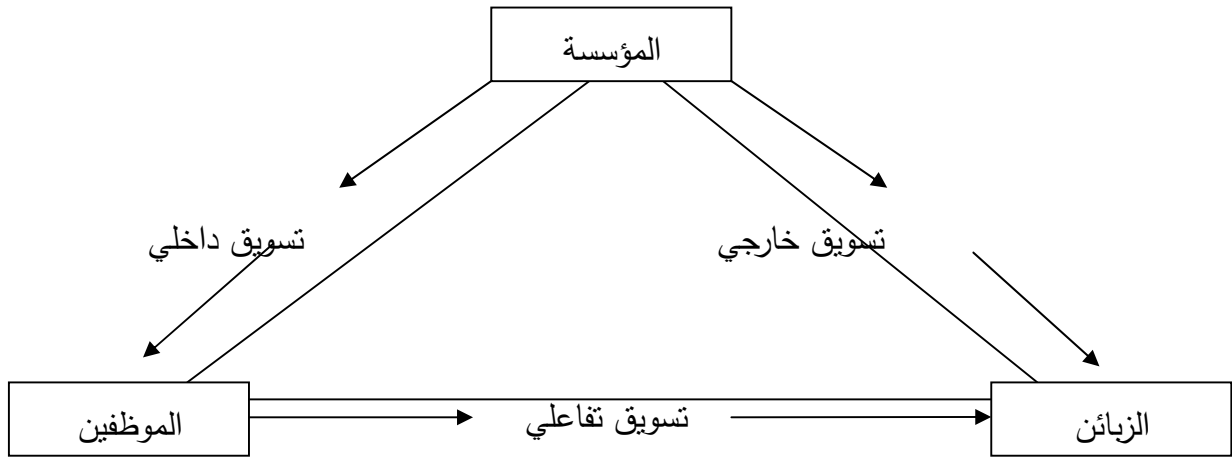
قبل التطرق إلى مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي لابد من الإشارة إلى الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**البعد الأول: التسويق الخارجي:** ويرتبط بالأنشطة التقليدية للتسويق، فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة، بما فيها المستهلكين والموزعين، والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتهدف هذه الأنشطة في مجملها إلى التعريف بخدمات المؤسسة وخلق صورة ذهنية في السوق تميزها عن منافسيها.

**البعد الثاني: التسويق التفاعلي:** لقد أشار (Gronarros) أن عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها تؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يعبر عنه بعدم التسويق التفاعلي، ويتم هذا الأخير بما يسمى إدارة لحظات الصدق والتي تحدث عند التداخل بين مقدم الخدمة والزبون.

**البعد الثالث: التسويق الداخلي:** وهو ما سنتطرق إلى نشأته ومفهومه في هذا المطلب، ويمكننا إبراز هذه الأبعاد الثلاثة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): الأبعاد الثلاثة للتسويق



**المصدر:** محمد جاسم الصميدعي وعباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 423.

<sup>1</sup> كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 10.

إن التسويق الداخلي خرج من مفهوم التسويق بالعلاقات، التي تهدف إلى بناء قاعدة من الزبائن الموالين، والاحتفاظ بهم وإيصالهم إلى درجة الولاء، حيث يمكن تطبيق النظرية نفسها على الاحتفاظ بالعملاء الداخليين أيضاً (العاملين في المنظمة).

ومن خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي يتضح بأنه وجد ثلاث أشكال مختلفة، تؤشر إلى التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي: مرحلة إرضاء وتحفيز الموظف، المرحلة الثانية، التوجه بالمستهلك، المرحلة الثالثة، إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات، ويمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري وزملائه) كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين المستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر استعداداً لبدل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

### ثانياً: مرحلة التوجه بالمستهلك

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات (Gronroos)، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن، لكونهم مسئولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرصة تسويقية هامة.

ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعية.

<sup>1</sup> كمال بلمسعود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 11-12.



- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

### ثالثاً: مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية

في هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ العمال للإستراتيجية، وقد كان (Winter 1985) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف التسويق الداخلي كما يلي: « هو تخطيط وتعليم وتحفيز العاملين اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضاً معرفة دورهم في البرنامج ».

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضاً بتزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم، يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف.

يتم تفعيل الاتصالات الداخلية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمل لم يتعلق فقط بعمال الاتصال بل يشمل كل العاملين في المنظمة، من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

هذه التوسعات والإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية.

### المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي

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

حيث عرفه (Berry) في 1980 بأنه « تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة، فإن أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقوم بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة ».

وعرفه أيضا (Gronroos) في 1985 أنه « أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفعالية، بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون، والتوجه بالسوق والتخلي بالعقلية البيعية وبمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي ».

كما عرفه (Parasurmon) و (Berry) في 1991 على أنه: « العمل على، جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، أي التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف لمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية»<sup>1</sup>.

ويضيف (Gronroos) في 1994 « أن مفهوم التسويق الداخلي يركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المنظمة مع الموظفين العاملين بها (السوق الداخلي)»<sup>2</sup>.

في حين أضاف الأستاذين (Ballontyne et AL) في 1995 لتعاريف التسويق الداخلي « أنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي »<sup>3</sup>.

أما الأستاذ (Kotler) فقد عرف التسويق الداخلي في 2003 على أنه « العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب، تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق واحد لتحقيق رضا وإشباع الزبائن »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود على الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الأردن، 2010، ص: 344.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، مصر، الدار الجامعة، 2000، ص: 40.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة، 2008، ص: 152-153.

<sup>4</sup> حامة شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص: 2.

## الجدول رقم (01): مقاربات مفهوم التسويق الداخلي

| المقاربة  | الباحث                  | التعريف   |
|---|-------------------------|---|
| التسويق الداخلي كمرادف<br>فدارة الموارد البشرية     | كرونروس<br>1990         | فلسفة الإدارة التي تقوم بالفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة  |
|   | فاري<br>2001            | التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية   |
| التسويق الداخلي كاستعمال<br>لتقنيات التسويق الخارجي | كوتلر<br>2003           | العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه   |
|   | بيرسي<br>ومورفات 1991   | هو تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي   |
| التسويق الداخلي أداة<br>لإرضاء الزبائن الخارجيين    | 1995                    | العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة                                |
|   | بالونتين<br>2000        | هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك   |
| كمصدر للميزة التنافسية                              | فاري<br>2001            | هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة     |
|   | بالونتين<br>وآخرون 2000 | أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي |

المصدر: محمد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعة، ط1، مصر، الإسكندرية، 2008، ص: 154.

## المطلب الثالث: أهمية، أهداف وخصائص التسويق الداخلي

### أولاً: أهمية 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 وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين<sup>1</sup>.

#### 1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعاً تنافسياً في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور هي: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، إستراتيجية المنظمة.

أ- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة أو الاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

ب- بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل: حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد) بهدف:

- التوقع الإستراتيجي.
- دخول السوق بفعالية.
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمر والملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص: 254.

- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.
- وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تسيير المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أدهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم زبائن محتملين .
- ج- إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

## 2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين:

- العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفين تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:
- تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التطوير والتدريب وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.
- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها العامل في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي: هناك ثلاثة اتجاهات تتمثل في:

### 1. تنمية ثقافة المؤسسة:

وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها في أمثلتها، (الزبون دائماً على حق، الرغبة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة) لهذا تكمن أهداف التسويق الداخلي هنا في: تمكين الموظف من فهم رسالة المؤسسة، تنمية توجهات الموظفين في الأسواق، تنمية المهارات الموظفة في تحقيق الاتصالات الفعالة.

### 2. الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:

وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تتضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تميمتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل، وهنا ستكون الأهداف كما يلي:

- ضمان الممارسات التسييرية داخل المؤسسة المشجعة لدعم توجهات الموظفين نحو الزبون والسوق.
- ضمان تدفق المعلومات وحصول الموظفين عليها، والتي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة.

### 3. تقدم السلع والخدمات الجديدة:

حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة وهنا ستكون الأهداف:

- جعل الموظفين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة.
- أن تكون هناك معرفة كافية لدى الموظفين بماهية الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والترويجية بصفة خاصة.
- أن يكون الموظفين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بصدد تطبيقها وتقديم المنتجات الجديدة.

## ثانياً: أهداف التسويق الداخلي

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دوراً حاسماً في الأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم من الخدمة المقدمة<sup>1</sup>.

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

## الجدول رقم (02): تطبيقات أهداف التسويق الداخلي

| مستويات الأهداف   | التطبيقات  |
|-------------------|--|
| الهدف العام       | جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء   |
| الهدف الإستراتيجي | <ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد.</li> <li>- دعم الطرق الإدارية.</li> <li>- دعم سياسة الأفراد.</li> <li>- دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.</li> <li>- يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق.</li> <li>- يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.</li> </ul> |
| الهدف التكتيكي    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة.</li> <li>- يجب عليهم دعم موقف معين (الخدمة الأساسية، الخدمة الداعمة).</li> <li>- يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها.</li> </ul>   |

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، ص:

280.

<sup>1</sup> ريشارد نورمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 255-256.

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطر ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن بحيث تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

### ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها<sup>1</sup>:

#### 1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة إدارة عملية التبادل، والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالعاملين بها لا تقتصر حاجتهم على الحاجات المادية فقط وإنما تتعدى إلى حاجيات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا يحقق من خلال التسويق الداخلي.

#### 2. التسويق الداخلي عملية إدارية:

تعمل المؤسسة على تكامل الوظائف من خلال:

- التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن النشطة التي يقومون بها، وأن هذه النشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين.
- التأكد من أن كل الموظفين تم تحفيزهم بكفاءة.

### المطلب الرابع: عناصر، أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي

#### أولاً: عناصر التسويق الداخلي

يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص: 14-15.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 413.



## 1. التدريب:

يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي ويعرف التدريب بأنه نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في المنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة في التطوير إن لم يكن لديها برامج للتطوير.

ومن أهم الإستراتيجيات المستخدمة في عملية التدريب هي تمكين العاملين بمعنى جعل الموظفين قادرين على إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي يواجهونها أثناء تقديم الخدمات المطلوبة منهم، وإعطاء العاملين الحق في اتخاذ القرارات الملائمة.

## 2. التحفيز:

يكون التحفيز سلسلة من القوى المتعددة التي تعمل بها في الشخص أو البنية الشخصية، وقد طور فريدريك مرزيرج نظرية التحفيز بناءً على العوامل التي تنتج الرضا الوظيفي وعدم الرضا. وكانت العوامل الرئيسية للتحفيز والرضا في هذه النظرية هي الإنجاز والاهتمام والعمل نفسه والمسؤولية والتطوير.

## 3. فرق العمل:

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها بهدف أو بمجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

## 4. الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة.

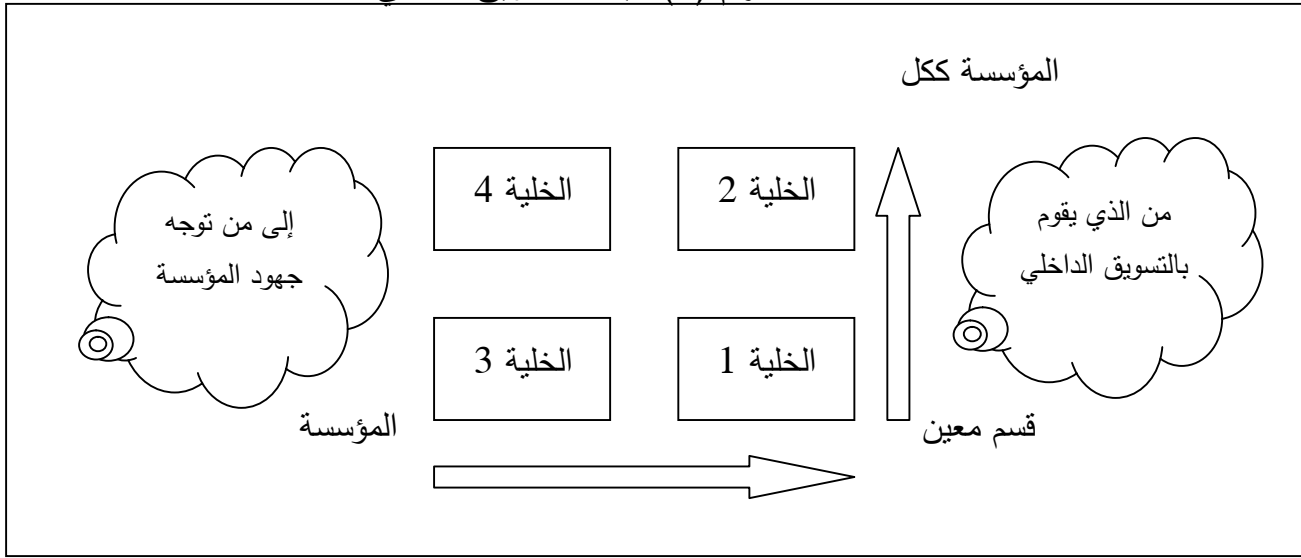
وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام والولاء للإدارة وتوثيق العلاقات قيماً بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى، كما أن دور الاتصال يبدو جلياً في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل من الموظفين حيث أن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون.

### ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي

وهنا يهتم التسويق الداخلي على الإجابة على التساؤلين الآتيين<sup>1</sup>:

- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المؤسسة أم قسم داخلها؟).
  - إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم إلى قسم داخل المؤسسة؟).
- ويمكن توضيح أبعاد التسويق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: محسن فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعة، مصر، 2000، ص: 40.

من الشكل يتضح أن هناك أربعة خلايا:

- **الخلية الأولى:** التسويق الداخلي ينظم لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق والقسم الآخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمات إلى قسم المبيعات.
- **الخلية الثانية:** تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثلاً: أن يعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 415-416.

- **الخلية الثالثة:** يقوم قسم ما بتنسيق خدماته إلى المؤسسة ككل، مثلاً أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير الموظفين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة.
- **الخلية الرابعة:** المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالموظفين هم زبائن والعمال والنشطة هي المنتجات لذلك يجب التأكيد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل الموظفين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للزبائن الخارجيين.

### ثالثاً: إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلى نيل رضاهم، ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها.

وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. اختيار العاملين:

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

ونظراً للخصائص المميزة للخدمات، فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على درجة من المهارة ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن وبالتالي فإن على إدارة المصرف أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم الغرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن، فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، تعد من المشكلات الرئيسية التي

<sup>1</sup> يشنون زينب، دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2013-2014، ص: 39.

تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات، وعليه فإنه من الضروري أن يتوافر في المصرف أفراد يمتلكون الاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات.

ولا تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين.

### الجدول رقم (03): عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

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

المصدر: بشنون زينب، دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2013-2014، ص: 39.

نلاحظ من خلال الجدول أن عملية اختيار العاملين بالمؤسسة تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة عملية ومهارات ومواصفات شخصية وبين متطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف بالمؤسسة.

ويؤكد (Berry) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين بالإضافة إلى إيجاد وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى. فبالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي العمل، المنافع، الموقع، الثقل، ساعات العمل والمكافآت المعنوية، الفرص المستقبلية... الخ، وبنفس الاتجاه فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة ومنها على سبيل المثال:

- بعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات العمل.

- بعضهم تشدهم الامتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والتنقل إلى موقع العمل.

وبناءً على ذلك فإن المؤسسة عند صياغة الإعلان للبحث عن العاملين لابد لها من التركيز على المنافع والامتيازات التي يتحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه، وتحاول التأثير على الجوانب المسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلبي طموحاته ورغباته.

إن الإستراتيجية الفعالة للتسويق الداخلي تضمن اختيار وتعيين الأفراد المناسبين والاحتفاظ بهم، وعلى العكس فإن سياسات الاختيار الخاطئة للأفراد تعد أحد الأسباب الرئيسية لضعف جودة الخدمات.

ونظراً لحساسية عملية اختيار الأفراد فإن على إدارة المؤسسات تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها، فنجاح عملية اختيار الأفراد وتدريبهم على تقديم خدمات أفضل تشجع حاجات الزبائن ورغباتهم.

## 2. التدريب:

يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائداً على المؤسسة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى اكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.

أ- **تعريف التدريب:** حيث عرفه أحمد ماهر على أنه « عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محدد سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير». حيث يعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف الواردة في التدريب كونه<sup>1</sup>:

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

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

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

<sup>1</sup> بشنون زينب، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

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

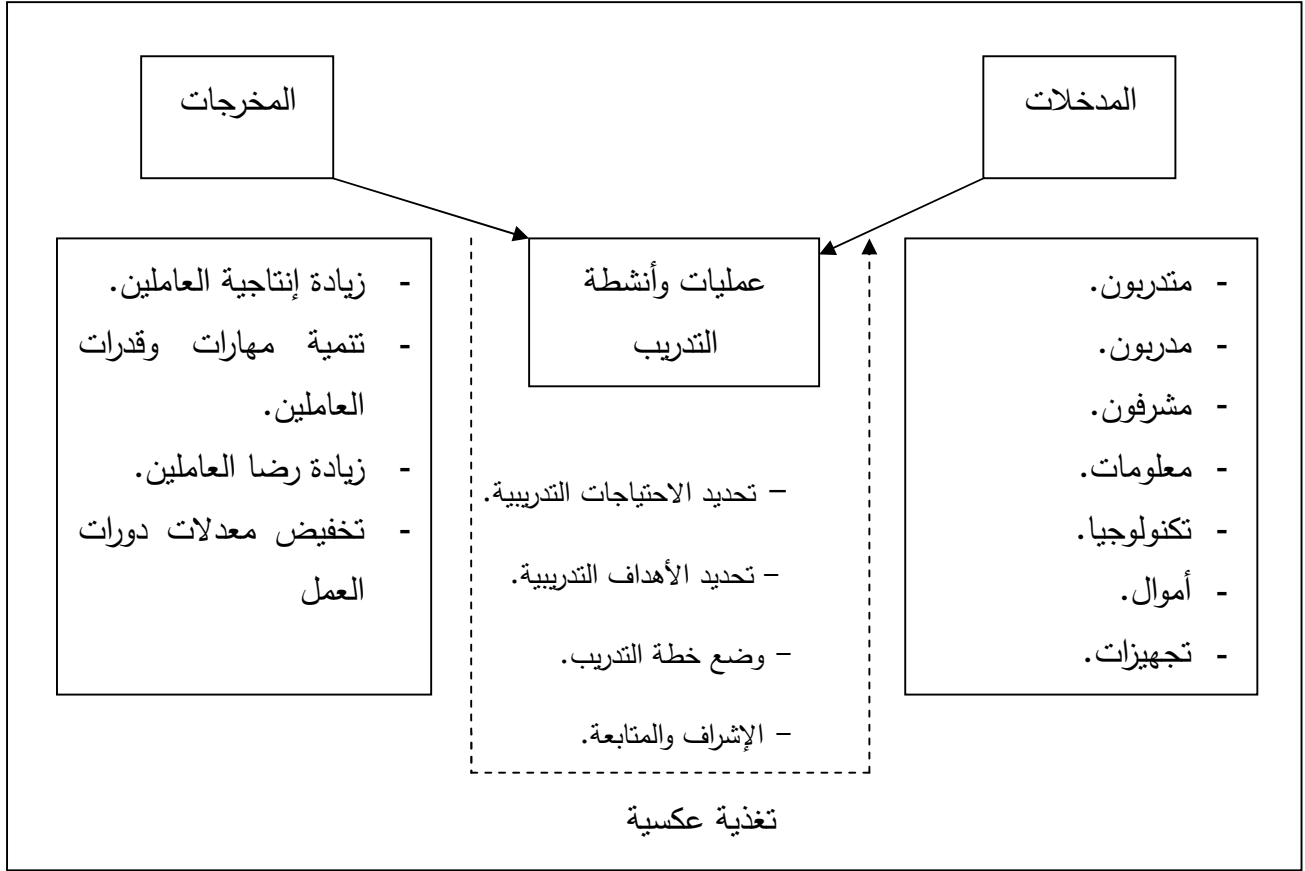
ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين والمدراء في اكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة.

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

ويمكن النظر إلى التدريب في المصرف كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية من مرحلة المخرجات إلى مرحلة المدخلات، ويتفاعل النظام مع البيئة المحيطة داخل وخارج المصرف، والشكل التالي يوضح التدريب كنظام مفتوح على البيئة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بشنون زينب، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

## الشكل رقم (3): التدريب كنظام مفتوح على البيئة



**المصدر:** بشنون زينب، دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2013-2014، ص: 41.

- **مدخلات نظام التدريب:** وتشمل الموارد والإمكانيات المتاحة لنظام التدريب في المصرف، والتي يتم تشغيلها في مرحلة العمليات للحصول على مخرجات نظام التدريب وأهم مدخلاته:

- **المدربون:** يمثلون أهم عناصر نجاح التدريب إذا ما تم اختيارهم بكفاءة وفعالية.
- **المشرفون:** وهم عبارة عن الجهاز الإداري للتدريب من أخصائيين ومشرفين وإداريين، وتؤثر كفاءة هؤلاء الأعضاء على فعالية التدريب من حيث التخطيط، التنظيم، التنفيذ والمتابعة.
- **المعلومات:** وتكون سواء من داخل المصرف عن إمكانياته واحتياجاته، أو من خارج المصرف عن المتغيرات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمصرف، وكلما كانت هذه المعلومات كافية كلما أمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مما يؤدي إلى نجاح التدريب .

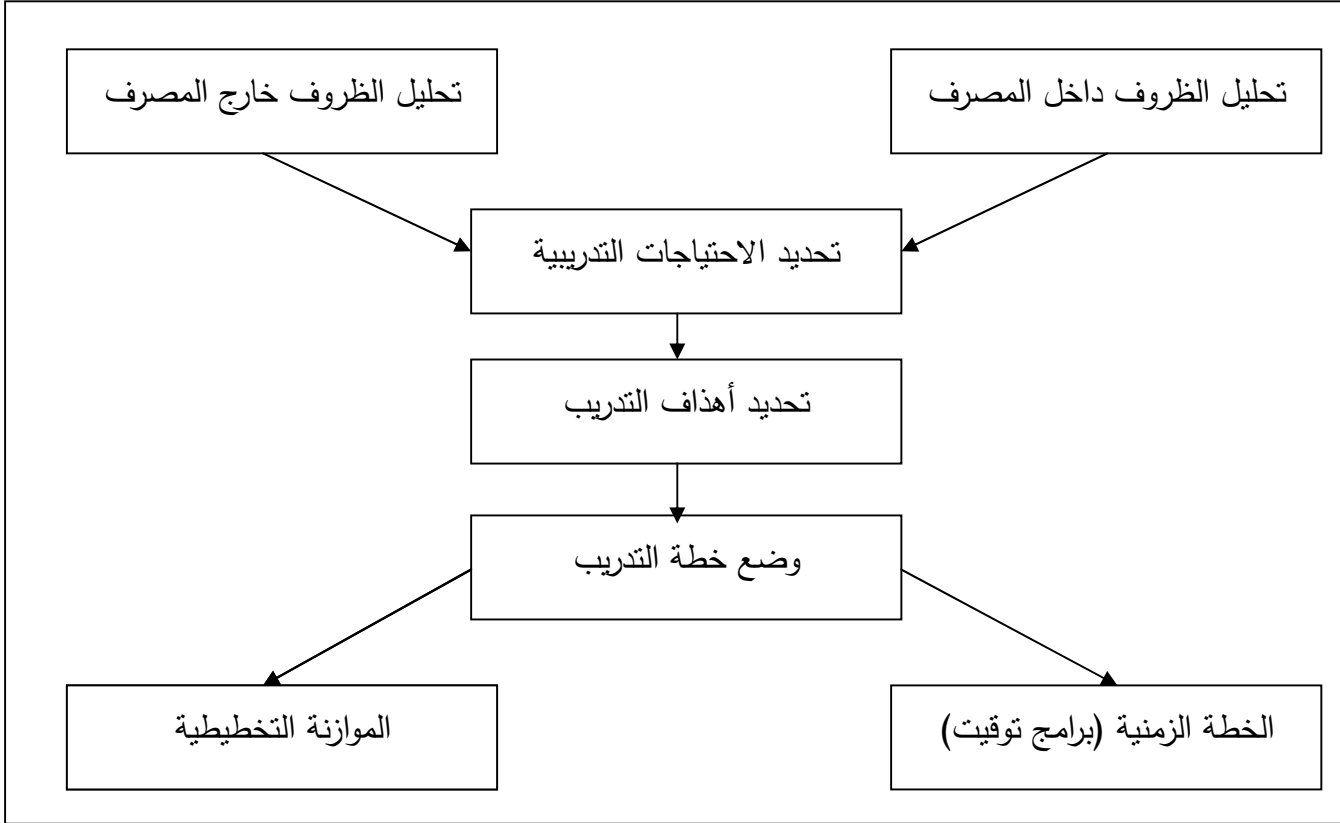
- **التكنولوجيا:** ويقصد بها تلك الوسائل المساعدة التي يستخدمها المدرب لمساعدته على القيام بالعملية التدريبية والتي تؤدي إلى إثارة اهتمام المدربين وتفاعلهم ودفع الملل عنهم مثل الشرائط، الأفلام... وغيرها.
- **الأموال:** وهي الموازنة اللازمة للقيام بنشاط التدريب والإنفاق على احتياجاته من المواد ومكافآت المدربين والمتدربين والمشرفين وغير ذلك، وتعتبر الموال التي تنفق على التدريب بمثابة استثمار طويل الأجل يزيد من قيمة الأصول الإنسانية وهي أهم أصول المصرف.
- **التجهيزات:** ويقصد بها مكان التدريب وتجهيزه بشكل فعال ومريح للتدريب مما يساعد على إنجاح التدريب ومنها: قاعات واسعة ومجهزة تجهيزاً مناسباً.
- **المتدربون:** وهم عبارة عن العاملين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين في مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية بالمصرف، ونلاحظ هنا أنه يجب الاهتمام باختيار المتدربين المناسبين المحتاجين والراغبين في التدريب حتى تتجح عملية تدريبهم.
- **تحديد احتياجات التدريب:** ويتم في هذه المرحلة تشغيل المدخلات والقيام بعدد من الأنشطة التي تمكن من تحقيق مخرجات النظام وتشمل<sup>1</sup>:
- **تحديد احتياجات التدريب:** ولتحديد هذه الاحتياجات لابد من دراسة وتحليل الظروف داخل المصرف من حيث الإمكانيات المالية والتكنولوجية والتنظيمية والبشرية وغيرها واحتياجاتها التدريبية في ضوء إستراتيجياتها وأهدافها، كما يلزم دراسة وتحليل ظروف البيئة المحيطة بالمصرف والتغيرات المتوقعة فيها تمهيداً لتقدير احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية في المصرف.
- **تحديد أهداف التدريب بالمصرف:** ويتضمن أهداف عامة وأهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس، وتتناول الأهداف العامة تنمية معلومات ومهارات واتجاهات ومستوى الداء لدى المتدربين، أما الأهداف المحددة فتتناول تحديد الأعمال المطلوب تدريبها والنتائج المستهدفة تحقيقها والوقت المقدر للقيام بذلك.
- **وضع خطة التدريب:** وتتناول تحديد الإستراتيجيات المتبعة في تحقيق الأهداف المحددة وتفصيل تلك الإستراتيجية إلى خطط قصيرة الأجل، تتضمن تخطيط أنواع البرامج ونوعية وعدد المتدربين بكل برنامج

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، 2013، ص: 43.



وتوقيت البرنامج مبينا تاريخ البدء والانتهاء من كل برنامج والوقت المستغرق فيه، والشكل التالي يوضح مراحل وضع خطة التدريب بالمصرف.

الشكل رقم (4): مراحل وضع خطة التدريب بالمصرف



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، 2013، ص: 45.

- **الإشراف على البرامج ومتابعتها:** هنا يقوم أعضاء الجهاز الإداري المكلف بالتدريب بالإشراف على تنفيذ البرامج ومتابعته لضمان حسن سير التنفيذ، وتقسيم أعمال الإشراف والمتابعة أولاً بأول لمواجهة أي مشكلة أو قصور في التنفيذ وعند الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب تتم عمليات تقييم النتائج، وتقييم عناصر نظام التدريب من مدربين ومنتدربين وإمكانات وتجهيزات وخطط وتصميم برامج وغيرها.

– **مخرجات نظام التدريب:** وتتمثل هذه المخرجات في نتائج مرحلة العمليات والتي أهمها<sup>1</sup>:

- زيادة مستويات إنتاجية العاملين.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

- تنمية مهارات وقدرات العاملين.
  - زيادة مستويات الرضا بين العاملين.
  - تخفيض معدلات دوران العمل والغياب.
  - تكيف العاملين الجدد مع وظائفهم.
  - تحسين مستويات وجودة الخدمات.
- **التغذية العكسية:** وتتم عن طريق إرجاع الأثر في شكل معلومات مرتدة من مرحلة المخرجات وتطوره مستقبلا وتجنب أوجه القصور في الخطط السابقة كما تعتبر عمليات التغذية العكسية حيوية نظام التدريب وتطوره مستقبلا وتجنب أوجه القصور في الخطط السابقة كما تعتبر عمليات التغذية العكسية نوع من الرقابة المستمرة على نظام التدريب وكفاءته.
- **مقومات نجاح التدريب:** إن نجاح العملية التدريبية مرتبط بعدة عوامل أهمها:
- وضوح وواقعية الهدف.
  - وضوح وتكامل سياسات المصرف.
  - الترابط مع عملية التنمية البيئية الكاملة.
  - التفاعلات مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا.
  - دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - دقة تصميم الأنشطة التدريبية.
  - دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية.
  - دقة اختيار وإعداد المادة التدريبية.
  - الاهتمام بالدربين،
  - فعالية اختيار المتدربين.

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

### 3. التحفيز:

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

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

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

ب- **أهداف التحفيز:** تحقق الحوافز عدة أهداف أهمها:

- دفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحسين الإنتاجية.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.

ت- **أنواع الحوافز:** تختلف أنواع الحوافز باختلاف المؤسسات وإمكاناتها وتتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص: 46.

- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها: وهنا نجد الحوافز الإيجابية والسلبية.
- الحوافز الإيجابية (الجادية): وتكون لحث العاملين على القيام بالسلوك المطلوب، ليكون الحافز الإيجابي ذو تأثير على الفرد يجب أن يتفق نوعه مع نوع الدافع الذي يشعر به العامل، كما يجب أن يرتبط الحصول عليه بقيامه بالسلوك المطلوب.
- الحوافز السلبية: وهي تكون لحث العاملين على الامتناع عن سلوك معين مثل الغياب أو التأخير ولكي تحقق الحوافز السلبية المطلوب منها يجب ألا تسارع الإدارة في توقيع الجزاء على كل خطأ بل يجب التفرقة بين أنواع الخطأ، فالخطأ الناتج من مبادرة الفرد أو اجتهاده، لا يجب أن يعاقب عليه وإنما المقصود بالعقاب هو للفرد المهمل أو المنحرف، أما الخطأ الناتج عن انخفاض مقدرة الفرد وعدم درابته بالعمل فيكون علاجه عن طريق التدريب.
- الحوافز من حيث مادتها: ويمكن تقسيمها إلى حوافز مادية ومعنوية:
- حوافز مادية: وقد تكون إيجابية أو سلبية وتعتمد الحوافز الإيجابية على المكافأة المادية مثل علاوة استثنائية، أما الحوافز السلبية فتعتمد على العقاب المادي مثل الخصم من الراتب.
- حوافز معنوية: قد تكون إيجابية مثل الثناء على الفرد أمام زملائه، وقد تكون سلبية مثل توبيخ الفرد أمام زملائه.
- الحوافز من حيث من يحصل عليها: بحيث يمكن أن تقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو للجماعة.
- الحوافز الفردية: موجهة لكل فرد على حدة، وبالرغم من أنها تحقق جوا من التنافس لصالح العمل إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوع من التنافس غير النزيه بين العاملين.
- الحوافز الجماعية: تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو بأخرى فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام أو الدوائر الأكثر إنتاجا أو أقل تلفا وإهدار للموارد، وهذه الحوافز بطبيعتها تشجع التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

ث- خصائص نظام الحوافز الفعال: عند تصميم أي نظام للحوافز لا بد من مراعاة أن يتم فيه توافر مجموعة من الخصائص الأساسية الآتية<sup>1</sup>:

- يجب أن يتبع نظام الحوافز الحاجات الأساسية للعاملين.
- يجب مقارنة هذه الحوافز بما تقدمه المصارف الأخرى.
- توزيع هذه الحوافز يجب أن يتم بطريقة عادلة ومنتسوية.
- يجب أن يراعي نظام الحوافز التنوع والتعدد، وذلك لأن حاجات العاملين مختلفة ومنتوعة.
- سرعة منح الحوافز، فالتأخير في منح الحوافز يفقد تأثيره على أداء الفرد مستقبلا ويخل ارتباط الحافز بالجهد المبذول في إدراك العاملين.
- المراجعة المستمرة لنظم الحوافز السارية وتطورها في ضوء الدراسة المتجددة لظروف المصرف واحتياجات العاملين المتجددة باستمرار.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تقوم بصياغة نظام فعال للحوافز تعمدت المؤسسة من خلاله إلى تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية للعاملين نحو العمل، إضافة إلى الاعتراف بمجهودات العاملين وبأنهم جزء من المؤسسة وهذا الشرط الأساسي للمؤسسات التي تتبع نظاما موجهها باتجاه خدمة الزبائن.

#### 4. تفويض الصلاحيات:

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

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47-48.

ومن أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإنه يتطلب من المؤسسة الاستفادة من مهارة وعارف العاملين وإعطائهم الصلاحيات وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات تمهيداً لتأهيلهم لشغل مواقع إدارية متقدمة مستقبلاً وينحصر مفهوم المشاركة في ثلاثة جوانب أساسية هي<sup>1</sup>:

أ- **مشاركة العاملين في الإدارة:** والمقصود بها إشراك العاملين في القرارات الإدارية المختلفة، إما في تلك القرارات التي تؤثر عليهم أو تلك التي يقومون بتنفيذها أو مشاركتهم في القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على المصرف ككل.

ب- **مشاركة العاملين في الأرباح:** أي مشاركة العاملين في الأرباح الصافية للمصرف كحافز لكسب ولائهم وانتمائهم وشعورهم بالتوحد مع مصرفهم.

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

يجني المصرف العديد من الفوائد إذا استطاع تحقيق المشاركة الفعالة ومن أهم تلك الفوائد:

- تحقيق مستويات من الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي نظراً لتحقيق مستويات من الدافعية للعاملين وينتج ذلك من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال المشاركة.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين والاستغناء عن الرقابة الخارجية وتكاليفها، وينتج ذلك عن طريق زيادة إحساس المرؤوسين بالمسؤولية من خلال مشاركته وشعوره بالحماس عند تنفيذ القرار الذي شارك في اتخاذه.
- تخفيض الظواهر السلبية الناتجة عن انخفاض الروح المعنوية بين العاملين مثل انخفاض معدلات التأخير والغيابات وترك العمل والشكاوى.
- تخفيض مقاومة العاملين للتغيير وينتج ذلك من التمهيد للتغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ قرارات التغيير.
- تنمية المرؤوسين وتكوين صف قيادي ثاني قادر على اتخاذ القرار في المستقبل.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

ومن الملاحظ أنه مهما كان القرار صائب وسليم من الناحية الفنية ومهما اعتمد على معلومات كافية فإن القرار لن ينجح في التطبيق بدون مشاركة القائمين على تنفيذه، فالمشاركة في القرار تؤدي إلى قبول القرار ممن قام بالمشاركة فيه.

#### 5. نشر المعلومات التسويقية:

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المصرف، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

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

إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي<sup>1</sup>:

- معلومات عن السوق وتوقعات رغبات الزبائن.
- معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبون الحصول عليه من خدمات.
- معلومات عن مقاييس جودة الخدمات.
- معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.

ويجب على إدارة المصرف أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي يقدمها المصرف أو التي ينوي الترويج لها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات، وفي الخير نستنتج أن نجاح وكفاءة أداء برامج التسويق الداخلي يعتمد

<sup>1</sup> بشنون زينب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47-48.

بدرجة أساسية على مدى التعاون والتسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية في المصرف، وهذا هو المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي.

## المبحث الثاني: تحليل البيئة التسويقية المصرفية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي

### المطلب الأول: البيئة التسويقية للبنوك

يمثل البنك كأي مؤسسة أخرى نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها سواء كان ذلك بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، حيث يعكس السلوك الذي ينتهجه فيما مدى فهم إدارة التسويق فيه للعوامل البيئية، كما أن مستوى نجاحه يتحدد بناءً على قدرته على التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة من خلال البحث عن الفرص التسويقية ومراقبة التهديدات التي يمكن أن تنطوي عليها.

#### أولاً: تعريف البيئة التسويقية

أعطيت للبيئة التسويقية عدة تعريفات من بينها:

أنها « ما هي إلا القوة الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلكين »<sup>1</sup>.

أو هي « البيئة التي يعمل في إطارها البنك تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات المجموعة الأولى تنطوي على المتغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أما المجموعة الثانية فهي متغيرات مرتبطة بشكل مباشر مع البنك كالمودعين، العملاء والبنوك الأخرى، في حين تنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل داخل البنك والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم »<sup>2</sup>.

كما عرفها أيضاً ناجي معلا على أنها « كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها، وتؤثر القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فعالية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقة ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها ».

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وربيعة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010،  
<sup>2</sup> محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 50.



من خلال ما تقدم من التعاريف يمكن القول أن البيئة التسويقية هي الإطار الذي يعمل فيه البنك، والذي يحتوي على مجموعة من القوى الفاعلة سواء كانت داخلية أو خارجية، تشكل فرصاً أو تهديدات من شأنها أن تساعد أو تعيق عمل إدارة التسويق في البنك.

### ثانياً: تصنيفات البيئة التسويقية للبنك

تقسم البيئة التسويقية بصفة عامة إلى قسمين:

#### 1. البيئة الخارجية:

تمثل البيئة الخارجية مجموعة من العوامل التي لا يمكن أو يصعب السيطرة عليها من قبل إدارة التسويق<sup>1</sup>، حيث يمكن تقسيمها هي الأخرى إلى قسمين:

أ- **البيئة العامة:** هي عبارة عن مجموعة من الفرص والتهديدات التي يكون لها تأثير عام على البنك، والتي عادة ما تكون ذات طبيعة اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية، قانونية<sup>2</sup>، حيث يمكن إيراد ملخص عن كل عامل من هذه العوامل فيما يلي:

– **البيئة الاقتصادية:** تلعب الظروف الاقتصادية بكل ما تؤدي إليه من حالات كساد ورواج وتضخم، دوراً هاماً في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على مدير التسويق بالبنك.

فمستوى الدخل مثلاً سواء كان قومي أو فردي له تأثير كبير على عملية تحديد مستوى أسعار الخدمات المصرفية<sup>3</sup>، كما أن مستوى العمال والبطالة، مستويات الأسعار، الائتمان وأسعاره، والسياسة النقدية والضريبية المتبعة، لها دورها هي الأخرى أيضاً في التأثير على قرارات مدير التسويق، وهذا ما يزيد من أهمية دراسة هذا الأخير لهذه العوامل وتقييمها من أجل التكيف معها<sup>4</sup>.

– **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتشمل العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات، والتعليم والثقافة والمعتقدات حيث أبحث هذه البيئة حالياً ذات تأثير كبير على السياسات والإستراتيجيات التسويقية للبنك، وفي هذا الصدد يمكن القول في تزايد أهمية البيئة الثقافية أنه « إذا كان لنا أن نأخذ بمعطيات عالمنا الراهن فإن المعطى الذي يفرض نفسه هو أن المسألة الثقافية لم تعد في الظل، لم تعد تابعاً، بل أنها تغطي على سطح

<sup>1</sup> ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق المصرفي، مدخل تحليلي، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص: 47.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

<sup>3</sup> سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق لمواجهة آثار الجائس، مصر، المكتب العربي للمعارف، 2007، ص: 83.

<sup>4</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

الأحداث أو على الأقل تتراحم وتضايق على هذا السطح غيرها من المعطيات<sup>1</sup>، والدليل على ذلك أن الكثير من الأفراد أصبحوا يستعملون بطاقة الائتمان والصراف الآلي نتيجة لزيادة وعيهم الثقافي بالتعامل المصرفي خاصة ما نجده في الدول الغربية كأمریکا وأوروبا».

كما أن العديد منهم قد يحجم على التعامل مع البنك نتيجة لعاداته وتقاليده ومعتقداته كما هو الحال لدى بعض المسلمين الذين يحجمون عن التعامل مع البنوك التقليدية نتيجة لتعاملها بالربا.

– **البيئة الديموغرافية:** وتشمل هذه البيئة المتغيرات بالعمر، الجنس، المهمة، الحجم وكثافة السكان، وطريقة توزيعهم، ... الخ، حيث تساهم كثيراً هذه المتغيرات في التأثير على القرارات التسويقية خاصة منها ما يعلق بعملية تجزئة السوق المصرفية.

– **البيئة السياسية والقانونية:** وهي تجسد جملة القوانين والتشريعات التي يصدرها النظام السياسي بالدولة المتواجدة فيها البنك، وذلك فيما يخص التدخل في النشاط المالي بصفة خاصة والاقتصادي بصفة عامة، حيث يكون الهدف من هذا التدخل تحقيق الاستقرار وقمع المنافسة غير الشرعية خاصة في الأسواق التي تخضع لآليات نظام المنافسة الحرة، كما يكون التدخل أيضاً من طرف البنك المركزي عن طريق التحكم بالائتمان، باستخدام مجموعة من الأساليب منها الاحتفاظ بنسبة معينة من الودائع كاحتياط لها، سياسة السوق المفتوحة، وسعر إعادة الخصم<sup>2</sup>.

ويعتبر القطاع المصرفي أكثر القطاعات حساسية للظروف السياسية<sup>3</sup>، فعلى سبيل المثال أثرت سياسة الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي إبان الحرب الباردة على العديد من المؤسسات المصرفية، في حين استفادت الشركات المنتجة للأسلحة من هذه الوضعية.

– **البيئة التكنولوجية:** تعتبر هذه البيئة من أسرع البيئات تغيراً ومن أكثرها تأثيراً على المؤسسات خاصة البنوك، غداً أنها كانت ومازالت سبباً في ظهور وتتنوع الكثير من الخدمات المصرفية، والتي أصبحت

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

<sup>2</sup> يوسف شاوش، التسويق البنكي للأنظمة والإستراتيجيات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1998-1999، ص: 41.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 41.

الآن تتسلم عبر الصراف الآلي، عن طريق الهاتف، شبكات الإنترنت وغيرها كما أن تأثيرها لم يقتصر على نوعية المنتجات المتاحة فحسب وإنما تعداه إلى التأثير على طرق تسويق هذه المنتجات<sup>1</sup>.

إن التأثير الهائل الذي تمارسه هذه البيئة حالياً جعل من الضرورة بمكان متابعة هذه التغيرات وما ينتج عنها من فرص وتهديدات وذلك من أجل وضع البدائل والخيارات التي تسمح بالتكيف معها، ومن ثم تحديد الأساليب لمواجهتها.

ب- **البيئة الخاصة:** (البيئة المهمة) وهي العناصر التي تكون لها تأثير مباشر على البنك، حيث تتمثل في:

– **الموردون:** وهم الأفراد والمؤسسات الذين يتولون عملية تزويد البن بموارد وتجهيزات تكون ضرورية لإنتاج الخدمات المصرفية، حيث يلعب الموردون « دوراً أساسياً في إنجاح السياسة المصرفية وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات ذات التقنية والتي تساهم في تسهيل عمليات السحب والإيداع »<sup>2</sup>.

إن أي خلل في نشاط التوريد من شأنه أن يكون له تأثير كبير وهذا يعني ضرورة مواكبة إدارة التسويق لكل ما يتعلق بالموردين وذلك من خلال اختيار المورد الذي يضمن توفير المنتجات بأسعار مناسبة<sup>3</sup>.

– **المنافسون:** لا يعمل البنك بمفرده في السوق وإنما يكون له منافسون سواء كان بشكل مباشر (في نفس مجال النشاط) أو بشكل غير مباشر (من المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين وغيرها)، و" تشمل المنافسة جميع العروض والبدائل الفعلية والمحتملة للمنافسة والتي يمكن أن ينظر إليها المشتري"<sup>4</sup> ويفاضل بينها وبين المنتجات التي يقدمها البنك، وحتى يتمكن هذا من النجاح لا بد أن يكون على معرفة تامة بما تقدمه المنافسة، ويسعى بشكل دائم إلى تقديم خدمات مصرفية تمكنه من اكتساب ميزة تنافسية تؤدي إلى تحقيق الإشباع المطلوب والصمود بوجه المنافسة.

– **العملاء:** يعرف العميل على أنه أي شخص سواء كان طبيعي يحتمل أن يكون مستعداً وقادراً على شراء سلعة أو خدمة ما أو حتى فكرة، وعليه يمثل المصدر الوحيد للربح بالنسبة لكثير من المؤسسات ومنها البنك وهو بذلك يعتبر أهم شخص لا بد من السعي إلى تحقيق رغباته وإشباع حاجاته<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

<sup>2</sup> ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>3</sup> محمد جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 212-213.

<sup>4</sup> يوسف شاوش، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>5</sup> Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12<sup>th</sup> edition, New jersey: Pearson, 2006, P: 402.

إن أي إخفاق للبنك في جذب المستهلكين يؤدي إلى فقدان حصته في السوق، لذا لا بد أن يعمل البنك على جميع المعلومات عنهم من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم الشرائية والعادات والأنماط الاستهلاكية لهم وذلك لإنتاج خدمات مصرفية تلاؤمهم، " وقد لعب استخدام الإنترنت دور كبير في عملية الاستثمار وعملية الإيداع والسحب وتحويل الأرصدة وغيرها من الخدمات المصرفية " <sup>1</sup> التي ساهمت في حل الكثير من المشكلات التي كان يواجهها العميل <sup>2</sup>.

– **العامة (الجمهور):** يعرف الجمهور العام للبنك على أنه " مجموعة من الذين تربطهم بالبنك علاقة مصلحة متبادلة " <sup>3</sup>، حيث يتمثل هؤلاء في <sup>4</sup>:

- **الجمهور المالي:** والذي يتكون من المؤسسات المالية كالمصارف الأخرى، مؤسسات الاستثمار، وأصحاب السهم.
- **ال جماهير الإعلامية:** وهي الجهات المسؤولة عن نقل الأخبار والاتصال مع الجماهير ومنها التلفزيون، الراديو، والصحف وغيرها.
- **الجماهير الحكومية:** وتعتبر كافة المؤسسات التابعة للدولة والتي تعنى بسلامة المنتج الحقيقية وصدق الحملات الإشهارية.
- **الهيئات والجمعيات الضاغطة:** والتي تتمثل في " الهيئات المحلية والجمعيات من أفراد المجتمع المهمين كمنظمات حماية المستهلك وهيئات الحماية البيئية الأخرى "
- **الجماهير الداخلية:** وهم العاملون في البنك، حيث يسعى إلى تحفيزهم عن طريق استخدام نشرات إخبارية وغيرها من الوسائل، التي تجعل هؤلاء العمال راضين عن منظماتهم، بحيث ينعكس ذلك إلى الجمهور الخارجي.

### 2. البيئة الداخلية:

وهي التي تمثل مجموعة العوامل التي يمكن السيطرة عليها وتنقسم إلى:

<sup>1</sup> سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

<sup>2</sup> N.Kumar & R.Mittal, Marketing Management, New delhi: Anmol Publications Pvt.ltd, 2001,P: 2.

<sup>3</sup> محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص: 214-215.

أ- **البيئة الداخلية المباشرة:** وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي وهي: المنتج (الخدمات المصرفية)، التسعير، التوزيع، الترويج، إضافة إلى العناصر المضافة إلى هذا المزيج والمتعلقة بمميزات الخدمة، حيث تتمثل هذه العناصر في: العنصر البشري، العمليات والمكونات المادية.

ب- **البيئة الداخلية غير المباشرة:** وتتضمن المتغيرات الأخرى غير التسويقية في البنك وهي<sup>1</sup>:

- **نظام الإنتاج:** والذي يركز على إنتاج الخدمة وتوزيعها بأقل تكلفة.
- **نظام التمويل:** يشرف على توفير الأموال اللازمة لإنتاج الخدمات.
- **نظام الأفراد (الموارد البشرية):** وهو المسئول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز.
- **نظام المعلومات:** يتولى توفير التدفق الكامل للمعلومات، حيث يشمل مجموعة من العناصر سواء كانت آلية أم بشرية.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص عناصر (مكونات) البيئة التسويقية في الشكل الموضح أدناه:

إن البيئة مهما كان نوعها فإنه على البنوك تحليلها ودراستها من أجل التكيف مع التغيرات التي تنطوي عليها، إن هذا التحليل يتضمن ما يسمى بتحليل **SWOT** والذي يتمثل في:

- نقاط القوة الخاصة بالبيئة الداخلية.
- نقاط الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية.
- الفرص التسويقية التي يمكن اقتناؤها في البيئة الخارجية.
- التهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية.

### المطلب الثاني: تجزئة السوق المصرفية

اعتمدت المؤسسات سابقا ومن بينها البنوك على إستراتيجية التسويق العام، والتي تستهدف تلبية حاجات ورغبات كل أنواع المستهلكين في السوق دون أي تفرقة بينهم، حيث كان ينظر إلى السوق على أنه مجموعة من الأفراد الذين لديهم حاجات ورغبات متشابهة يمكن تلبيةها باستخدام مزيج تسويقي واحد، غلا أن هذا الاعتقاد

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، 60.

أثبت عدم صدقه في الوقت الحاضر، ذلك لأن المستهلكين ليس لهم رغبات متشابهة أو متجانسة، كما أن استجاباتهم وتأثرهم بالأشياء المحيطة بهم تختلف من فرد إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى، وتأسيساً على ذلك ظهرت أهمية تبني ما يسمى بتجزئة السوق.

### أولاً: مفهوم تجزئة السوق المصرفية

#### 1. تعريف تجزئة السوق المصرفية:

قبل النظر إلى تجزئة السوق المصرفية، لابد من إعطاء تعريف للسوق المصرفية والتي هي عبارة عن " مجموعة من المستفيدين الحاليين والمستقبليين الذين لديهم الاستعداد للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة <sup>1</sup> سواء كان هؤلاء المستفيدين أفراد أو مؤسسات.

إن البنوك لا تستطيع تلبية متطلبات كافة العملاء في هذه السوق، أو على الأقل لا تستطيع تلبية بنفس مستوى الأداء، ذلك أن العملاء مختلفين في رغباتهم وحاجاتهم وينتشرون في مساحات جغرافية شاسعة ولهم أنماط استهلاكية مختلفة، أما أعدادهم فهائلة، إضافة إلى أن البنوك تتباين في إمكانية التي تخدم بواسطتها العملاء، لذلك كله فهي تلجأ إلى ما يسمى بتجزئة السوق.

وعليه يمكن تعريف تجزئة السوق المصرفية على أنها:

" تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعرفة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة بشكل يسمح بتوجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة <sup>2</sup>.

أو هي " تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة مميزة من الزبائن لها خصائص مشتركة وأن أية مجموعة من هذه المجموعات يمكن أن يتم اختيارها كسوق مستهدف بحيث يمكن الوصول إليها من خلال الاعتماد على مزيج تسويقي مميز <sup>3</sup>.

وعليه، فإن تجزئة السوق المصرفية تعبر عن تقسيم السوق إلى مجموعات كل مجموعة تشتمل على عملاء لهم خصائص متشابهة أو متجانسة نسبياً، حيث يمكن أن تشكل تلك المجموعات سوقاً مستهدفاً بالنسبة للبنك، يتم تلبية حاجاته ورغباته باستخدام مزيج تسويقي مميز.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص: 28.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار فضاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 102.

## 2. مزايا ومتطلبات تجزئة السوق المصرفية:

تحقق تجزئة السوق المصرفية مجموعة من الفوائد وتتمتع بمجموعة من المزايا التي تزيد من أهميتها لدى المؤسسات ومنها البنوك، وحتى تكون فعالة فإنها تشترط توفر مجموعة من المتطلبات.

أ- مزايا تجزئة السوق المصرفية: تتمثل أهم مزايا تجزئة السوق المصرفية في:

– المساعدة على تحديد السوق المستهدفة بحيث تصل على شريحة متجانسة يتم استهدافها بمزيج تسويقي ملائم لخصائصها، وهذا يعني أن المؤسسة المصرفية سوق تسعى على وضع خطط وإستراتيجيات ملائمة لكل قطاع من القطاعات التسويقية المتاحة في السوق واستغلالها<sup>1</sup>.

– تساعد مسؤولي التسويق في البنك على التعرف على الفرص التسويقية المتاحة في السوق واستغلالها بشكل أفضل من المنافسين، كما تساهم في معرفة التهديدات التي يمكن أن تواجه البنك، ومن هذه التهديدات استخدام المنافسين أساليب جديدة في كسب شرائح جديدة في السوق<sup>2</sup>.

– تساعد تجزئة السوق أيضا على الاستخدام الأمثل للطاقات بكفاءة وذلك من خلال الموازنة بين الموارد المخصصة لكل قطاع سوقي وبين العوائد المتحققة<sup>3</sup>، حيث تمكن هذه التجزئة للبنك من اختيار أكثر القطاعات السوقية ربحية وأكثرها ملائمة لقدراتها<sup>4</sup>.

– تحديد العوامل الأكثر تأثيرا في كل قطاع وكذلك تحديد التغيرات التي تحدث في سلوك العملاء بشكل أفضل مع إمكانية الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات باستخدام مزيج تسويقي ملائم لذلك<sup>5</sup>.

– تحديد نوعية الخدمات المثار عليها الطلب ومحاولة استبعاد الخدمات غير الراضية في القطاعات المستهدفة من قبل البنك<sup>6</sup>.

ب- متطلبات تجزئة السوق: غن تحقيق هذه المزايا مرهون بمدى فعالية عملية تجزئة السوق والتي تستلزم لذلك مجموعة من المتطلبات لتحقيق تجزئة سوق فعالة، ومن بينها:

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 178.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

<sup>4</sup> محمد جاسم الصميدعي وريانة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

<sup>5</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 43.

<sup>6</sup> ناجي معلا ورائف، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

- **إمكانية القياس:** أو وجود إمكانية تحديد وقياس خصائص العملاء في القطاعات السوقية المستهدفة دون تحمل صعوبات كبيرة وذلك باستخدام مجموعة من الخصائص منها: الديمغرافية والنفسية، ومما يلاحظ أن تحديد وقياس الخصائص الديمغرافية أسهل بكثير من الخصائص النفسية والتي تتطلب استخدام أساليب حديثة تكون تكلفتها كبيرة والتي قد لا تكون للبنك قدرة على تحملها<sup>1</sup>.
- **حجم القطاع السوقي:** يجب أن يكون حجم القطاع السوقي كبيراً واقتصادياً، ذلك أن العديد من القطاعات السوقية تكون صغيرة، وهذا يعني أن تطوير مزيج تسويقي خاص بكل قطاع يكون غير اقتصادي وغير مريح<sup>2</sup>.
- **الثبات النسبي:** وتعني توفر ثبات نسبي معقول من الخصائص الديمغرافية والنفسية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة<sup>3</sup>.
- **إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي المستهدف:** لابد أن تكون عملية الوصول إلى الأجزاء السوقية ممكنة إذا ما تم اختيارها كأسواق مستهدفة، وذلك حتى يتم توجيه وتنفيذ المزيج التسويقي المناسبة لها<sup>4</sup>.
- **تجاوب القطاع:** يجب أن يكون القطاع السوقي المختار متجاوب ويتأثر بالأنشطة التسويقية الموجهة له على اعتبار أنه يمثل سوق مستهدفة<sup>5</sup>.
- **درجة المنافسة:** لابد من مراعاة درجة المنافسة عند اتخاذ قرار تجزئة السوق لخدمة ما، حيث كلما زادت درجة المنافسة كان من الضروري اللجوء على تجزئة الأسواق واختيار المناسب منها، والذي يحقق للبنك ميزة تنافسية<sup>6</sup>.

#### ثانياً: أسس تجزئة السوق المصرفية

تتمثل أسس تجزئة السوق المصرفية مجموعة من المتغيرات أو الصفات التي تستخدم في إسناد (تقسيم) الزبائن المحتملين إلى مجموعات متجانسة، حيث تتمثل تلك الأسس في:

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي وروينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

<sup>3</sup> محمد جاسم الصميدعي وروينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 43.

<sup>5</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

<sup>6</sup> محمد جاسم الصميدعي وروينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 180.



- الأسس الجغرافية.
- الأسس الديمغرافية.
- الأسس السلوكية.
- الأسس الخاصة المرتبطة بالمنتج.

### 1. الأسس الجغرافية:

تعتبر من أسهل الأسس التي يمكن اعتمادها في تجزئة السوق، حيث يقوم على تقسيم السوق المصرفية إلى مناطق جغرافية كالتقسيم على أساس مدن، أرياف، أحياء، أقاليم، ودول معينة إذا كانت السوق المصرفية تمتد إلى خارج الدولة<sup>1</sup>.

ويعتمد هذا النوع من الأسس على فرضية أساسية مفادها أن المستهلكين الذين يعيشون في منطقة جغرافية معينة تكون لهم رغبات وحاجات متشابهة نسبياً إذا ما قورنوا بغيرهم في مناطق أخرى، وعلى الرغم من الثورة التي أحدثتها الاتصالات وتحول العالم إلى قرية صغيرة، إلا أن الظروف المناخية والثقافات والعادات المميزة لكل منطقة مازالت تبرر عدم زوال الأهمية التي يكتسبها هذا الأسلوب في التقسيم، حيث يساهم وبشكل كبير في تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل منطقة جغرافية.

### 2. الأسس الديموغرافية:

وفيه يتم تقسيم السوق على قطاعات على أساس متغيرات ديمغرافية كالدخل، الجنس، العمر، دورة الحياة الأسرية، حجم الأسرة، المهنة، التعليم، الدين، الجنسية،... الخ، ويعتبر هذا المتغير الكثير استخداماً نظراً لسهولة التعرف على الخصائص الديمغرافية وسهولة قياسها، ولأنها تلعب دوراً مهماً في التأثير على حاجات ورغبات الكثير من المستهلكين<sup>2</sup>، حيث يقوم البنك باختيار ودراسة تأثير واحد أو أكثر من هذه الخصائص على العملاء، والشكل يوضح أفضل نموذج تجزئة السوق وفقاً لخاصيتين هما الدخل والعمر.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

الشكل رقم (5): نموذج تجزئة السوق المصرفية لوفقا للأسس الديموغرافية

| العمر                  |                            |                            |                              |                 |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------|
| فوق 65 سنة             | متقاعدون ذوي دخل منخفض     | متوسطي العمر ذوي دخل منخفض | تحت السن 39 شباب منخفض الدخل | أقل من 16000 \$ |
| متقاعدون ذوي دخل متوسط | متوسطي العمر ذوي دخل متوسط | متوسط شباب الدخل           |                              | 160 \$ - 44000  |
| متقاعدون ذوي دخل عال   | متوسطي العمر ذوي دخل عال   | شباب ذوي دخل عال           |                              | فوق 44000 \$    |

المصدر: محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، دار المناهج، عمان، 2005، ص: 181.

### 3. الأسس السلوكية:

يتم اللجوء إلى هذا النوع من الأسس إذا كانت هناك إمكانية لتقسيم السوق إلى قطاعات بالاعتماد على سلوك المستهلك<sup>1</sup> والذي يتأثر بمجموعة من العوامل من الطبقة الاجتماعية، الثقافية، المحفزات والدوافع،... الخ، وتعتبر الخصائص المتعلقة بالتكوين النفسي للأفراد من أصعب العوامل قياساً، وذلك أنه لا يمكن التعرف عليها بسهولة وملاحظتها بل يقتصر الأمر على الاستدلال عليها من خلال ردود أفعال العملاء الظاهرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

## 4. الأسس المرتبطة بالمنتجات:

ويتم تقسيم السوق هنا على أساس<sup>1</sup>:

أ- **المنافع المتوقعة:** تعتمد تجزئة السوق فيها على تحديد المنافع الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها العملاء من الخدمة المصرفية، وتحديد نوع المنفعة التي يبحث عنها كل قطاع من قطاعات العملاء، ويعتبر هذا العامل مهما جدا حيث أثبت جدارته من الناحية التسويقية باعتباره يساهم في تخطيط العملات الترويجية وتطوير خدمات مصرفية جديدة وتحسين القائم منها وذلك بما يحقق أقصى منفعة للعملاء.

ب- **معدل الاستخدام (حجم الاستخدام):** ويظهر كمية أو حجم تعامل المستفيد بالخدمة، حيث يتم تجزئة السوق حسب:

- عملاء ذوي استخدام عالي.
- عملاء ذوي استخدام متوسط.
- عملاء ذوي استخدام محدود.
- عملاء لا يستخدمون الخدمة حاليا.

وقد تركز البنوك هنا إما على الفئة الأولى فقط أو على عدة فئات حيث يوجه لكل فئة المزيج التسويقي المناسب لها، وقد يمتد تركيز البنوك إلى الفئة الأخيرة، إذ تسعى هذه الفئة إلى الانتماء إليها وإقناعهم على استخدام خدماتها.

ت- **درجة الولاء:** وهي تعبر عن مدى تكرار شراء الخدمة من طرف العملاء، وكذا مدى استمرار تعاملهم مع المصرف، ويتم تجزئة السوق هنا على أساس درجة ولاء مرتفعة أو محددة أو عدم وجود ولاء على الإطلاق.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 183-185.

## المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي (المنتج للخدمة)

### أولاً: المزيج التسويقي الداخلي للمنتج

يلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للعملاء والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالمؤسسة، حيث أن قيام المؤسسة بتغيير توجهها الإستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة، أو تغيير الأهداف أو الإستراتيجيات 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 الإستراتيجيات التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية.

ويتطلب ذلك تنمية مزيج تسويقي موجه إلى العاملين يكون موازي ومقابل لذلك المزيج التسويقي الموجه للعملاء ويتفاعل في نفس الوقت مع رسالة أهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

ويتضمن المزيج التسويقي الداخلي للعاملين، عناصر المزيج التسويقي الأربعة التقليدية: (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع) وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1. المنتج:

يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على أنه تلك الإستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة، وبالطبع فإن هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج، وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق، وتغيير نظام معايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها العميل عند نقاط البيع.

#### 2. السعر:

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه ادارة من عملاتها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند إقناعه بالخطط والإستراتيجيات الجديدة، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، ووضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة العميل أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين... الخ.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

والأكثر من ذلك هي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

### 3. الترويج (الاتصالات الداخلية):

يعتبر لترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصال المكتوبة مثل: التقارير وملخص الخطط بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذوي التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

### 4. التوزيع:

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريقة (أو المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، اجتماعات وتدريب وندوات... الخ، وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج، بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها، قنوات توزيع الإستراتيجيات التسويقية الداخلية.

### ثانياً: المزيج التسويقي الخدمة

بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي الداخلي التقليدي ليصبح عبارة عن مزيج تسويقي داخلي للخدمة وتتمثل هذه العناصر للمزيج التسويقي الداخلي فيما يلي:

1. **العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتشمل مختلف المهام وطرق العمل والإستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
2. **الأفراد:** وتعتبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسئول المباشر.

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق أسس مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006، ص: 257.

3. **الدليل المادي:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي. مثلا: في الجامعات قد يكون الدليل المادي أكثر أهمية في التسويق الداخلي في تسويق الخدمات في السوق الخارجي.

### المبحث الثالث: أنشطة ونماذج التسويق الداخلي

بعد التخطيط الجيد لإستراتيجية التسويق الداخلي، لا يكون أمام المؤسسة الخدمية سوى الدخول في مرحلة الممارسة الفعلية له، وذلك بواسطة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية على المدى البعيد، وذلك من خلال الأنشطة ونماذج تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والخروج بنتائج إيجابية حول رضا الموظفين وبالتالي رضا الزبائن وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أنشطة ونماذج التسويق الداخلي.

#### المطلب الأول: أنشطة التسويق الداخلي

لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتنقها بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة، والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الداخلي أرادوا بلورت مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات وهناك من أشار إلى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف... وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها في تطبيق التسويق الداخلي، ولكن الأنشطة التي نقصدها في هذا البحث هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي، وهذا ما ذهب إليه كل من (Payne-Collins 1991) ورفيق وأحمد حين ربطوا بين مفهوم التسويق الداخلي وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة والتي تشمل بحوث التسويق، تجزئة السوق، تطوير المزيج التسويقي، مراقبة النشاط التسويقي، وأيضا (بيرسي ومورغان 1991) حين اقترحا تطوير إستراتيجيات تسمح بتطبيق مكونات المزيج التسويقي للسوق الخارجي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على السوق الداخلي (الموظفين)<sup>1</sup>.

وقبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم وخصائص السوق الداخلي.

<sup>1</sup> Lings, I, Greenly, Measuring Internal Marketing Orientation, Journal of marketing research, Vol,7 February 2005, P: 291.

## أولاً: السوق الداخلي:

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول ول سوق تتعامل معه المنظمة هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمنظمة، وقد أشار إلى هذا المعنى آدم سميث في كتاباته حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المنظمة، وأن سعر البيع يمثل الذي يتقاضاه، وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف أو العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن لأدامز الذي أشار إلى أن الموظف أو العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل بمعنى أن العامل يقدم (الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام والولاء للمنظمة) وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية<sup>1</sup>.

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين، وتقليل الصراعات بين الوظائف ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي.

وعلى الرغم من منطقية مفهوم التسويق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة هند الأخذ بها الاتجاه، ومن ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من رفيق وأحمد نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات (الوظيفية) التي تباع أو تسوق إلى الموظفين قد لا يكون مرغوب فيها، أو قد لا يكونوا بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي إلى منتج معين يقوم يقوم بشرائه لسد حاجته غير المشبعة لديه.
- على عكس ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار فإنه في كثير من الأحيان قد لا يتوفر لديهم حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات (الوظائف).

<sup>1</sup> Lings,I, Greenly,G ,OP,Cit, P: 291.

<sup>2</sup> Ahmed.P.K, Rafiq., Internal marketing: Tools and concepts for customer –focused managemen. Butterworth-Hénemann, (NY), P: 6.

- بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط الموظف بالمنظمة قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل، وهنا عكس ما يجري في السوق الخارجي، الموظف ليس لديه الاختيار عليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو يتعرض إلى التوقيف أو إلى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المنظمة.

- على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة، وتعدد الاختيارات، في المنظمة على الموظف أن يتبع سياسة عمل واحدة والتي تعتمد على المنظمة.

- مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون وهي قضية "الزبون هو الملك" بمعنى أن الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي، أم في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الموظفين أولاً.

ولكن وبالرغم من هذه الانتقادات والتحفظات يمكن القول أن قضية التعامل مع السوق الداخلي هو تعامل بمقتضى مراعاة خصوصية هذا السوق فبالنسبة لـ:

- الانتقاد الأول يمكن القول أن المنظمة هي في الأصل لا تسعى إلى تصريف المنتجات الداخلية (الوظائف)، ولكن تسعى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واعتبار الموظف كزبون ليس من باب البيع والشراء فحسب، بل من منطلق التبادل، بمعنى عند تشكيل أو تصميم الوظائف (مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة) فإنه ينبغي على تلك المواصفات أن تراعي توقعات واحتياجات الموظف أو الفرد المراد تشغيله في تلك الوظيفة من باب عدالة أو توازن التبادل.

- الموظف أو الزبون الداخلي ليس له حرية اختيار مطلقة، ولكن لديه حرية الاختيار في حدود المنتجات أو الوظائف التي تلائم أو توافق مؤهلاته وإمكاناته وتربي طموحاته وتوقعاته، والفرد أو الموظف له الحرية منذ البداية في أن يقبل أو يرفض وبإمكانه الانسحاب أو المغادرة لوجهة أخرى، ولكن في ظروف الندرة لا يمتلك الأفراد حرية كبيرة في الاختيار، وهي الوضعية التي كانت سائدة في سوق السلع والخدمات إبان اقتصاد الندرة حيث كان كل ما ينتج يباع، وهي ظروف وحدود معينة يسري في المنظمات اليوم.

- أما في قضية "الزبون هو الملك" فالمنظمة إذا أدركت أن سبب تواجدها هو الزبون الخارجي عليها أن تدرك أن الطريق المؤدي إليه هو الموظفين، ولذلك عليها أن تسعى إلى تعبيد الطريق بشكل صحيح،



وحول هذا الإشكال أي من هو الأول الزبون أو الموظف، يقول أحد مؤسسي شركة "تويوتا" " الزبون يأتي ثانياً " في إشارة إلى ضرورة الاهتمام بالموظفين والعاملين<sup>1</sup>.

وعلى كل فإن خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه، وهذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وسحبها على السوق الخارجي، وفيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي:

### 1. بحوث التسويق الداخلي:

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، (مهما كان نوع التسويق)<sup>2</sup>، وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد على بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة.

وتحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي ثلاثة أنواع رئيسية تركز على<sup>3</sup>:

- معرفة تطورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟).
- معرفة تطورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
- معرفة تطورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (من يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذه؟).

<sup>1</sup> Simberova.I, Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Cutomer. Brno University of Tichnology Journal of Economics and Management:12, 2007, P: 472.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التيسير المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005، ص: 93.

<sup>3</sup> Lings. I, Greenly.G.,OP.Cit, P:291.

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وأداء والتزام وولاء الموظف للمنظمة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه سوف يتقاعس في العمل أو حتى يقرر المغادرة، وإذا كان العكس فإنه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولائه والتزامه اتجاه المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي<sup>1</sup>:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.
- حاجات ورغبات العاملين.

ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات، المقابلات، والحوارات المباشرة... الخ.

## 2. تجزئة (تقطيع) السوق:

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

وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحاً، لأنه يزيد من فعالية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزئ ويقسم المنظمة إلى مجموعات وأقسام بالرغم من

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص: 245.

أهمية التقسيم التنظيمي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم التي تحتمل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- التقسيم الجغرافي.
  - التقسيم الديمغرافي.
  - التقسيم البسيكوجرافي.
  - التقسيم السلوكي.
- أ- **التقسيم الجغرافي**: يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، بمعنى حاجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر، وهذا التقسيم يفيد المنظمات التي تملك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.
- ب- **التقسيم الديموغرافي**: ويقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديموغرافية مثل: السن، الجنس، الديانة الدخل... الخ، هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.
- ت- **التقسيم البسيكوجرافي (النفسي)**: يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم التوجهات... الخ، من أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بمقياس (VALS) وهو يجمع بين القيم ونمط الحياة، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.
- ث- **التقسيم السلوكي**: يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي يحدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تتناسب سلوك الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 173.

وهناك من يعتمد معايير أخرى في التجزئة مثل: (حالة الموظف، نظام تسليم الخدمة، الأقدمية أو بحسب الوظائف والأقسام)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح طرق تقييم السوق الداخلي:

#### الجدول رقم (4): طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي

| الحالة       | الأقدمية            | الأقسام        | درجة التأثير على الزبون |
|--------------|---------------------|----------------|-------------------------|
| المدير العام | 10+ سنوات           | موارد بشرية    | متصلون                  |
| الإطارات     | 5 إلى 10 سنوات      | تسويق          | محورون                  |
| عمال الدعم   | 1 إلى أقل من 5      | مأينة العمليات | مؤثرون                  |
| عمال الاتصال | سنوات<br>موظفون جدد | آخرون          | إنعزالون                |

Source: Gérard Tocquer, Michel Langking, Marketing des Services, le défi relationnel, Dunod 1992, P: 108.

وكما سلف الذكر فإن تقطيع أو تجزئة السوق، ليس هدف في حد ذاته، ولكنه يساعد المنظمة على تصميم برامج تسويقية توافق احتياجات وتوقعات كل قطاع أو مجموعة، وبصفة عامة ينبغي على المنظمة أن تطور برامج مرنة بشكل كافي تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات ومجموعات الزبائن الداخليين، واستشارة دافعيته وتحقيق رضاهم وإدماجهم في إستراتيجية ورؤية المنظمة.

### 3. مزيج التسويق الداخلي:

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق، سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج التسويق، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه<sup>2</sup>.

وبالنظر إلى تعريف كوتلر للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص، حيث يقول أن التسويق هو " نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل " وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة

<sup>1</sup> G.Tocquer M.Longloi,, Marketing des service le défi relationnel, édition Dunoud, Paris 1992, P: 108.

<sup>2</sup> ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005، ص: 135.

بالموظف هي علاقة تبادل ولكن ليس تبادل ظرفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائم طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيفه، وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، فهي في الحقيقة تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المنظمة، وبالنظر على منطقتي التوازن الذي يحكم هذا التبادل =، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كما يلي:

- تجميع وتحليل المعلومات (القيام ببحوث التسويق الداخلي).
- رسم وتصميم المنتج الداخلي (الوظيفة) بما في ذلك توضيح المهام والمسؤوليات والأهداف المطلوبة، والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية ... وغيرها من العناصر التي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.
- التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي وزيادة درجة التمكين.
- توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل وتشير على التوزيع، التفاعل، والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي أو بالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل ( ) يقولون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي.
- ويرى فليبو 1986 أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي<sup>1</sup>:
- **المنتج:** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.

<sup>1</sup> Paivi, Voima, International relationship management, Broadening the scop of internal marketing, In Varey & Barbra, Internal marketing Directions for Management, Routledg 2000, P: 240.

- **السعر:** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع الزبائن الغير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.
- **الترويج:** يشير إلى الاتصالات الداخلية.
- **التوزيع:** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف أما أحمد ورفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع ( ) كما يلي<sup>1</sup>:
- **المنتج:** يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي، وإنجاح تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.
- **السعر:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق إليه تكلفة الفرصة البديلة.
- **الترويج:** يعبر عن مختلف إستراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه ولوحة الإعلانات، والنشرية الداخلية.
- **التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء المستشارين أو وكالات التدريب.
- **الدليل المادي أو الملموس:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي تكلف بها الموظفين، عن طريق المؤشرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.
- **العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والإستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
- **المشاركون (الأفراد):** وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

<sup>1</sup> Ahmed & Rafik, OP Cit, pp: 28-36

العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي حاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (05): عناصر أنشطة التسويق الداخلي**

| عناصر أنشطة التسويق الداخلي  | الباحث                               |
|--|--------------------------------------|
| وضوح الأفكار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين، مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين والعملاء. | <b>Gronroos</b><br><b>1990</b>       |
| تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المنظمة وتوضيحها لهم.   | <b>Forman 7</b><br><b>Money 1995</b> |
| تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين.   | <b>Pitt, Forman</b><br><b>1999</b>   |
| ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز ومكافأة العاملين.                                 | <b>Kotler</b>                        |
| تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين.                                | <b>Rafik et</b><br><b>Ahmad 2003</b> |

**source:** Keller,S, et AL, THE Impact of Internal Marketing Efforts In Distribution Service Operation, Journal of Business Logistics, Vo 127, 2006, p: 112.

ومن خلال ما سبق نجد أن اغلب الباحثين يقترحون أو يقدمون بعض الأنشطة والإجراءات على اعتبار أنها مكونات وعناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع وبالتالي يبنون أبحاثهم ودراساتهم على أساس تلك الأنشطة.

البعض الآخر يرى إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي بما فيها تطوير المزيج التسويقي على السوق الداخلي، غير انه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام وتطوير عناصر مزيج التسويق الداخلي، ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي أو داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Ahmed & Rafik, OP Cit, P P: 28-36.

وبناءً على ذلك يمكن أن نتصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدمائية وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليها وهو النموذج المقترح وفيما يلي توضيح لأهم عناصر هذا النموذج:

أ- **المنتج الداخلي (الوظيفة):** من غير المعقول أن تترجم رسالة وأهداف المنظمة، على أرض الواقع دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملين أو الموظفين، والوظيفة أو المنتج الداخلي هي نتاج لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية<sup>1</sup>:

- تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي:

• تحديد مواصفات الوظيفة.

• تحديد مواصفات تشاغل الوظيفة.

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

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

« هي مجموع المهام المنظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة»<sup>2</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى نقطتين أساسيتين وهما:

- المنتج الداخلي شيء غير ملموس، ويشمل على الجهود والمواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.

- هذه المواقف والجهود يجب أن تكون في مكان معين (المنظمة، مكان العمل) وفي فترة محددة، وهذه إشارة ضمنية إلى أن المنتج الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المنظمة يعني ضرورة الانتماء إلى المنظمة.

<sup>1</sup> عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم، الموارد البشري -مدخل إستراتيجي-، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص ص: 40-42.

<sup>2</sup> Joel Couden, Gestion des Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition BERGER LE VAU, 1997, P: 116.



وتعرف أيضا على أنها « العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة بها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات وحاجات العاملين والمنظمة »<sup>1</sup> وهذا يوافق ما ذهب إليه بييري وزملاؤه في أن الوظيفة يجب أن تصمم بشكل يرضي حاجات ورغبات الموظفين.

وهناك من يرى أن المنتج الداخلي، يمكن النظر إليه على المستوى الإستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي، فعلى المستوى الإستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتخلى بها الموظف أو العامل من أجل تنفيذ الخطط والإستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع الزبائن<sup>2</sup>.

وهذا أمر جد طبيعي لأنه على مستوى المنظمة المنتج الداخلي أو الوظيفة يخضع للتصميم وإعادة التصميم، على اعتبار أن أي عمل يمكن إنجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني إستراتيجيات معينة، وبالتالي يجب أن يتحلى الموظفين ببعض القيم والمواقف التي تناسب التنفيذ الفعال للإستراتيجيات.

بمعنى أن المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء والإنجاز الروتيني للمهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها تلك، الوظيفة، بل هي تتأثر بالتغيرات والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، ولكنها تتبع دائما الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة المنظمة.

اعتبار الوظيفة كمنتج داخلي، ليس فقط من وجهة نظر المهام والواجبات التي ينبغي أداءها أو المبادرات والإجراءات الجديدة التي يجب قبولها والترحيب بها، ولكن من وجهة نظر الموظفين أيضا أي المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من الوظيفة أو المنتج الداخلي.

ولذلك يتعين على المنظمة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) بناءً على نتائج بحوث التسويق الداخلي، أو تماشيا مع متطلبات البيئة والمحيط الذي تعمل فيه المنظمة، من خلال التأثير على القيم والاتجاهات والسلوكيات وجعل الخطط والإستراتيجيات تتفد بالطريقة التي ترغبها المنظمة وتلبي تطلعات الموظفين، وبعبارة أخرى ينبغي على المنظمة أن تأخذ في عين الاعتبار المنافع أو القيم التي تشمل على المنتج الداخلي (الوظيفة) ويرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية:

– المكافآت المالية.

<sup>1</sup> عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>2</sup> Ahmed & Rafik, OP Cit, P: 28.

- الحاجة إلى التدريب.

- درجة ومستوى المسؤولية.

- مدى المساهمة في اتخاذ القرارات.

- فرص التطور والترقية.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالنقاط التالية:

- تشكيل وتصميم الوظائف يخضع إلى:

• أهداف المنظمة ومتطلبات الأداء التي تفرضها الظروف والمتغيرات.

• مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات وطموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف.

• أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما، والاستفادة من منافعها، عليهم أن يلتزموا بأداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة، وبعبارة أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المنظمة والالتزام بما تسعى إليه المنظمة حتى يستفيدوا من منافع المنتج الداخلي (الوظيفة).

من خلال العنصرين السابقين يمكن تصور معالم التبادل وأطرافه القيم أو الأشياء محل التبادل كما يلي:

- **الطرف الأول:** المنظمة بكامل كيائها (صورتها، ثقافتها، العلاقات بين أعضائها، هيكلها التنظيمي).

- القيمة التي يمتلكها، الوظيفة بكل مكوناتها (المهام، الواجبات، المنافع، والامتيازات) وهي تمثل التأشير أو بطاقة العضوية والانتماء إلى المنظمة.

- **الطرف الثاني:** الموظف (الزبون الداخلي) بكل ما لديه من استعدادات ومهارات وإمكانيات.

- القيمة التي يمتلكها، الالتزام في العمل والجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها.

وبالنظر إلى قانون التوازن الذي يحكم هذا التبادل، ينبغي على المنظمة أن تدرك خطورة الخلل الذي يمكن أن يحدث بين ما يقدمه الموظف وما يحصل عليه أو العكس ولذلك على المنظمة أن تسوق منتجها

(الوظيفة) بشكل جيد مما يسهل عملية جذب وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم بالتركيز على المنافع التي يوفرها المنتج بدلا من مميزاته.

## 2. السعر الداخلي (الالتزام)

يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة، [تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحى بها نتيجة قبول العمل في المنظمة]، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم آخر<sup>1</sup>.

ويرى كل من أحمد ورفيق أنه من الصعب قياس وتسعير تكلفة الفرص البديلة، وأن الموظفين قد يبالغون في تقدير هذه التكلفة وبالتالي يميلون كثيرا إلى رفض التغييرات ومقاومتها من أجل تقايدتها، وهنا يجب على المنظمة أن توضح منافع.

وإيجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين وتقلل من مخاوفهم وتقنعهم بقبول الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية، ولكم إلى أي حد يمكن أن تخدم هذه النضرة مفهوم التبادل الداخلي.. حيث أن التضحية بفرصة العمل (أو أسلوب عمل معين) في منظمة معينة مثلا(س) مقابل قبول العمل في منظمة أخرى (ع) هو لا يعني أن المنفعة التي يحصل عليها من العمل في المنظمة(ع) هي مقابل التخلي أو عدم القبول بالعمل في المنظمة (س).

ويمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من لأجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها، ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام والواجبات مجزئ من الوظيفة في جد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه وواجباته ويبذل الجهد المطلوب منه، ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له، ولذلك فأساس التبادل بين المنظمة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الآخر/ زمن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها الموظف هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمنظمة، وكقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها، وفيما يلي أكثر تفصيل لهذا المعنى.

<sup>1</sup> Ahmed & Rafik, OP Cit, P: 29.

تشير أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إلى أن الالتزام لدى الأفراد ينظر إليه من جهة الدوافع، بمعنى ما هي الدوافع التي تؤدي إلى الالتزام. ومن هذا المنظور يمكن التمييز بين مستويين:

- الالتزام الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد ومن هذا الاتجاه هناك من يعرف الالتزام على أنه "مدى تمسك وقبول الموظفين لغايات وقيم المنظمة من أجل تعزيز هذه الغايات والقيم، مع الرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة"<sup>1</sup> وعليه فإن الالتزام يكون نتيجة:

- الموافقة على أهداف المنظمة.
  - الاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
  - الرغبة في البقاء على المنظمة.
- هناك توجه آخر يرى أن الالتزام ينشئ عن الرهان الجانبي أي أن الفرد أو الموظف يركز على الاستثمارات المتراكمة التي سيفقدتها إذا ترك المنظمة، وبمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة، لأن الأفراد يهتمون أكثر بعدم مقدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة مما يعني أنهم يقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار كأعضاء في المنظمة.

الباحثان ماير وألان طوراً نموذجاً لتقييم درجات الالتزام أدى إلى تحديد ثلاث مستويات من التزام الأفراد كما يلي<sup>2</sup>:

- الالتزام المؤثر، الالتزام من أجل الاستمرار، الالتزام المعياري.
- الالتزام المؤثر: يتعلق بتناسق الأهداف ويشير لرغبة الفرد في الإدماج والاستمرار في المنطقة لتوافق العمل أو الوظيفة مع رغبة الأفراد.
- الالتزام من أجل الاستمرار: يتعلق بالزمن الجانبي (تكلفة الاستثمارات المتراكمة) ويشير إلى قوة الاحتياج الرfid للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة لوحده عند تخليه عن العمل.
- الالتزام المعياري: يشير إلى شعور الموظف بأنه مضطر إلى البقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين.

<sup>1</sup> Cemile C, Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction: A Field study of TaxOffice Employees, working paper in Mersin University, Turkey P: 139.

<sup>2</sup> Ibid, P:140.

والمستويات المنخفضة من التزام الأفراد لهل عواقب وخيمة على أداء المنظمة، حيث تكثر الغيابات وتقل الرغبة في العمل وإهمال الواجبات والمهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المنظمة، فضلا على الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم.

وعليه ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف واستراتيجيات معينة وأغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة من أول فرصة تتاح لهم، ومن هنا المنظمة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال مجهود وبرامج التسويق الداخلي ولاسيما<sup>1</sup>:

- إثراء الوظائف بما بلانم تطلعات واحتياجات الموظفين، ومنحهم فرص الاندماج والمشاركة في صياغة مختلف سياسات وبرامج المنظمة.
- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات والمنافع كإقتطاع نسبة من الأرباح لفائدة المواطنين.
- استقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم لمنظمة، وكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة ومبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر.

والمنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم والاحتفاظ بهم هي على الأرجح تجد لديهم التزام قوي اتجاه المنظمة، وبالتالي يجب أن تفكر المنظمة بأن الالتزام يمكن التأثير فيه بالأعمال الدارية ولاسيما جهود التسويق الداخلي

### 3. التوزيع (مكان العمل)

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وخاصة موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال)<sup>2</sup> وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل ويشمل:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.

<sup>1</sup> عادل حرحوش ومؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

<sup>2</sup> Yang,J, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept, Department of Hotel and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College P: 6. electronic page.

- البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين تم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها، وقد تم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة<sup>1</sup>.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفو الخط الأمامي والخلفي والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.
- وبصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في منظمة الخدمات قد يكون له تأثير مزدوج عليها من خلال العناصر التالية:
  - البيئة المادية (الدليل المادي): عملية تسليم الأداء واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية
  - العمليات: لأن الأداء هو جوهر الوظيفة وهو جوهر الخدمة الذي يتلقاه الزبون.
  - الأفراد (المشاركون): المشاركون في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف والزبون معا وبالتالي تمثل هذه العناصر نقاط تقاطع بين مزيج التسويق الداخلي والخارجي وتلعب دورا مهم في درجة التطابق بينهما وهذا ما سنحاول التركيز عليه.

#### 4. الترويج الداخلي

- تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة، ويعرف الترويج بأنه " نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو استخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المنظمة"<sup>2</sup> ومعنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية: هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري.
- نفس المنطق يمكن أن يطبق على الترويج الداخلي في المنظمة حيث تسعى إلى التأثير على التنفيذ والالتزام، أي التأثير على سلوك لزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تخبرهم وتقنعهم وتذكرهم بـ:

<sup>1</sup> Ahmed & Rafik, OP Cit, P: 32.

<sup>2</sup> مبروك عبد الموسى الهواري ومحمد المحمدي الماضي، أصول التسويق، الطبعة الأولى، الدار الهندسية بالقاهرة، مصر، 2004، ص: 382.

- المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.
  - أهداف المنظمة واستراتيجياتها وبرامجها
  - مستويات ومعايير الجودة المطلوبة
  - توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء اللازمة لتلبيتها.
- تحقيق تلك الأهداف، يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية: الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، والتي يمكن اعتبارها عناصر مزيج التسويق الداخلي:
- **الاتصال الداخلي:** كما ذكر سابقا فإن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها، وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات والبرامج دون إسنادها إلى مهام وواجبات يؤديها الموظفين، هذه المهام والواجبات لن يفلح الموظفين في أدائها بفعالية، إذ لم يتم تجتهد المنظمة في توصيلها بوضوح، والاتصال الداخلي مهم جدا في مواقف وسلوكيات الموظفين تتماشى مع أهداف المنظمة.
- كما أن ترسخ ثقافة وصورة المنظمة سينجح لن ينجح بدون اتصال داخلي فعل بين المنظمة وأعضائها، حيث يؤكد كل من "بيري بيشورمان" إلى أن جذب وتحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجديا إلا بالاتصال الداخلي.
- وأغلب الباحثين يؤكدون أن الاتصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي وفي هذا الشأن يقول 'بيرسي' وآخرون 1995، أن الاتصال الداخلي أهم مكونات المزيج التسويقي الداخلي، ويوصي بضرورة استعمال التقارير، المحاضرات، اللقاءات الرسمية من أجل إنجاح الاتصال الداخلي<sup>1</sup>.
- والاتصال الداخلي في أبسط تعارفه هو نقل وتلقي المعلومات داخل المنظمة، ويعرفه كل من " FRANK ,  
"BRAWN" "التعاملات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة في كل المستويات وبمختلف الأقسام"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lings I, Internal market orientation, construct and consequences, Journal of business Research, V0157 2004, P: 430.

<sup>2</sup> Dubraka,S, Polodki,V, integrating , internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, 07-12, in University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia, P: 7.

وتعرفه " **KALLA 2005** " "أنه كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع مستويات المنظمة"<sup>1</sup> والاتصال أمر حيوي في المنظمة حيث لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون اتصال داخلي.

- **التحفيز:** التوجه بالمستهلك، خدمة الزبون، احترام معايير الجودة... إلخ، ليست قيم راسخة أو يلتزم بها الموظف هكذا بل يمكن التأثير عليها بفعل مؤثرات وعوامل خارجية، أو ما يطلق عليها الحوافز<sup>2</sup>.

والتحفيز هو "تلك الجهود التي تبذلها المنظمة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"<sup>3</sup> بمعنى استمرارية التحفيز تؤدي إلى استمرارية رغبة الأفراد في العمل، وتأدية المهام بفعالية، ويعرف على أنه "مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها"<sup>4</sup>.

معنى ذلك أن على المنظمة أن تسعى إلى توجيه سلوك العاملين من خلال بعض المؤثرات والمزايا التي تقدمها بغرض تحسين الأداء والتزام الموصفين بتقديم أفضل معاملة للزبون بل والتأكيد على أنهم متحفزين لفعل لذلك.

وهذه السلوكيات والاستجابات تمثل صلب اهتمام التسويق الداخلي، على أساس أنه يحاول دفع الموظفين إلى بدل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى إلى توفير الضرر وف المساعدة لذلك من خلال تلبية رغبات وتوقعات الموظفين.

والتحفيز ليس بالمقابل الأداء بل هو مقابل التميز في الأداء، والتحفيزات قد تكون جماعية أو فردية، مادية أو معنوية، المهم أن تراعي الاعتبارات التالية<sup>5</sup>:

- مكافآت عادلة، بحيث يشعر الموظفون أنها قائمة على أساس موضوعية وليس على أسس شخصية.
- يجب أن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حتى يربط العامل بين الأداء والتحفيز.
- أن تقدم لمستحقيها أمام العاملين لزيادة فعالية تأثير التحفيز.

<sup>1</sup> Dubraka,S., Polodki,V, OP Cit, P: 8.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص: 133.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 235.

<sup>4</sup> صالح مهدي وآخرون، إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص: 485.

<sup>5</sup> مبروك عبد الموسى الهواري، مرجع سبق ذكره، ص: 282.



• استخدام التحفيزات الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية.

- **التمكين:** إن سر نجاح العديد من المنظمات مرد نجاح التبادل الداخلي بين الموظف والمنظمة والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة، الأهداف، الرؤية، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء ويولد ما يسميه البعض الملكية النفسية<sup>1</sup>، حيث يشعر الموظف بأنه يملك المنظمة وبالتالي فإن نجاحه من نجاح المنظمة وفشله من فشلها.

ومنظمة الخدمات اليوم كما يقول (BOWEN, LAWLER) أصبحت تنتظر إلى أداء الخدمة على أنها إيجاد حلول المشاكل.

ويعتبار أن الموظفين وبالأخص موظفي الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل والتفاعل، أصبح من الضروري على المنظمة أن تتيح لهم حرية أكبر في التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج عملهم وهذا هو جوهر عملهم، التمكين الذي يعرفه كل من بوين ولولر على أنه " إطلاق الحرية للموظف بشكل يوفر له، الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها"<sup>2</sup>.

ويصفه كل من بييري، رفيق وأحمد على أنه<sup>3</sup>:

- حالة ذهنية تملك الموظف نتيجة شعوره بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل.
- وعيه وإحاطته بكل متطلبات العمل الذي يقوم به.
- استعداده لتحمل نتائج أعماله وحتى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفريق الذي ينتمي إليه.

ومن خلال تحديدهم لأهم أنشطة التسويق الداخلي ذكر كل من (Gilmor, Carson) أن إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن أمر مهم جدا لنجاح برامج التسويق الداخلي

<sup>1</sup> ميروك عبد موسى الهواري، مرجع سبق ذكره، ص: 282.

<sup>2</sup> يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث الدراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص: 06.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 7.

والنوم تجتهد الكثير من المنظمات في أن تكون أكثر فهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة ، ولن يكون ذلك إلا إذا وضعت ثقة أكبر في الأفراد الأقرب للزبائن، يشترط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة والدعم المادي والمعنوي وحتى التأطير والتدريب من أجل رفع مهارتهم بالإضافة إلى مجال من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفعالية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة والموظف.

### المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

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

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته.
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.
- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه.

وتشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي<sup>1</sup>:

- نموذج بييري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
  - نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق الداخلي.
  - نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- وفيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

#### 1. نموذج بييري:

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين وينفرد عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات.

<sup>1</sup> Ahmed & Rafik, OP Cit, P: 223.

- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل رقم يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظف كمستهلك وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

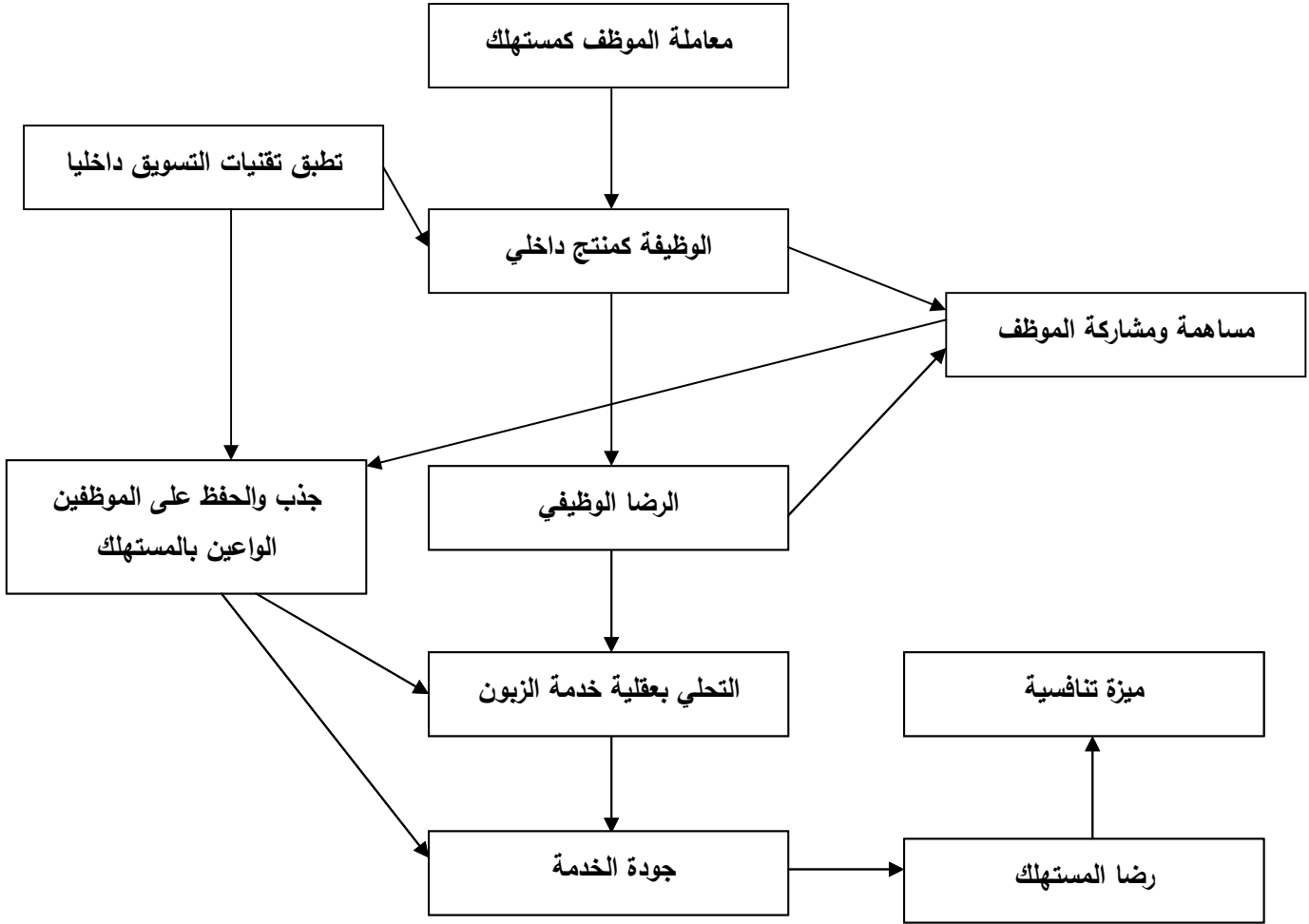
- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.

- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضى الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها للمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضيين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات جودة ورفع حصصها في السوق.

الشكل رقم (06): نموذج بييري في التسويق الداخلي



source/ Rafiq.,M, Ahmed., P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, P: 225.

## 2. نموذج كرونروس:

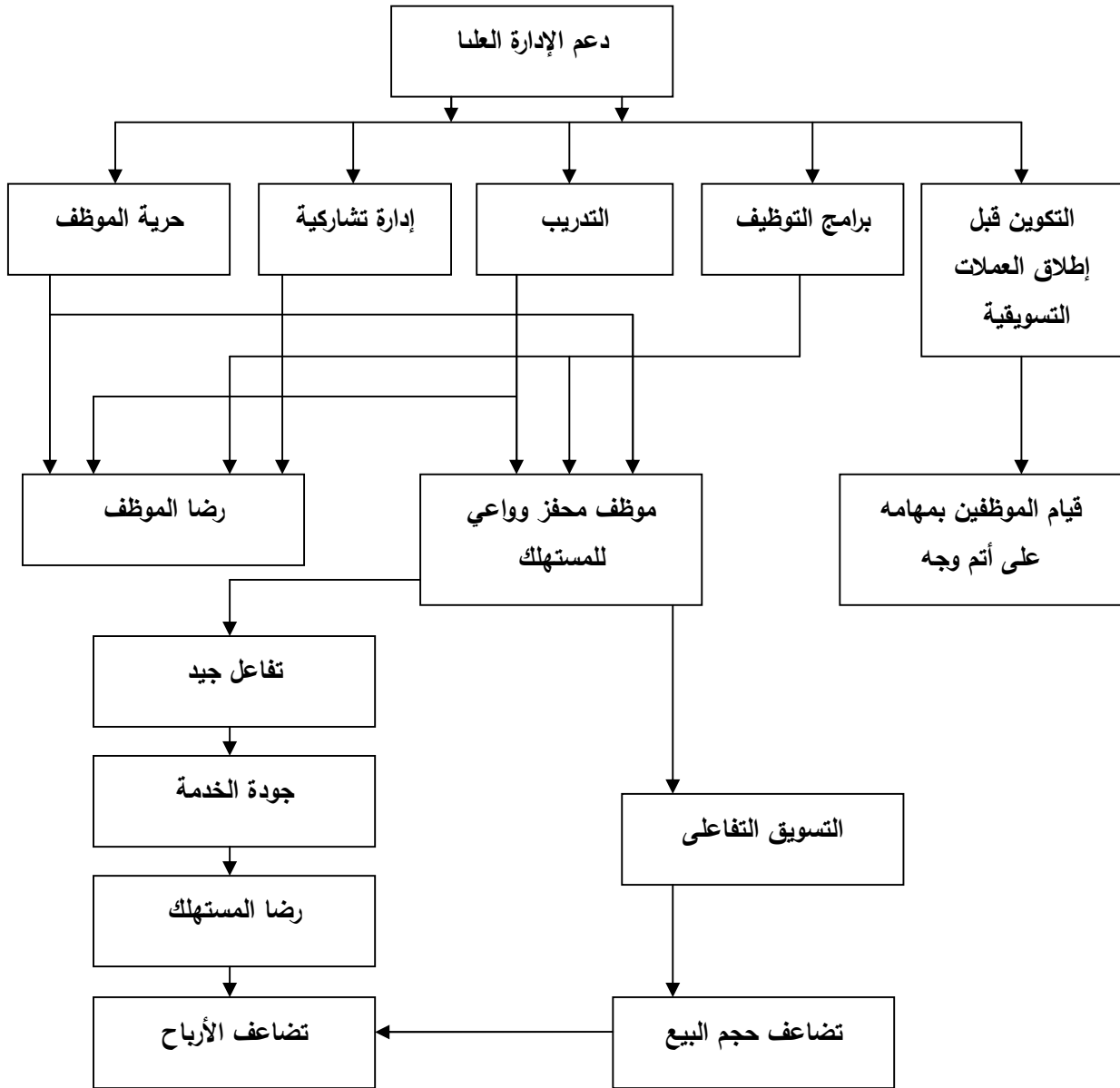
ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحليين بالعقلية البيعية، والشكل رقم (7) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Rafiq.,M, Ahmed.,P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, P: 225.

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

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

الشكل رقم (07): نموذج كرونوس في التسويق الداخلي



source: Rafiq, M, Ahmed, P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, P: 226.

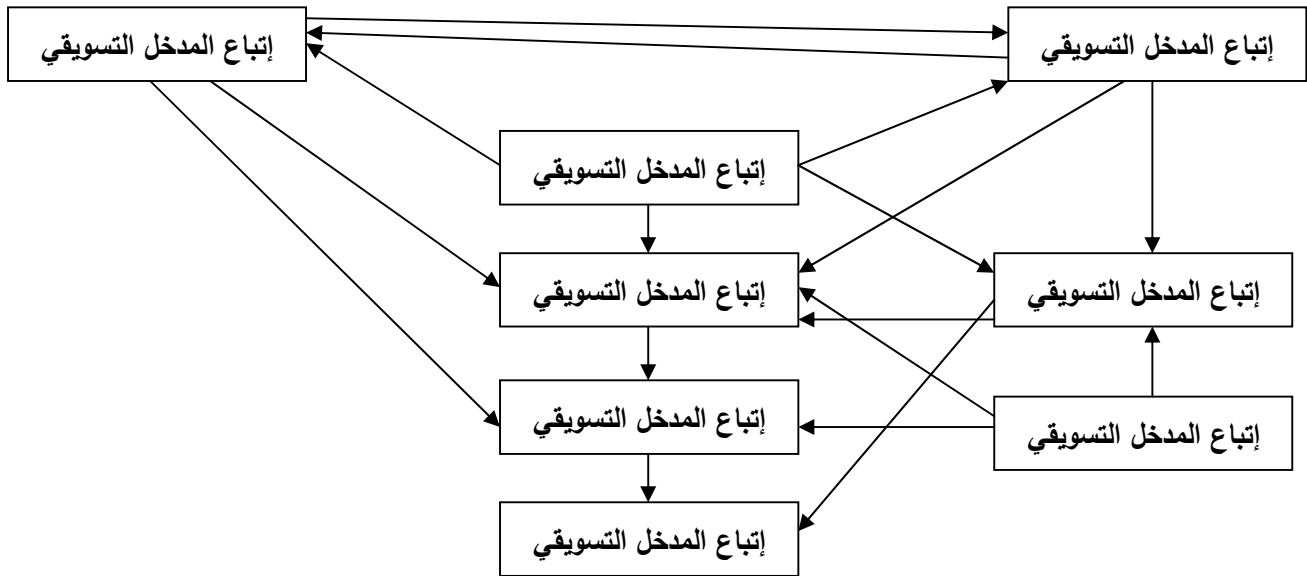
## 3. نموذج رفيق وأحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفها للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والشكل رقم (8) يوضح هذا النموذج.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية<sup>1</sup>:

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

الشكل رقم (08): نموذج رفيق وأحمد



source\ Rafiq.,M, Ahmed., P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, P: 231.

<sup>1</sup> Rafiq,M, Ahmed,P,A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,P: 230.

## خلاصة الفصل:

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار النظري والمفاهيمي للتسويق الداخلي، خلصنا إلى ما يلي:

- إن مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم حديثة النشأة ويعود ظهوره الرسمي في نهاية السبعينيات، حيث يمكن تعريفه على أنه: تلك الجهود المبذولة من أجل بناء قيمة لموظفي المؤسسة ومعاملتهم على أنهم زبائن داخليين آخذين بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها كطريقة لتحقيق رضاهم ورضا الزبائن وبالتالي الوصول إلى ولائهم. كما أنه يهدف إلى جعل الموظف أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً برضا الزبائن، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بدرجة أساسية على مدى قدرة تحليل البيئة التسويقية للمصرف والمتمثلة في كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاول فيه أعمالها، كما يمكن تصنيفها إلى صنفين هما: البيئة الخارجية (الخاصة-العامة) والبيئة الداخلية (مباشرة-غير مباشرة).

- إن البنوك لا تستطيع تلبية متطلبات كافة العملاء فلجأت إلى تجزئة السوق المصرفية ويقصد بتجزئة السوق: تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعروفة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة بشكل يسمح بتوجيه مزيج تسويقي خاص بكل مجموعة، حيث أن المزيج التسويقي الداخلي التقليدي (4Ps) المتمثل في:

• المزيج التسويقي للخدمة (7Ps) بالإضافة إلى (4Ps) سابقة الذكر نجد: (3Ps) آخرين لتصبح 7Ps.

• ليس هناك اتفاق موحد عن عدد عناصر وأنشطة التسويق الداخلي فكل باحث ركز على جزء منها لمعرفة أثرها على المؤسسة وبالرغم من تعدد أنشطة التسويق الداخلي إلا أن النماذج التي توضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة قليلة جداً.

• نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد على مدى التعاون بين قسمي التسويق والموارد البشرية في المصرف بدرجة أساسية.



## الفصل الثاني:

# جودة الخدمات المصرفية

## الفصل الثاني: جودة الخدمات المصرفية

### تمهيد:

إن التطور في الاتصالات وما ترتب عليه في انتقال الثقافات وتبادل المعلومات جعل العميل يسعى للحصول على خدمات أفضل، تكون ذات جودة ومن هنا عملت المنظمات بمختلف أنواعها على تبيين مفهوم الجودة والسعي لتطبيقها وذلك من خلال بناء وتطوير علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم عن طريق تقديم خدمات ومنتجات متميزة بمستوى عال من الجودة لتلبي احتياجاتهم وتقابل توقعاتهم وبالتالي تضمن البقاء والاستمرار في تآدية نشاطاتها وتحسين خدماتها في ظل المحيط الذي تنشط فيه سوف نركز في هذا الفصل على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الجودة.

المبحث الثاني: الخدمة المصرفية.

المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بالتسويق الداخلي.

## المبحث الأول: الجودة

### المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم الجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم بقية دول العالم، فتطور مفهوم الجودة من نظام الفحص البسيط إلى ما يعرف بالإدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ذلك فترة من الزمن كانت نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي من قبل العديد من العلماء والمفكرين ونذكر منهم: ادوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسي، أرمان فايجن بوم، كاورو ايشيكاوا، تاجيشي، الذين كان لهم دور فعال في تطور مفهوم الجودة، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة الفحص (Quality inspection stage):

يطلق عليها أحيانا مرحلة التفتيش، وتمثل بدايات حركة الجودة الشاملة، ظهرت بداياتها في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات تصاعد حركة الثورة الصناعية وتيلورت بعد ظهور نظرية تايلور في الإدارة العلمية.

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيس السائد في تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد من يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات القيمة يمكن تسليمها إلى المستهلك أما المنتجات الغير مطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما تتلف أو يتم يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج تركز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، فعملية الفحص إكتشفت الخطأ ولكن لم تقم بمنعه من الأساس.

#### ثانياً: مرحلة ضبط الجودة (Quality controls stage):

يشمل ضبط الجودة كافة انشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفة السلعة، وكما يقول DALE BESTERFIELD بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات وبناء على ذلك فقد

<sup>1</sup> جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 25-27.

امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والداء، ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة وفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

### ثالثا: مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة (QUALITY ASSUNAME):

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجمهور للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفنا هذه المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه عدم وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث أن الأفضل من ذلك موضوع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أساليب منذ البداية.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن تتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدءا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.

إن مرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

### رابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGEMENT):

تمثل هذه المرحلة أعلى مرحلة من مراحل تطور إدارة الجودة، بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الجودة

صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ عديدة من أهمها ما يلي:

يعرف جوران الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

ويعرفها كروسي بتعريف يشترط فيه ثلاث شروط لتحقيق الجودة:

– الوفاء بالمتطلبات.

<sup>1</sup> جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص ص: 60-61.

- انعدام العيوب.
  - تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.
- يعرفها ديمنج بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول أن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.<sup>1</sup>
- وقد عرف المعهد الوطني الأمريكي لمعايير الجودة على أنها "مجموعة من الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة".
- وقد عرفها JURAN الجودة على أنها ملائمة المنتج للمستهلك وهذا التعريف يمثل نظرة الزبون للجودة.<sup>2</sup>
- ويعرف يسترفيلد الجودة على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبى توقعات المستهلك أو تزيد فالجودة لديه هي سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محدودة مثل: الأمن، السعر، البيئة ... الخ، إن المفهوم العلمي للجودة يتركز على قابلية المنتج أو الخدمة على تلبية مجموعة من الرغبات لدى مستخدميه ذلك يتميز بخصائص تتمثل في<sup>3</sup>:
- خصائص اقتصادية مثل: التكلفة، السعر، المردودية، الإنتاجية... الخ.
  - خصائص تقنية مثل: السرعة، القوة، الصلابة... الخ.
  - خصائص حسية مثل: الرائحة، الذوق، اللون... الخ.
  - خصائص طبيعية مثل: النظافة، التلوث... الخ.

### المطلب الثالث: أبعاد وأهداف الجودة

#### أولا: أبعاد الجودة

أبعاد الجودة هي معايير يمكن أساسها تقييم جودة الخدمة، وقد أشار البعض إلى أن أبعاد الجودة تتضمن ما يلي:

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012-2013، ص14.  
<sup>2</sup> عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص: 24-25.  
<sup>3</sup> حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2009، ص: 14-15.

1. **الجودة الفنية:** وهي تعني ما يتم تقديمه يمكن قياسه بطريقة موضوعية من خلال العميل.
2. **الجودة الوظيفية:** وهي تتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة وكيفية تقديمها والعلاقة بين الخدمة والعميل.
3. **الإنطباع الذهني:** هو ناتج تقييم العملاء لكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية وأكد بعض الآخر أن أبعاد الجودة ترتبط مباشرة بالتفاصيل بين العميل ومقدم الخدمة أثناء تقديم الخدمة وهي تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>
  - أ. **المعولية:** هي احتمالية عمل أو أداء المنتج من دون فشل خلال العمر الإقتصادي لإستخدامه، وتعتبر المعولية العنصر الأساسي لإستخدام المنتج من قبل المستهلك الذي يحتاج إلى أن يشتغل المنتج من دون فشل، كما قد أكد "كافين" بأن المعولية هي العنصر الأكثر ملائمة للسلع المعمرة.
  - ب. **المفردات الإضافية:** هي تلك الخصائص التي تضاف إلى المنتج بناء على طلب المستهلك أو الزبون، ومثال على ذلك إضافة وتركيب نظام تكييف الهواء إلى السيارة.
  - ت. **العمر الإقتصادي للإستخدام:** يستعمل في قياس طول عمر أو حياة المنتج.
  - ث. **القدرة على الخدمة:** وهي السرعة التي تستغرقها عملية إعادة المنتج إلى الخدمة بعد عطله أو فشله، وتقاس سرعة الخدمة عادة بالزمن الذي تستغرقه إستجابة الخدمة وكذلك المتوسط الزمني الذي تستغرقه الخدمة.
  - ج. **الجودة الملموسة:** وهي أيضا تعتبر مؤشر موضوعي إذ أنها تعني خصائص الجودة لكل من المنتج والخدمة التي تعتمد على معايير قياس غير مباشرة.
  - خ. **الأداء:** الخصائص الأساسية للمنتج مثل: وضوح الألوان بالنسبة للصورة في جهاز التلفزيون.
  - د. **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفة المطلوبة أو معايير الصناعة.
  - ذ. **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات الفكاية الخارجية.
  - ر. **السمعة:** المعلومات السابقة عن المنتج، كأن يعمل العميل فكرة أو منتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات التي في السوق.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق لرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، ص ص: 68-69.

**ثانياً: أهداف الجودة**

تسعى المؤسسة إلى بلوغ جملة من الأبعاد وذلك من خلال مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. تخفيض تكاليف الإنتاج:**

حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطيطية للإنتاج وفقاً لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.

**2. تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين:**

وذلك بإنتاج وتقديم سلع مطابقة للمواصفات ولحاجات ولرغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع مسايرة تطورها وتغيراتها مع مرور الزمن.

**3. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية:**

ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة ومع تخفيض الأسعار بدون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة. وهناك من يلخص أهداف الجودة في:

أ- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى مؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان والإرضاء... الخ.

ب- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكثر.

- إن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل، ويمكن تحديد أهم أهدافها الفرعية فيما يلي:

• أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.

<sup>1</sup> يوعنان نور الذين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007، ص: 9.

- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات من خلال قنوات التوزيع التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات في حجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لإحتياجات العملاء.
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تكاليف الجودة

عندما تود المؤسسة التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة، ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى:

#### أولاً: تكاليف الوقاية:

وتشمل التكاليف التي تتفق على كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل: نفقات أنظمة التخطيط، الرقابة، التدريب، مراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمال حدوث أخطاء.

إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد يتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه وجذب زبائن جدد، وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حال وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء تكلف مبالغ باهظة تتمثل في:

- عدم رضا العميل.
- خسارة العملاء.
- نشر معلومات سلبية في المؤسسة.
- فقدان جزء من حصة السوق.
- أرباح أقل.

<sup>1</sup> جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص 66.



### ثانياً: تكلفة القياس:

هي التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة وتختلف هذه التكاليف في السلع عن التكاليف في الخدمات إذ تتخذ في الخدمة تكاليف إجراء الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمال الموصوف وفيما يخص تكاليف تقييم السلع فإنها تتضمن كلفة المعدات والنفقات المترتبة عن صيانة قسم التفتيش<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تكلفة الأداء:

وهي التكاليف الناجمة عن عمليات قياس وفحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية وكذلك الخدمات والعمليات الفعاليات الموجهة التحقق من أن العمليات الإنتاجية مطابقة للمواصفات وتشمل هذه المجموعة ما يلي:

#### 1. تكلفة الفحص والتفتيش:

وهي تلك النفقات المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء التي ترد من الموردين الخارجيين كذلك المواد تحت الصنع ما بين العمليات الإنتاجية والمنتجات النهائية.

#### 2. كلفة معدات وأجهزة الفحص:

وهي الكلفة المتعلقة بشراء ونصب وإستخدام وإدامة المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار والتحقق من مواصفات الجودة.

#### 3. تكلفة المشغلين:

وهي كلفة الزمن الذي يستغرقه الفرد المشغل على إنجاز الفعاليات تجمع البيانات لغرض فحص جودة المنتج واختيارها بالإضافة إلى تنظيم أجهزة ومعدات الفحص والاختبار للتحقق من الجودة.

#### 4. تكلفة الجودة الرديئة:

والمقصود بها التكلفة الناجمة عن ظهور المنتجات ذات الجودة الرديئة، أي النفقات التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له، وتشمل هذه المجموعة على الأنواع التالية:

<sup>1</sup> بوغدير إبراهيم، قياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2010-2011، ص ص: 21-22.

أ- **تكلفة الفشل الداخلي:** وهي تلك النفقات التي تنشأ نتيجة إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة رديئة والتي يتم كشفها من خلال العمليات الإنتاجية داخل المصنع وتشمل:

- تكلفة التخزين.
  - تكلفة إعادة فشل العملية.
  - تكلفة توقف العملية الإنتاجية.
  - تكلفة خفض سعر البيع.
- ب- **تكلفة الفشل الخارجي:** وهي التكلفة التي تنشأ بعد إستلام المستهلك للمنتج ذو الجودة المتدنية أو الرديئة والمتعلقة عموماً بخدمات ما بعد البيع وتشمل على:<sup>1</sup>
- تكلفة إعتراضات المستهلكين.
  - تكلفة إعادة المنتج.
  - تكلفة الطلبات التقديرية.
  - تكلفة المسائل القانونية عن المنتج.
  - تكلفة فقدان المبيعات.

### المبحث الثاني: الخدمات المصرفية

نمى القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت الكثير من إقتصاديات التصنيع إلى القطاع الخدمي، ويكفي للتدليل على هذه الحقيقة أن " الخدمات في إقتصاديات بلدان الإتحاد الأوروبي تشكل كمعدل 71,6% من الناتج القومي الإجمالي بينما شكلت ما نسبته 84% في إقتصاديات الو.م.أ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 57-59.

<sup>2</sup> حميد الطائي ومحمود الصميدعي، الأسس العلمية للتسويق الحديث " مدخل شامل " دار الناظوري ن وت، الأردن، عمان، 2006، ص 191.

## المطلب الأول: ماهية الخدمة

### أولاً: مفهوم الخدمة:

- قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة لابد من التمهيد لما يصطلح عليه بالمنتج.
- حسب كوتلر KOTLER فإن المنتج هو " كل ما يمكن عرضه في السوق ويشبع حاجة ويلبي رغبة، وقد يكون المنتج سلع مادية، خدمات، أفراد، مناطق، منظمات وأفكار " <sup>1</sup>.
  - ويعرف المنتج كذلك بأنه " خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة ومجموعة من المنافع المادية وغير المادية التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك " <sup>2</sup>.
  - من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن مصطلح المنتج واسع ويشمل في معناه مصطلح الذمة هذه الأخيرة عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها " منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة مع المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تقنى بسرعة، وهي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة " <sup>3</sup>.
  - أما كوتلر فقد عرفها: " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وإنتاجها وتقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس " <sup>4</sup>.
  - كما يعرف الباحثون فوس (VOSS) وزملائه ونورمان (NORMAN) بأنها " عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهر الخدمة والزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما " <sup>5</sup>.
  - وهناك من اعتبر الخدمات على أنها " نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف للتعامل بها، غرضه تحقيق رضا الزبائن " <sup>6</sup>.
  - ومن التعريفات السابقة للخدمة تتضح المضامين التالية:

<sup>1</sup> Philip kotler,OP Cit, P: 484.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم، مفاهيم معاصرة للتسويق، 2003، ص 226.

<sup>3</sup> نزار عبد المجي د إيراوي، أحمد فهمي محمد البرزنجي، إستراتيجية التسويق، وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 153.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Op Cit, P 463.

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 52.

<sup>6</sup> حميد الطائي، محمود الصميد على، مرجع سبق ذكره، ص 192.

- تكون الخدمة في الغالب غير مادية أو غير ملموسة.
  - قد ترتبط بمنتج ملموس (مادي) أو قد لا ترتبط به.
  - لا يمكن أن تمتلك الخدمة أو مقدمها، وإنما يمكن الاستفادة من عرضها.
- ولذلك نرى أن معظم المنتجات تحتوي على جانبين، الجانب الملموس، والجانب غير الملموس.
- وفي هذا الصدد يشير كوتلر إلى 5 أنواع من العروض يمكن تقديمها:<sup>1</sup>
- منتجات ملموسة بحتة: مثل الصابون، الملح ... ولا يرافق المنتج أي خدمات.
  - منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات: مؤسسة منتجة للسيارات تبيع إضافة إلى ذلك السيارات والضمان وخدمات الصيانة والتصليح.
  - المنتج الخدمي: مثل المطاعم، نجد في نفس الوقت إستهلاك الأغذية والمأكولات والمشروبات كما نجد أيضا تجهيز وعرض وتقديم الخدمة.
  - خدمات مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى: فمثلا خدمة النقل الجوي تتكون أساس من خدمة النقل وتتضمن منتجات إضافية كالطعام، الشراب، الجرائد، المجلات ... إلخ.
  - الخدمات البحتة: مثل مساعدة المحامي، ودفاعه عن المتهم، علاج الطبيب النفسي، رعاية الأطفال.

<sup>1</sup> Philip kotler, Op Cit , pp: 463,464 .

الجدول رقم (06): الفروقات الأساسية بين السلعة والخدمة.

| الخدمة   | السلعة                            |
|--|-----------------------------------|
| لا توجد من قبل بل تخلق في نفس سياق تقديمها                                 | تصنع قبل أن يتم عرضها في السوق    |
| المنتج والمستهلك مسؤولان عن الجودة والنجاعة                                | المنتج يتحكم في النجاعة والجودة   |
| القيمة الإستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية                                  | القيمة التبادلية هي المحددة       |
| الخدمة غير ملموسة  | السلعة ملموسة، لديها أشكال وأحجام |
| عدم إمكانية الإمتلاك أو الحيازة وإنما الإستفادة منها                       | قابلية الخزن والحفظ               |
| لا يمكن إعادة بيعها  | يمكن إعادة بيعها                  |
| عدم القابلية للنقل والتوصيل، لكن المنتجون (مقدموا الخدمة) هم الذين ينتقلون | قابلة للنقل، الصيانة، والتوصيل    |

source: Philip kotler, Marketing for on profit organization, Englewood cliffs, N.J.brintice hall, inc, 1975, P464.

ثانياً: خصائص الخدمات:

تتميز الخدمات بعدة خصائص أو مميزات تميزها عن السلع المادية وهذه الخصائص هي:

- غير الملموسة: أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراك الخدمة قبل شرائها، بمعنى صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها، كما أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات أو إبداء الرأي بالخدمة.<sup>1</sup>

وهذا الاختلاف في اللاملموسية يمكن الإطلاع عليها في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> حميد الطائي، محمود الصميد عي، المرجع السابق، ص 199.

الجدول رقم (07): تصنيف درجة اللاملموسية لخدمات المنتج والمستهلك.

| خدمات المستهلك  | خدمات المنتج  | درجة الملموسية                                      |
|---|---|---|
| – المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعلم، وخدمات النقل، المزايدات العلنية | – الأمن والحماية أنظمة الإندماج، التمويل، الاتصالات، المؤسسات والإكتساب         | - الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي |
| – خدمات التنظيف، التصليح، التأمين والعناية الصحية                               | – التأمين، عقود الصيانة، الإستشارات الهندسية والإعلانات، تصميم العبوات والأغلفة | - الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة       |
| – متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات والتبرعات الخيرية      | – متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات والبنوك                                 | - الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة             |

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط3، 2005، ص25.

- التلازمية وعدم الانفصال:

ويعني بها درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع المادية، وهذا يعني أن إنجاز الخدمات قد يتأثر بالعامل الإنساني والمحيط المتواجد به عن طريق<sup>1</sup>:

- البيئة التي تحدث فيها عملية الإنتاج والاستهلاك.
- الأشخاص المشاركين في عملية التسويق وإنتاج الخدمة للمستفيد.
- تأثير المستفيد بكافة الجوانب المشتركة في عملية إنتاج الخدمة.
- إمكانية تأثير المستفيد على سلوك مقدم الخدمة وجودة الخدمة.

<sup>1</sup> عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص ص: 270 – 271.

- عدم التجانس في المخرجات أو عدم التماثل في طريقة تقديم الخدمة:

تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، كما نجد أنه من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها<sup>1</sup>.

- المخزون (صفة فناء):

تتعرض الخدمة للزوال والفناء عند استخدامها فهي ذات طبيعة غير قابلة للتخزين وهذا ما جعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفناء.

ويمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة ومواجهة التغيير في مستوى الطلب.
- تشكيل قوة عمال مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة.
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة لتقديم الخدمة للأسر والمجموعات.
- إضافة منشآت وتسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي.

- الملكية:

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة وخاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية فبالنسبة لهذه الأخيرة فإن لمستخدمها حق التصرف بها، امتلاكها، استخدامها واستهلاكها بشكل كامل، وبإمكانه تخزينها أو بيعها في وقت لاحق.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29 - 32.

## المطلب الثاني: ماهية الخدمة المصرفية

### أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية

لا يختلف تعريف الخدمة المصرفية عن تعريف الخدمة والذي تطرقنا إليه سابقاً، حيث تعتبر الخدمة المصرفية " نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو الأماكن، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وقد يرتبط تقديم هذه الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط"<sup>1</sup>.

ويمكن أن تعرف الخدمة المصرفية بأنها " مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".

من هذين التعريفين نستخلص ما يلي:

- أن الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل أفراد أو أجهزة أو هما معاً.
- تقديم الخدمات قد يرتبط بسلعة وقد لا يرتبط.
- تشكل الخدمة المصرفية مصدر لإشباع حاجات ورغبات الزبون، وتشكل مصدر ربحية للمصرف.
- أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية.

### ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية:

نجد أن هناك ثلاثة أنواع للخدمات المصرفية:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> محمد حاسم الصميد عي، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2005، ص 26.



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

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

### ثالثا: خصائص الخدمات المصرفية:

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

#### 1. عدم الملموسية:

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

#### 2. التلازم:

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

#### 3. نقص التماثل الخاص:

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

#### 4. المدى الواسع:

تعمل المصارف على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لمقابلة الحاجات المتنوعة من قبل الزبائن المختلفين في مناطق مختلفة، مثل تقديم خدمة خاصة لزبون صناعي، ومن جهة أخرى تقديم خدمة عادية لزبون عادي<sup>1</sup>.

#### 5. التشتت الجغرافي:

أي أن المصرف يمتلك فروع وبشكل واسع لملاقة حاجة الزبائن على المستوى المحلي والوطني والدولي.

#### 6. تقلبات الطلب:

قد يحدث التقلب في الطلب على بعض الخدمات المصرفية لأسباب طارئة أو موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية أو مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغط كبيراً على وظائف التسويق في المصاريف.

#### 7. المسؤولية الائتمانية:

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

#### 8. كثافة العمل:

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

#### رابعاً: عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية:

حاول الكثيرون من الباحثين إعطاء المزيج التسويقي للخدمات يختلف من مزيج السلع معتمدين على العناصر الأربعة (4P) مع إضافة ثلاثة عناصر أخرى مهمة في قطاع الخدمات وهي:

<sup>1</sup> تيسير المعجامة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

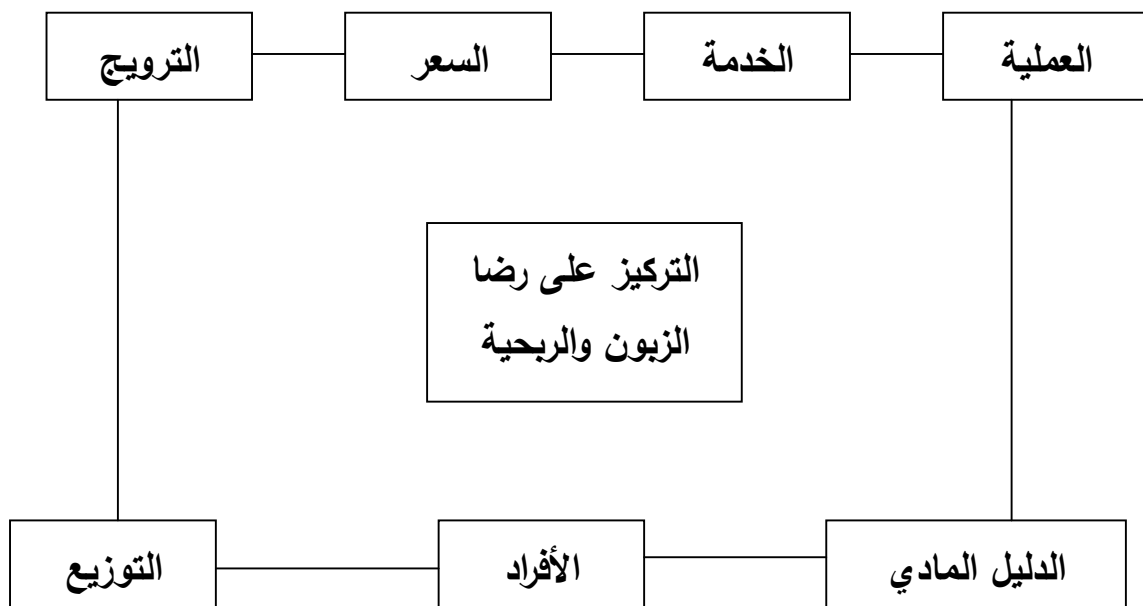
- الدليل المادي.

- الأفراد.

- العملية.

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

الشكل (09): عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية



المصدر: محمد جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص80.

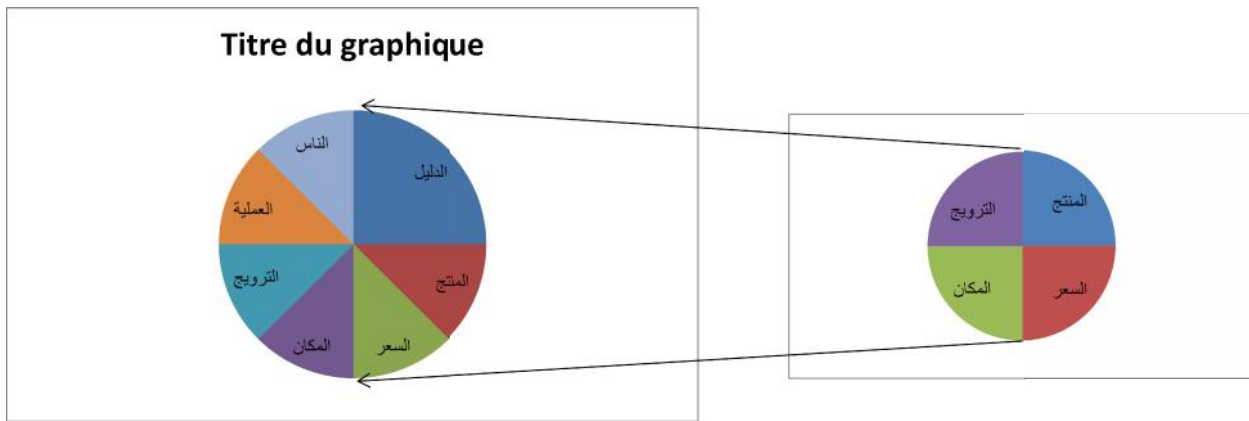
### المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

أولاً: مفهوم المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

إن إدارة تسويق الخدمات المصرفية بحاجة ملحة للمزيج التسويقي حيث جاء من BORDEN و MC CARTHY في الستينيات بمزيج تسويقي معدل لتسويق الخدمات المصرفية، ويتضمن الإطار الخاص بتسويق الخدمات المصرفية سبعة عناصر يطلق عليها بالإنجليزية إختصار 7P هي:

- الخدمة المصرفية (Bank service).
- السعر (الفائدة) (Price Interest).
- الفروع (التوزيع) (Branches Place).
- الترويج المصرفي (Promotion).
- الناس (العاملون في المصرف) (People).
- الدليل المادي (البيئة المادية للمصرف) (Physical Evidence).
- عملية تقديم الخدمة المصرفية (Process).

الشكل رقم (10): عناصر المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: البكري والرحومي، تسويق الخدمات المالية، عمان، الأردن، 2008، ص: 87.

يضم النموذج المعدل لمزيج تسويق الخدمات المصرفية 3 عناصر إضافية هي الناس. البيئة المادية للمصرف وعملية تقديم الخدمة المصرفية، هذه العناصر لم يتضمنها المزيج التقليدي لـ Borden، كما ان النموذج المحدث لـ Mc Cartly استبعدها أيضا وتعد العناصر السبعة بمثابة الشريان الجوي للبرامج التسويقية للمصارف. إن إهمال أي منها قد يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي للمصرف.

ويشترط مفهوم التسويق المصرفي أن تكون القرارات التسويقية للمصارف مستندة إلى حاجات ورغبات العملاء، فالمشتررون يقتنون السلع والخدمات لإشباع رغباتهم وحاجاتهم. وعليه يتطلع المشتري عندما يدخل في

عملية التبادل في السوق للحصول على حزمة من المنافع والإشباعات المتأتية من عملية التبادل هذه. إلا انه لا يقسم العرض السوقي عادة أجزائه المكونة له<sup>1</sup>.

يعد المزيج التسويقي الأسلوب الأكثر ملائمة لتنظيم المتغيرات المسيطرة عليها من قبل رجل التسويق والتي تلعب دورا في التأثير على عمليات التبادل في السوق. وتتضمن عملية تكوين أو خلق المزيج التسويقي الخطوات التالية:

- عزل العرض السوقي عن مكوناته أو عناصره المزيجية الفرعية.

- تنسيق العناصر المزيجية الفرعية لتشكيل جزءا من المزيج التسويقي المصرفي.

سيختلف المزيج التسويقي الخاص الذي يتبناه مصرف معين طبقا للظروف السائدة ( مستوى الطلب، عمر الخدمة المصرفية المقدمة ) وعليه تتطلب عملية المزيج التسويقي المصرفي تغيير أو تفصيل عناصر المزيج التسويقي بما ينسجم ومتغيرات واحتياجات السوق المصرفي، بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي مصرفي واحد يصلح لكل الظروف والحالات وبالتأكيد غالبا ما تتداخل عناصر المزيج، فلا يمكن اتخاذ قرار بشأن عنصر معين بمعزل عن العناصر الأخرى، كما إن الأهمية النسبية لكل عنصر قد تتباين حسب الظروف.

#### ثانيا: عناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية:

يتكون المزيج التسويقي للخدمة المصرفية، كما أوضحنا سابقا وسوف يتم فيما يلي تسليط الضوء على هذه العناصر السبعة:

**1. الخدمة:** تتطلب الخدمة المصرفية من المصرف أن يعير اهتماما لعدة جوانب تتعلق بالخدمة مثل: مدى نطاق الخدمة المصرفية المقدمة، كما ينبغي على المصرف إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل: استخدام الأصناف الخدمية، وخدمات ما بعد بيع الخدمة.

قد يتباين المزيج المصرفي بشكل كبير اعتماد نطاق الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الكبيرة قياسا إلى تلك التي تقدمها المصارف الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو النشاط.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص79.

وبما أن رضا الزبون هو الغاية الأهم لدى المؤسسات المصرفية، فقد اعتبر كل من Chadha et Neilson (2008) أن تطابق مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة مع احتياجات الزبون تحقق هذه الغاية.

وبعد كل هذا نلخص إلى أن الخدمة هي: كل ما يقدمه المصرف من تسهيلات أو ضمانات أو قروض وكل ما له علاقة بتسهيل حصول العملاء على ما يحتاجون إليه من خدمات المصارف.<sup>1</sup>

**2. السعر (الفائدة):** تتضمن الاعتبارات المتعلقة بالفائدة مستويات الفوائد والحسومات والعمولات شروط الدفع والائتمان. وقد تلعب الفائدة دورا هاما في تمييز خدمة مصرفية عن أخرى. وتتغير المصارف في إستراتيجيات التسعيرية اعتمادا على نوعية الزبائن، فعندما يكون لدى الزبائن الاستعداد إلى التحول من مصرف إلى آخر نتيجة رفع الأسعار تؤثر المصارف في هذه الحالة إبقاء أسعارها على حالها دون تغيير.

**3. التوزيع ( المكان):** يعد موقع المصرف وكيفية الوصول إليه من العوامل المهمة في تسويق الخدمات المصرفية، فلا تختص كيفية الوصول إلى المصرف فقط بعملية الوصول المادي، وإنما تشمل أيضا وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى مثل: استخدام التلفون والانترنت.

وعليه فإن التوزيع يعني كيفية الوصول إلى المصرف من حيث الوصول المادي وكذلك من حيث وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى.

إن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة المصرفية مع الأخذ بعين الإعتبار العادات الشرائية للزبائن، فضلا عن أن الزبون يختار القنوات المباشرة للتوزيع، وتقوم بتقديم الخدمات مباشرة إلى العميل ونادرا ما تلجأ المصارف إلى قنوات التوزيع غير المباشرة والإستعانة بأحد الوسطاء أو الوكلاء لتوصيل الخدمة المصرفية عوضا عنها.

**4. الترويج:** يعرف Kotler (2007) الترويج بأنه النشاطات التي تتضمن أولا تعريف الزبون بالمنتج، ومن ثم إقناعه بشرائه، وذلك باستخدام مجموعة من أدوات التسويق تمثل المزيج الترويجي منها: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص80.

وتتبنى المنظمات عادة إحدى الإستراتيجيتين في استخدام مزيجها الترويجي، إما السحب Pull Strategy أو الدفع Push Strategy حيث تنطوي الإستراتيجية الأولى على توجيه عناصر المزيج الترويجي نحو الزبون النهائي لتشجيعه على الحصول على الخدمة وأكثر هذه العناصر استخداما الإعلانات، فعلى سبيل المثال: تنسق شركة فورد 22 مليون دولار سنويا على حملات الترويج.

أما إستراتيجية الدفع فإنها تعتمد على دفع الخدمة من خلال قنوات التوزيع المختلفة نحو الزبون النهائي. وتستخدم المنظمات عادة البيع الشخصي لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ويعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج الترويجي للمصارف، ففي الوقت الذي لا يكثرث به المستهلك للفتاة التي أوصلت له السلعة إلى السوق يهتم بدرجة الثقة وبصورة موسعة سيقدم له المصرف الخدمات التي سيحتاجها.

وبالرغم من أن المصارف تستخدم وسائل الترويج التقليدية من خلال الإعلان ونشاطات البيع الشخصي تنشيط المبيعات، الدعاية والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، تحتاج في الوقت ذاته إلى تضمين مزيج الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحا مثل: الناس، الدليل المادي وعملية تقديم الخدمة المصرفية.<sup>1</sup>

**5. الناس:** يضمن Borden في نمودجه التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس فقط تحت تسمية البيع الشخصي، وقد فشل في تضمين جانبيين مهمين جدا من عنصر الناس، وهذان الجانبين هما:

- يشكل الناس الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في المصارف جزءا مهما من الخدمة المصرفية، بل يساهمون في إنتاج هذه الخدمة، مثلهم تماما مثل مندوبي البيع. ومن الصفات والسمات المميزة في كثير من المصارف أن الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة.

تعد طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها أمرا حاسما بالنسبة لبيع الخدمة المصرفية تماما كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي، وأن الدور الحيوي الذي يلعبه العاملون في المصارف خصوصا في عمليات الاتصال الشخصي العالي يعني أن على إدارة المصرف أن تعير اهتماما خاصا لقضايا مثل: اختيار العاملين، تدريبهم وحفزهم. كما يؤكد Davidson " فإن السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 81-82.

الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هو الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة".

وقد اعتبر كل من (Neilson et Chadha (2008) الأفراد وطريقة تواصلهم وتعاملهم مع الزبائن، وشجاعتهم في حل المشكلات وإخلاصهم بالعمل ميزة تنافسية مستدامة، لأنها بالجوانب والقدرات الشخصية لمقدمي الخدمة. حيث لا يمكن تقليدها بسهولة، ولتحقيق ذلك بالإضافة إلى استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة والتدريب والتطوير المستمرين، والتعزيز المتواصل للثقافة المنهجية السائدة بأهمية عميل المصرف، فإن العمل ضمن مبدأ التماثل قدر الإمكان ما بين العميل ومقدم الخدمة من حيث نمط الحياة، والمستوى الاجتماعي والمستوى التعليمي... الخ، يقرب العميل من مقدم الخدمة ويعزز من ترابطه بالمصرف.

أ- تعد العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم في غاية الأهمية في قطاع المصارف لأن إدراكات العميل حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل العملاء الآخرين، فسلوك الأكثرية الساحقة من كبار عملاء المصرف قد يؤثر على شكل وجودة الخدمة المصرفية المقدمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المصارف في حالات كهذه تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين العملاء، وبالتالي صعوبة إدارة أو تسيير هذه العلاقات.

6. الدليل المادي : لا يوجد سوى القليل من الخدمات المصرفية Pure Service التي لا يلعب الدليل المادي دورا في عملية التبادل في السوق، فمكونات الدليل المادي مثل: البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور والإضاءة) والمعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة (الصراف الآلي وآلات العد وتدقيق النقد) وأشياء ملموسة أخرى مثل: أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمان التي تمنحها المصارف لهم، تعتبر عنصرا من عناصر المزيج التسويقي، ويشير كل من (Greenlan et Mc Goldrick (2005 إلى أن الدليل المادي يؤثر على رضا الزبون عن المصرف والخدمات المقدمة فيه.<sup>1</sup>

وله من الانعكاسات تنافسية إيجابية التي تحسن من الصورة الذهنية للمصرف لدى الزبون، ويمكن تقسيم الدليل المادي إلى أربعة أبعاد يحتوي كل منها على عدد من عناصر الدليل المادي والمتمثلة في:

- المؤثرات العاطفية: وتشمل توفر النباتات، الصور والرسومات، المساحات المتاحة والخصوصية.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص83.



- ميسرات الاستخدام: تتضمن عوامل تتعلق بالمعلومات المتوفرة وعوامل تتعلق بالموارد البشرية مثل: الزي الرسمي أو الهدام وعوامل خارجية تقع خارج المبنى مثل المدخل جنب إلى جنب مع العوامل الداخلية.
- ميسرات تقديم الخدمة: مثل مكاتب وطاولات الموظفين وما تحتويه من تجهيزات، المساحة المتاحة للكتابة والأقلام المستخدمة وغيرها.

7. عملية تقديم الخدمة : تعد الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة المصرفية حاسمة بالنسبة للمصارف، وتهتم عملية تقديم الخدمة المصرفية أشياء في غاية الأهمية، مثل: السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، كما تشتمل هذه العملية على نشاطات وبروتوكولات أخرى، مثل: المكننة، تدفق النشاطات وحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للعاملين في المصرف وكيفية توجيه العملاء، وحفزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة المصرفية، وقد تمتد إلى درجة الاستجابة بكفاءة وفعالية للشكاوي المقدمة من قبل الزبائن، وبإبقتهم على إطلاع بأي تغييرات على إجراءات وطرق العمل التي يقوم بها المصرف، وإظهار استجابة سريعة لرغبات الزبائن في الحصول على خدمات جديدة أو تعديل مواصفات الخدمات القائمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

## المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بالتسويق الداخلي

### المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية

من المعروف أنه لا توجد مفاهيم موحدة لجودة الخدمة ومكوناتها وكل من يحاول الكتابة عنها يجد أنه من الصعب الوصول إلى صياغة عملية يتفق معه الجميع فيها حيث تعددت المداخل التي عالجت مفهوم الجودة المصرفية، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بها.

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

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة المصرفية لابد للإشارة إلى تعريف جودة الخدمة التي يمكن تعريفها على أنها معيار للدرجة التي ترقى إليها الخدمة المقدمة، لتقابل توقعات العملاء، وما يأمل العميل أن يتحقق له فالشعور بالرضا نتيجة مترتبة عن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة، ويتحقق الرضا.

في هذا التعريف يمكن القول أن جودة الخدمة تحدد في ضوء المقارنات التي يجريها العميل في المؤسسة وبين ما يحصل عليه فعلا من نفس المؤسسة.

- أما جودة الخدمة المصرفية فتعني قدرة المصرف على الإستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم أو التفوق عليها، فمن خلال الجودة تسعى المصاريف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة اي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة.

- وعرفت أيضا أنها: مطابقة للمتطلبات، هذا يتضمن أنه على المنظمة معرفة المتطلبات والمواصفات، بعد ذلك فإن هدف الجودة من عدت وظائف في المنظمة هو أن تقوم المنظمة بتصميم وتسليم خدماتها بشكل صحيح من أول مرة أما إذا حدث خطأ غير مقصود في أداء بعض الخدمات هو أمر محتمل، فكيف يمكننا أن نتغلب على هذا لموقف ومواجهته إذ تبني مفهوم الجودة في أذهان عملائها اتجاه خدماتها، غير أن وضع مفهوم لجودة الخدمة المصرفية عمل صعب وذلك لتعدد الأسباب أهمها:

- الصفات الخاصة التي تتمتع بها الخدمات المصرفية.
- تواجد العنصر البشري سواء كان معدا للخدمة أو متنافيا لها.

<sup>1</sup> سكاف، بوراس، علاقة عناصر المزيج التسويقي الخدمي بجودة الخدمات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسويق، مالية، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 2013-2014، ص70.

- الحكم على جودة الخدمة المصرفية يتم بشكل شخصي بناء على رأي العميل بالدرجة الأولى.
- حيث عرفها الجريدي بأنها: " قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم أو التوقف عليها".
- وعرفت على أنها: " تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة المصرفية ".
- كما وصف التميمي جودة الخدمة المصرفية على أنها: " قياس لمدى توافق الجودة المقدمة مع توقعات العملاء، فتقديم خدمة مصرفية ذات جودة تعني توافق الخدمة مع توقعات العملاء ".

ومن هذه التعاريف نستخلص مجموعة من الاستنتاجات نعرضها فيما يلي:

1. إن جودة الخدمة المصرفية تعد مقياسا للدرجة التي يرتقي إليها مستوى الخدمة المصرفية لتقابل توقعات العملاء، وإن الجودة التي يدركها العميل للجودة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد المتعة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدو توافر هذه الأبعاد بالفعل.
2. إن جودة الخدمة المصرفية أكثر صعوبة في تقييمها مقارنة بجودة السلع المادية نظرا لأنها ذات أبعاد متعددة.
3. لا يتم تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها فحسب بل تمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة.

### ثانيا: أهمية جودة الخدمة المصرفية:

تواجه المصارف في وقتنا الحالي تحديات وعوائق نظرا للتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية ومتطلبات العمولة في التحرر المصرفي التي تفرض نوعية محددة وأسلوبا متميزا وحاجة ماسة إلى الإنفراد في السوق المصرفي التي أصبحت تعج بأنواع الخدمات المعروضة وكمياتها الهائلة وأصبح بذلك تطوير العمل في البنوك ضرورة حتمية في سبيل إنجاز أعمالها وتحقيق المردودية المطلوبة لمواصلة نشاطها في ظل المنافسة الشديدة والاحتياجات المتزايدة، لذا تبرز الحاجة إلى جودة وتطوير مستمر ونلاحظ ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

1. إيجاد الدافع الذاتي داخل المصرف عن طريق حث العاملين على التجديد والارتقاء بمستويات الجودة.

<sup>1</sup> سكاف، بوراس، مرجع سبق ذكره، ص80.

2. المساهمة في زيادة قدرة المصرف على تطوير الأفكار التي تأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة في المستقبل وتطوير أسواق الحاضر (العملاء المرتقبون والحاليون).

3. تنمية القدرة وإمكانية الاستفادة من المبادرة الذاتية الفردية والجماعية في تحقيق ورفع المعدلات الربحية وتحقيق الأهداف التنموية على المستوى القومي.

4. تنمية القدرة وإمكانية الاستفادة من المبادرة الذاتية الفردية والجماعية من أجل زيادة قدرة المصرف على اكتشاف الفرص الاقتصادية والاستفادة منها في تحقيق ورفع المعدلات الربحية وتحقيق الأهداف التنموية على المستوى القومي.

5. إعطاء مرونة للكيان التنظيمي من حيث استيعابه للتطور من جهة وتطلعات وطموحات البنك من جهة أخرى، ويتطلب تطبيق الجودة في العناصر أسس تتعلق بالأعمال المصرفية والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- الثقة الكاملة في العمل المصرفي.
- السرعة القياسية غير المحدودة والتي تضمن الإشباع الكامل للعميل.
- صناعة فعالة وتصميمات ملائمة للخدمات المصرفية.
- التطور اللازم للهيكل التنظيمي للبنك فيما يتلاءم والظروف السائدة والمتغيرة.
- تحسين معدلات الربحية.
- زيادة الإحساس بالوقت وأهميته.

<sup>1</sup> سكاف، بوراس، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

ثالثاً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

نظراً للاختلاف بين السلع والخدمات فإن الأبعاد السابقة لجودة الخدمة قد لا يمكن استخدامها لجودة الخدمة بما ينسجم مع طبيعة الخدمة المتمثلة في عدم الملموسية، وغيرها من الخصائص التي تميز الخدمة عن السلعة، حيث أن الجدول الآتي يوضح أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم (08): أبعاد جودة الخدمة المصرفية

| أبعاد الجودة للخدمة المصرفية | توضيح معنى كل بعد  |
|------------------------------|--|
| الزمن<br>Time                | مدى الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد للتسليم.  |
| الإتمام<br>Compteness        | مدى إكمال كافة جوانب الخدمة.   |
| التناسب<br>Consistence       | مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.   |
| الدقة<br>Accuracy            | مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.   |
| المجاملة<br>Courtesy         | مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.   |
| سهولة المنال<br>Convenience  | مدى يسر الحصول على الخدمة.   |
| الإستجابة<br>Responsiveness  | مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل السريع مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل. |
| الملموسية<br>Tangibles       | مدى توفر شواهد مادية للخدمة.   |
| الأهلية<br>Competence        | مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.                                       |
| الأمان<br>Security           | مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.   |

المصدر: سكاف، بوراس، علاقة عناصر المزيج التسويقي الخدمي بجودة الخدمات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، مالية، المركز الجامعي لميلة، ميلة، الجزائر، 2013-2014، ص ص 81-82.

وتشير الدراسات والأبحاث إلى أنه تم اختصار الأبعاد العشرة كجودة الخدمة إلى خمسة أبعاد هي: الاعتمادية - الاستجابة - الثقة - التعاطف - الجوانب الملموسة.

حيث أن إدراك الزبون للخدمة المصرفية ينم من خلال الاعتماد على الأبعاد الخمسة الأساسية كجودة الخدمة، حيث أن:

1. **الاعتمادية:** ويشير ذلك إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة من الدقة والثبات والتماثل، ويعبر ذلك المعيار عن أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة، فقد لوحظ أن العنصر واحد من أهم مكونات (عناصر) جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء.

2. **الاستجابة:** ويشير إلى القدرة على تقديم خدمة تشبع حاجات ورغبات متلقيها بصورة سريعة.

3. **الثقة:** ويشير إلى امتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة، ويؤكد هذا العنصر على ضرورة وجود موظفين ماهرين يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز ويكون لديهم القدرة على جعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان.

4. **التعاطف:** ويعني العناية بالعملاء وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو البنك كل عامل باسمه وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عامله<sup>1</sup>.

5. **الجوانب الملموسة:** ويشير إلى الدليل المادي للخدمة، حيث تنطوي الخدمة على بعض العناصر والأجزاء الملموسة مثل: التسهيلات المادية والأدوات والتجهيزات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل.

### المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة المصرفية

يتم قياس الجودة بدقة ووضوح وموضوعية الأمر الضروري لتقييم الأداء وجودة الخدمات المقدمة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة خاصة أن الجودة من أكثر عمليات الخدمة صعوبة في قياسها.

#### أولاً: أهمية قياس الجودة المصرفية:

- إن قياس جودة الخدمة في المصرف والتي تركز على رضا ومتطلبات العملاء لها أهمية كبيرة تتمثل في :
- معرفة ما يحتاجه العملاء إذا كانت الإجراءات التي تتخذها البنوك ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
  - معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض، وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الآخرين إلى تحسين أداءهم.
  - إن قياس الأداء الفعلي يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المصير في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة.

<sup>1</sup> سكاف بوراس، مرجع سبق ذكره ، ص82.

- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص المصارف وعملائها مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر، وعليه فإن عدم قياس جودة الخدمة وعدم معرفة متطلبات العملاء يؤدي إلى مشاكل عديدة نذكر منها:
  - يؤدي عدم تحسين الخدمة إلى ذهاب العملاء لمنافس آخر.
  - إن قياس جودة الخدمة تعني قياس وقت الخدمة وقياس عدد الشكاوي، قياس التفاوت في ساعة الخدمة وقياس التغير في مستوى الخدمة المقدمة.
  - قياس رضا العملاء بصفة عامة وتحديد المعاملة وسلعة الاستجابة والراحة في مكان تقديم الخدمة، وهذا ما لا نجده في بعض المصارف والتي تهدف إلى الربح فقط دون مراعاة هذه المقاييس.

### ثانيا: طرق قياس جودة الخدمة المصرفية:

هناك طريقتين لقياس جودة الخدمة المصرفية المتمثلين في:

#### 1. طريقة القياس المباشرة لجودة الخدمة: وهي بدورها تنقسم إلى:

- **مناهج الاستقصاء:** وبموجب هذه الوسيلة تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع ويتم اختيار هذه العينة إما بطريقة عشوائية أو منتظمة، حيث توزع على أفرادها استمارة الاستقصاء.
- **الملاحظة المباشرة:** ويعتمد هذا الأسلوب على أن تتولى الإدارة نفسها عملية قياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر للعملاء وملاحظة ردود أفعالهم وأيضا ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم.

#### 2. طرق القياس غير المباشرة لجودة الخدمات: هناك الكثير من الوسائل والطرق غير المباشرة لقياس جودة

الخدمة المصرفية ولكن أكثرها اعتمادا في البحوث والدراسات نجد: مقياس الفجوة (Savgurf) أو مقياس الأداء الفعلي (Sevperf)<sup>1</sup>.

ومن خلال دراستنا هذه قد اعتمدنا على مقياس الأداء الفعلي للخدمة.

<sup>1</sup> سكاف، بوراس، مرجع سبق ذكره ، ص84.

- نموذج الأداء الفعلي للخدمة:

- التعريف بنموذج الأداء الفعلي للخدمة: يطلق على نموذج الأداء الفعلي للخدمة Service Proformance الذي يعرف اختصاراً بـ Servperf.

وينسب نموذج أداء الخدمة الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين: Taylor و Joseph Cronin، وذلك نتيجة للانتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة بالاعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات العملاء، وهو ما دفعهم إلى تقديم مقياس آخر يعتمد على الأداء الفعلي للخدمة وذلك باعتبارها شكلاً من أشكال الاتجاهات<sup>1</sup>.

لقد توصل الباحثين سابقى الذكر إلى أن مقياس الأداء فقط يعد أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة وذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا فيها باختيار أربعة بدائل من مقاييس جودة الخدمة كما يلي:

- مقياس جودة الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي - التوقعات.
- مقياس جودة الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعل - التوقعات).
- مقياس أداء الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي.
- مقياس أداء الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية × الأداء الفعلي.

كما توصلوا أيضاً إلى أن إضافة أوزان الأهمية النسبية لا يزيد من القدرة التفسيرية لأي مقياس ( سواء نموذج جودة الخدمة أو نموذج أداء الخدمة ).

أما فيما يتعلق بأبعاد ومحددات جودة الخدمة فقد استخدموا نفس الأبعاد ونفس العبارات الاثنتين والعشرين التي اقترحها PZB 1991.

وفيما يخص الأهمية النسبية فقد قام الباحثان بقياسها بالنسبة لكل عبارة من العبارات الاثنتين والعشرين باستخدام مقياس " ليكرت ذي سبع درجات " .

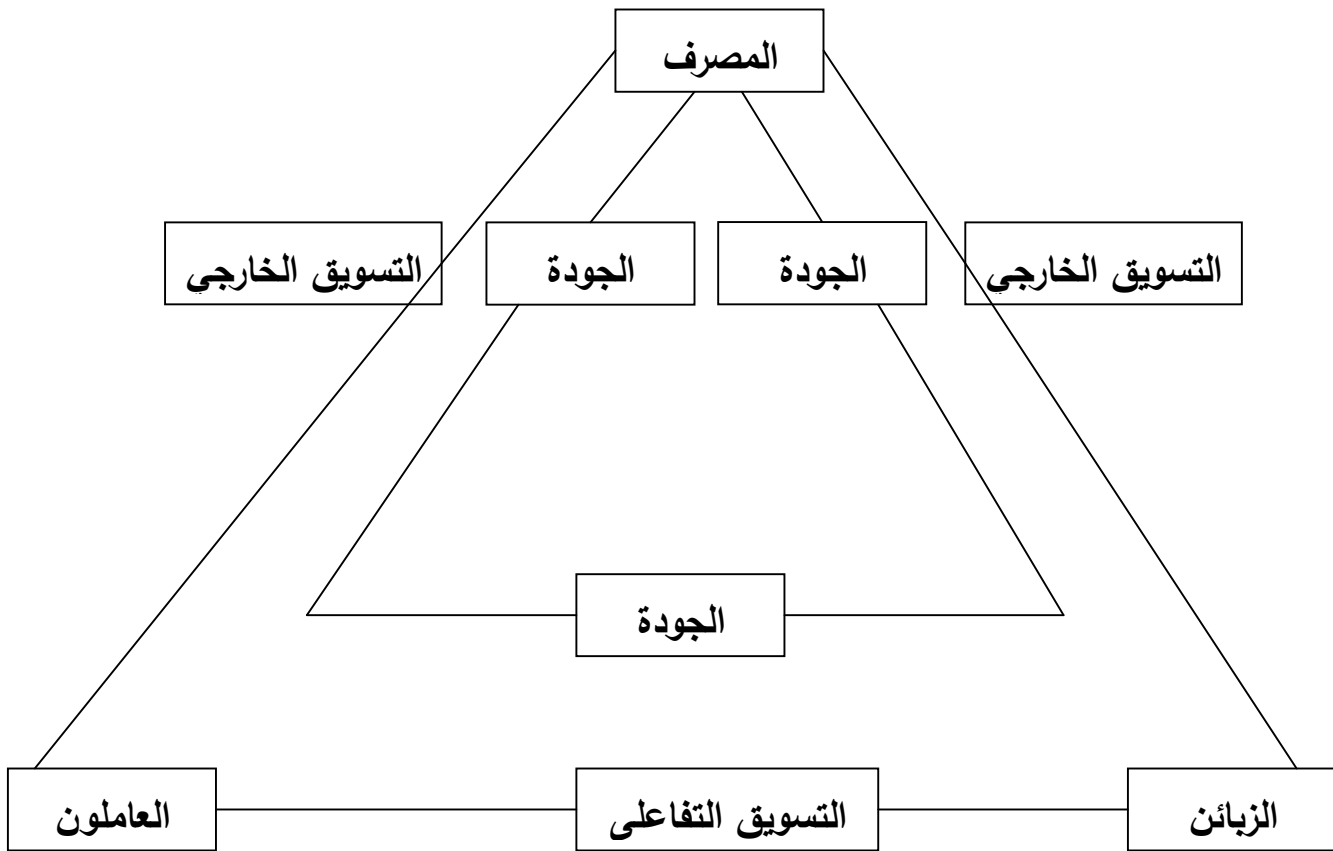
### المطلب الثالث: علاقة جودة الخدمة المصرفية بالتسويق الداخلي

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

<sup>1</sup> جبلي هدى، مرجع سبق ذكره ، ص99.



الشكل رقم (11): مثلث تسويق الخدمات



المصدر: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية تكسب رضا الزبائن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص53.

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

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الجودة تمثل القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة (المصرف، الزبائن والعاملون) مما يعني أن التسويق الداخلي والخارجي والتفاعلي تساهم كلها مجتمعة بنسبة متفاوتة وتحقيق الجودة للخدمة المقدمة ويحصل الزبون على نوعين من جودة الخدمة:

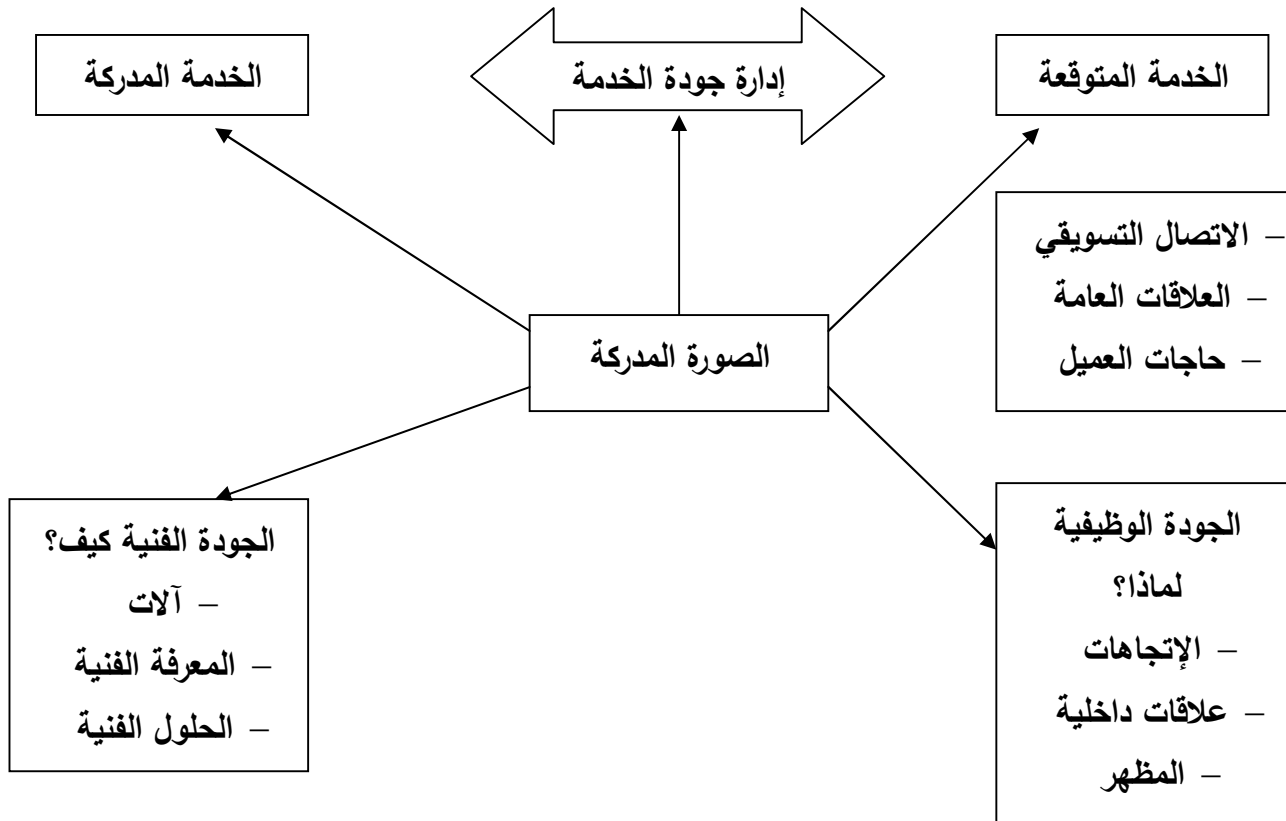
**1. الجودة الفنية:** وتخص ما سوف يحصل عليه الزبون أثناء التبادل، كالحصول على غرفة النوم في الفندق، ووجبة الأكل في مطعم والحصول على قرض في من المصرف... الخ.

وقد تكون الجودة الفنية معيارا موضوعيا للحكم على مستوى الخدمة كما هو الحال في أي منتج مادي ملموس.

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

إن العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية تتجلى في الشكل التالي والذي يبين كيف يساهمان في تشكيل الصور العامة عن المؤسسة:<sup>1</sup>

الشكل رقم (12): العلاقة بين الجودة الفنية والجودة الوظيفية ودورها في تشكيل صورة المؤسسة



المصدر: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا الزبائن، مذكر لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص54.

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

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، المرجع السابق، ص54.

- أهمية العاملين الذين يتصلون بالعملاء.
- اتجاه العاملين.
- أهمية المظهر الشخصي للعاملين.
- سلوك العاملين.

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

## خلاصة الفصل:

وفي الختام نجد أ إدخال الجودة في منظمات الأعمال مكنها من الاستجابة إلى رغبات ومتطلبات الزبائن حيث تسعى المؤسسة المصرفية إلى إرضاء العميل ولتحقيق ذلك يتطلب عليها الحرص على جودة منتجاتها وخدماتها وذلك من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية والتمثلة في:

- زيادة رضا العميل عن الخدمة المصرفية وذلك عن طريق تحقيق متطلباته وتوقعاته الحالية والمستقبلية.
- زيادة الحصة السوقية للبنك من خلال مواجهة المنافسة في السوق المصرفية.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأنشطة والعمليات المصرفية مما يؤدي إلى تقديم خدمات مصرفية ذات جودة .
- الاتجاه إلى تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية من خلال نسبة فقدان العملاء والعمل على جذب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-

## الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

### تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع دور التسويق في تحقيق جودة الخدمات المصرفية سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك بالتطبيق على العملاء الداخليين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة

ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للبنك.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام للبنك

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من البنوك الناشطة في الجزائر، ومن أكثر البنوك تخصصاً في مجال تمويل القطاع الفلاحي.

وتناولنا في هذا المبحث نشأة البنك وتطوره والتعريف بالمجمع الجهوي للاستغلال التي تمت فيه الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى أهدافه ومهامه وكذلك الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال.

## المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

### أولاً: نشأته

أنشأ بولاية ميلة 1952 ما يسمى بدار الفلاحة والتي كانت تتكفل بإقراض الفلاحين وحل المشاكل المتعلقة في القطاع الفلاحي، وفي سنة 1966 تم إنشاء البنك الوطني الجزائري الذي اتخذ بنك الفلاحة مقراً له، وكان يتكفل بكل العمليات المصرفية الفلاحية، الصناعية والتجارية.

وفي 13 مارس 1982 ومجيء المرسوم 82-106 الذي تقرر بموجبه إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولعدم توفر هذا الأخير على مقر له فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه إلى أن فتحت هذه الوكالة.

وبعد انتقال البنك الوطني إلى مقر جديد، حل بنك بدر محله الذي كان في الأصل دار الفلاحة وأصبح البنكين يعملان بشكل مستقل.

قبل التقسيم الإداري للجزائر سنة 1984 كانت ميلة بلدية تابعة لولاية قسنطينة، ومن الطبيعي أن تكون وكالة ميلة إحدى وكالاتها، ولكن نتيجة هذا التقسيم الإداري الذي أصبحت بموجبه ميلة ولاية، فقد أصبح لوكالة بدر المتواجدة بها أهمية أكبر من السابق على مستوى الولاية التي أصبحت تضم 8 وكالات موزعة على دوائرها:

|                     |                    |                      |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| 1- ميلة 834         | 4- فرجيو 673       | 7- واد العثمانية 840 |
| 2- واد النجاء 842   | 5- تاجنانت 843     | 8- التلاغمة 841      |
| 3- القرارم قوقة 837 | 6- شلغوم العيد 833 |                      |

هذه الوكالات الثمانية كانت من قبل تابعة للمديرية الجهوية ميله قسنطينة 025، أما اليوم وبعد إنشاء المديرية الجهوية بميله 055 فقد استقلت وكالة ميله عن المديرية السابقة لتصبح تابعة للمديرية الجهوية الجديدة. إن الطابع الفلاحي الذي أكسى البنك أهمية قصوى، هذا الأخير أصبح يقدم خدماته لفئات: الفلاحين، الحرفيين، التجار، والذي أصبح البنك بالنسبة لهم يمثل حجر الأساس لمختلف مشاريعهم. إذا كان البنك يكتسي تلك الأهمية بين باقي البنوك الأخرى، فإن وكالة ميله اكتسبت أهمية بين الوكالات الأخرى المنتشرة عبر تراب ميله، كونها متواجدة بمقر بلدية ميله وهي الوكالة الرئيسية بالولاية<sup>1</sup>.

### ثانيا: تطوره

ويتمثل في العديد من المراحل كما يلي<sup>2</sup>:

1. 1982-1990: خلال الثماني سنوات الأولى، كان هدف البنك فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الطبيعة الفلاحية، بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعات الغذائية، الصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص كان منصوصا في إطار الاقتصاد المخطط، حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

2. في سنة 1990: بموجب صدور القانون 10-90 الذي ينص على نهاية تخصيص البنوك، حيث وسع بنك (BADR) أفاقه إلى المجالات الأخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME /PMI) بدون استفادة من القطاع الفلاحي الذي تربطه به علاقة مميزة.

3. في المجال التقني كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي.

4. في سنة 1991: تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الدولية.

5. في سنة 1992: كانت مجمل المنجزات :

- وضع برمجيات PROGISELS مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن.

<sup>1</sup>.وثائق داخلية من البنك

<sup>2</sup>.وثائق داخلية من البنك



- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.
- إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات.
- 1. في سنة 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- 2. في سنة 1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب **BADR**.
- 3. في سنة 1996: إدخال عمليات الفحص السلكي، فحص إنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.
- 4. في سنة 1998: تشغيل بطاقات السحب مابين البنوك.
- 5. في سنة 2000: المرحلة الحالية تتميز بموجب التدخل الفعلي للبنوك لبعث نفس جديدة في مجال الاستثمارات المنتجة، وجعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق.
- في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد، بنك **BADR** رفع إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( **PME/PMI** ) في شتى مجالات النشاط الاقتصادي.
- 1. في سنة 2001: مجمل الإنجازات:
  - التطهير المحاسبي المالي.
  - إعادة النظر، تقليل الوقت وتخفيض الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، المدة تتراوح مابين 20 و 29 يوما بالنسبة لقروض الاستغلال والاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة بوكالة المديرية الجهوية العامة.
  - إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
  - إدخال تعميم شبكة عبر الوكالات والمنشأة المركزية.
  - 2. في سنة 2002: تعميم البنك للمجالس مع الخدمات الشخصية على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.
  - 3. في سنة 2003-2009: مجمل الإجراءات :

- تطوير كبير في مجال منح القروض.
- سرعة وسهولة القيام بالعمليات مع الزبائن عن طريق الإعلام الآلي وإدخال نظم برمجيات خاصة ملك للبنك.

من خلال التعرف على تطور البنك نستنتج:

1. بنك شامل وعالمي يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية.
2. القيام بالعمليات البنكية وفي الوقت الحقيقي وعن بعد.
3. إمكانية فحص الزبائن عن بعد لحساباتهم الشخصية.
4. الشبكة الأكثر كثافة.

### المطلب الثاني: تعريف المجمع الجهوي للاستغلال - 055 - مهامه وأهدافه

أولاً: تعريف المجمع الجهوي للاستغلال - 055 -

فتح المجمع الجهوي للاستغلال بنك بدر - ميلة - أبوابه سنة 2003، هو عبارة عن مركز مسؤولية هيكلي، يتمتع باستقلاله للتفاوض فيما يخص وسائل العمل والأهداف المسطرة ويتمثل دوره الأساسي في دعم الوكالات التابعة له، والتنسيق بينهما وبين المديرية العامة للبنك.

المجمع يشرف على ثمانية وكالات محلية للاستغلال، موزعة عبر كامل تراب الولاية وبعد أن كانت هذه الوكالات تابعة إلى مجمع قسنطينة، وهي<sup>1</sup>:

- |                    |                      |                    |
|--------------------|----------------------|--------------------|
| - 837-القرارم قوقة | - 840-وادي العثمانية | - 673- فرجيوة      |
| - 843-تاجنانت      | - 841-التلازمة       | - 833- شلغوم العيد |
|                    | - 842-وادي النجاء    | - 834- ميلة        |

يكمن الدور الرئيسي للمجمع في:

- يعتبر وسيط بين المديرية العامة لبنك بدر بالجزائر العاصمة والوكالات المحلية للاستغلال.

<sup>1</sup> وثائق داخلية من البنك

- يقدم الدعم التطبيقي واللوجيستيكي للوكالات التي يشرف عليها.
- يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الوكالات.
- الرقابة والمتابعة لضمان تطبيق القوانين و التعليمات التي تحكم العمل البنكي على مستوى الوكالة التابعة له.

### ثانيا: مهامه

- باعتبار بنك الفلاحة والتنمية مؤسسه عمومية اقتصادية، فإن الدور الأساسي المنوط به هو:
  - تقديم خدمات للزبائن في ذلك تسهيل للتعامل عن طريق فتح حسابات جارية.
  - إجراء عمليات الإيداع والسحب أي تنفيذ العمليات المصرفية والإعتمادات المالية الخاصة بالقروض الصرف والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو دونها.
  - يتولى تلقي الودائع المالية بأنواعها سواء كانت بفائدة أو دونها.
  - إعادة استثمار مبالغ الودائع بشكل قروض فلاحية أو تجارية تسمح للقطاعين العام والخاص سواء بالعملة الوطنية أو الصعبة، سحب إستراتيجية المشروعات الممولة.
  - يكتب في جميع السندات العمومية التي تصدرها الدولة أو تضمنها.
  - تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
  - سعي البنك أثناء أداء مهامه إلى تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال استخدام وسائله الخاصة والوسائل التي تزوده بها الدولة.
  - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
  - يقوم بدور الوسيط بين البنوك.
  - يقوم بقبول العمليات كالاستيراد والتصدير.

### ثالثا: أهدافه

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

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة معرفية شاملة.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تحسين نوعية الخدمات.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي وتحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوهه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بدل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل الموارد البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما يسعى البنك التقرب أكثر من العملاء، وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

أ- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة باحترام القوانين.

ب-توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

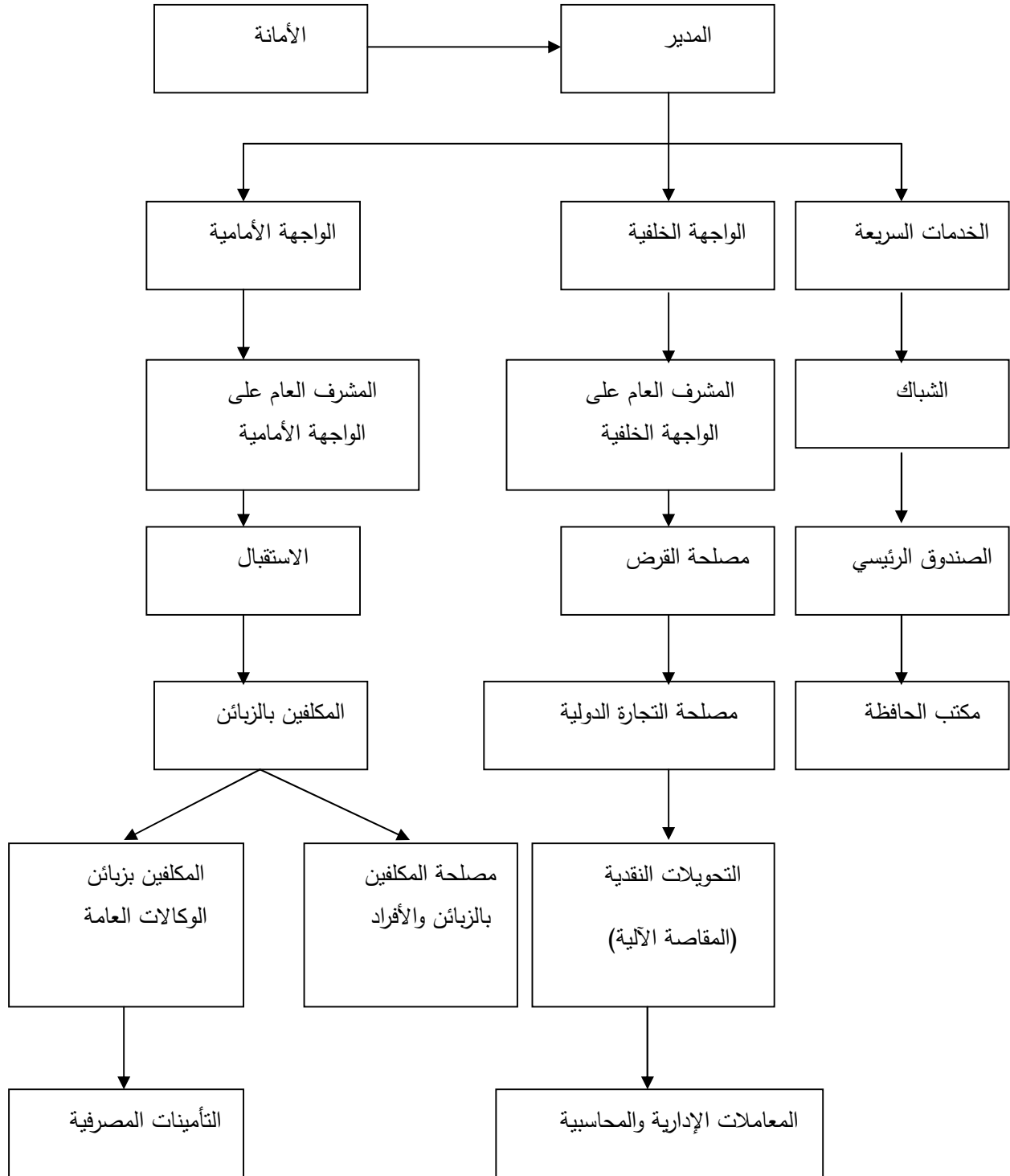
ت-التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة 834-

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة 834- من مجموعة من المصالح، ويسير كل مصلحة رئيس وهؤلاء يتراأسهم مدير الوكالة الذي يعتبر المسير الإداري الأعلى والمسئول الأول عن التسيير الحسن لكافة المصالح.

<sup>1</sup> وثيقة داخلية من البنك

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة 834-



المصدر: وثيقة داخلية من البنك

وكدراسة للهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- 834  
تضم الوكالة حاليا عدة موظفين موزعين عبر مختلف مكاتبها:

#### أولاً: المدير

وهو المسئول الأول في الوكالة يشرف على حسن تسييرها، إذ يتكلف بالمهام التالية:

- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للمؤسسة؛
- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة؛
- السهر على لجنة القروض؛
- مراقبة الأمن داخل البنك؛
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة؛
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك؛
- تمثيل البنك أمام المديرات والهيئات الحكومية.

#### ثانياً: الأمانة

ومن بين المهام المسندة إليها ما يلي:

- استقبال الموارد والمصادر أي تسجيل جميع الوثائق مع جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد؛
- تنظيم مواعيد المدير؛
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك؛
- استقبال المكالمات الهاتفية.

#### ثالثاً: قسم الواجهة الأمامية

1. المكلفين بالزيائن: يشرف عليه 07 أعوان مقسم إلى 03 فروع:

أ- الفرع الأول: فرع الاستقبال والتوجيه: يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:

- استقبال الزبائن وتوجيههم؛

- تسليم دفاتر الشيكات؛

- استخراج كشف حساب الزبون.

ب- الفرع الثاني: فرع المكلف بالزبون العادي (مصلحة المكلفين بالزبائن والأفراد): يتكون من 03 أعوان

تكون مدة تدريبهم شهر:

- عون مختص بفرع التأمين؛

- عونين مختصين باستقبال الزبائن وإطلاعه على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.

ج- الفرع الثالث: فرع المكلفين بزبائن الوكالات العامة: يتكون من 03 أعوان وتكون مدة تدريبهم شهر

ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع المكلف بالزبون العادي ولكن يختص بالتجار المقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق ومن مهامه ما يلي:

- الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة؛

- إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية؛

- مراقبة كل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالزبائن.

2. التأمينات المصرفية: هو مكتب أنشأ حديثاً بموجب اتفاقية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية

ويقتضي هذا العقد بمنح البنك الرخيص والعلامة الكلية للتأمين على المخاطر فهو:

- يقوم بعملية التأمين ضد الضرر؛

- تسهيل وريح الوقت للزبون في التأمين ضد المخاطر الطبيعية.

رابعا: قسم الواجهة الخلفية

1. مصلحة القروض: يهتم بدراسة ملفات طلبات القروض بصدد تسوية هذه الملفات ومن مهامه:

- الدراسة الأولية لطلبات منح القروض؛

- شراء وبيع السندات والأسهم؛

- الاحتفاظ بالودائع (ودائع مالية يطرحها الزبائن في البنك لها معدل فائدة معين للتحصيل عادة 12 شهرا).
- 2. **مصلحة التجارة الدولية:** وهو مكتب خاص بعملية توظيف للزبائن الراغبين في تصدير أو استيراد السلع حيث يلعب دور الوسيط بين البنك في الخارج والزبون المستفيد في الوطن ومن مهامه:
  - دراسة الملفات الخاصة بالتجارة الدولية والمصادقة عليها؛
  - تتبع العمليات حتى النهاية أي حتى تتم عملية التحصيل؛
  - القيام بعمليات استبدال العملة الصعبة للزبائن؛
  - تسهيل عمليات الحصول على التأشيرة لتسهيل عمليات السفر إلى الخارج.
- 3. **التحويلات النقدية (المقاصة الآلية):** يتم فيه التحويلات ما بين الوكالة وما بين الخزينة العمومية والبنك أما المقاصة الآلية يشرف عليها عون يقوم باستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.
- 4. **المعاملات الإدارية والمحاسبية:** وهو المكتب الذي يقوم بتجميع العمليات الحسابية اليومية بشكل نظامي وتحقيق ومراقبة كل المدخلات والمخرجات التي تتم في البنك ومهامه:
  - إجراء الحسابات الخاصة بالبنك بما فيها الميزانية؛
  - المتابعة للعمليات الحسابية اليومية؛
  - اقتناء وعد التجهيزات والعتاد المتعلق بنشاط الوكالة؛
  - الاهتمام بالشؤون العامة للعمال؛
  - إقفال اليومية الحسابية.

#### خامسا: الخدمات السريعة

أو كما يعرف ببنك الواقف مكتبان:

1. **الشباك:** وهو المكتب إلي يتم من خلاله تقديم الشيكات والوثائق وتمثل مهامه في:
  - التحويل الفوري (عن طريق الفاكس)؛



- حفظ إمضاءات الزبائن.

2. الصندوق الرئيسي: والذي يهتم بجميع العمليات مع الزبائن سواء كانت عمليات السحب أو عمليات الإيداع.

3. مكتب الحافظة: ويقوم بمعالجة الأوراق التجارية والمالية المقدمة من طرف الزبائن وتتمثل مهامه في:

- تسيير ومعالجة القيم المستلمة من طرف الزبائن من أجل التحصيل ما بين البنوك.

## المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

- يتمثل مجتمع الدراسة من عينة من عاملين داخلين موظفون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - بالإضافة إلى المجمع الجهوي للاستغلال والذي يبلغ عددهم 60 عامل الذين يقدمون خدمات لمختلف الفئات: أفراد، مهندسين، متقاعدین، وقد حصرنا دراستنا على العمال موظفون الذين يقدمون هذه الخدمات.

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات

تم من خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية نظراً لانتشار استعماله في هذا النوع من البحوث.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى محورين هما:

#### المحور الأول: بيانات خاصة بالعاملين

يتعلق هذا الجزء بالخصائص الديمغرافية لكل عامل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، المصلحة.

## المحور الثاني: متغيرات الدراسة

### 1. جودة الخدمات المصرفية

يتعلق هذا الجزء بتوقعات العاملين، ويتكون من خمسة عشر عبارة تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات المصرفية موزعة على خمسة مجالات رئيسية وهي:

- المجال الأول: الجوانب الملموسة (الدليل المادي)، ويتكون من 3 عبارات.
- المجال الثاني: الإعتماضية، ويتكون من 3 عبارات.
- المجال الثالث: الإستجابة، ويتكون من 3 عبارات.
- المجال الرابع: الأمان، ويتكون من 3 عبارات.
- المجال الخامس: التعاطف، ويتكون من 3 عبارات.

ومن أجل تسهيل إجابة العمال تم وضع خمسة خانات تعكس موافقة أو عدم موافقة العمال، ودرجاتها تمثلت في: موافق بشدة، موافق بدرجة متوسطة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة.

### ثانيا: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية

ويتعلق هذا الجزء بمستوي العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للعمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من خلال تسعة عشر عبارة، تعكس الأبعاد السبعة للمزيج الداخلي الخدمي موزعة على سبعة مجالات رئيسية وهي:

- المجال الأول: الخدمة، ويتكون من 3 عبارات.
- المجال الثاني: التسعير، ويتكون من عبارتين.
- المجال الثالث: التوزيع، ويتكون من عبارتين.
- المجال الرابع: الترويج، ويتكون من 3 عبارات.
- المجال الخامس: الأفراد، ويتكون من 3 عبارات.
- المجال السادس: الدليل المادي، ويتكون من 3 عبارات.

- المجال السابع: العمليات، ويتكون من 3 عبارات.

### المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي يتم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك من أجل معرفة درجة موافقة عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن كل بعد من الأبعاد الخمسة لعناصر جودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى أهمية كل عنصر من العناصر وتقسيم الخدمة المقدمة للعمال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل قياس الارتباط بين المتغير المستقل التسويق الداخلي والمتغير التابع جودة الخدمات المصرفية.
- معامل كرونباخ ألفا: وذلك لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم اختبار صدق أداة القياس وثباتها بإتباع العديد من المراحل والخطوات بدءاً من عملية صدق الأداة بمعنى أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، وذلك بالاعتماد على الصدق الظاهري، حيث تم عرض الأداة على عدد من الأساتذة من أصحاب الخبرة والتخصص وتم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياته للاستشارة بها، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم، وعلى أساسها استقرت على الوضع النهائي الذي تم توزيعه على العينة المدروسة.

| العدد | أسماء الأساتذة المحكمين | بعض الملاحظات                                   |
|-------|-------------------------|---|
| 01    | واضح فواز               | - إضافة بعض النقائص في واجهة الاستبيان.         |
| 02    | أبو بكر بوسالم          | - استبدال كلمة محايدة بكلمة موافق بدرجة متوسطة. |

**ثانيا: صدق الثبات**

تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة البحث وكان قيمة ألفا لجودة الخدمات المصرفية 0,839، وكون أن هذه القيمة أكبر من 0,75 فإن أداة الدراسة تتمتع بالثبات.

أما فيما يتعلق بالتسويق الداخلي كانت قيمة ألفا 0,912 وهي أكبر من 0,75 وهذا يدل أيضا على أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وبلغت قيمة ألفا للاستمارة ككل 0,869 وهذا ما يبينه الجدول التالي:

**الجدول رقم 09: نتائج إختبار ألفا كرونباخ**

| إسم المتغير | جودة الخدمات المصرفية | التسويق الداخلي | الإستمارة ككل |
|-------------|-----------------------|-----------------|---------------|
| معامل ألفا  | 0,839                 | 0,912           | 0,869         |

المصدر: تم إعداده إعتمادا على SPSS

**المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات****المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة**

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، تناولنا في المحور الأول في الاستبيان بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة، المصلحة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(10): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

| الخصائص        | الفئات            | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|----------------|-------------------|-----------|--------------------|
| الجنس          | ذكر               | 19        | 46.34              |
|                | انثى              | 22        | 53.65              |
| السن           | اقل من 35 سنة     | 26        | 63.14              |
|                | من 35 - 45 سنة    | 14        | 34.14              |
|                | من 45 - 55 سنة    | 01        | 02.43              |
|                | من 55 سنة فما فوق | /         | /                  |
| المؤهل العلمي  | ثانوي             | 01        | 02.43              |
|                | تكوين مهني        | 02        | 04.87              |
|                | جامعي             | 38        | 92.68              |
| الخبرة المهنية | اقل من 05 سنوات   | 15        | 36.58              |
|                | من 05 - 10 سنوات  | 15        | 36.58              |
|                | من 10 - 15 سنة    | 10        | 24.39              |
|                | من 15 فما فوق     | 01        | 02.43              |
| الوظيفة        | مكلف خلية         | 04        | 09.75              |
|                | مكلف مصلحة        | 04        | 09.75              |
|                | مكلفين بالدراسات  | 13        | 31.70              |
|                | موظف رئيسي        | 09        | 21.95              |
|                | رئيس مصلحة        | 09        | 21.95              |

|       |    |  |         |
|-------|----|--|---------|
| 02.43 | 01 | رئيس خلية  | المصلحة |
| 02.43 | 01 | نائب مدير  |         |
| 36.58 | 15 | نيابة مدير للاستغلال                                 |         |
| 14.63 | 06 | نيابة المدير لمتابعة<br>الأخطار وما قبل<br>المنازعات |         |
| 36.58 | 15 | نيابة المدير للإدارة<br>والمحاسبة                    |         |
| 12.19 | 05 | الخلية القانونية                                     |         |

المصدر: إتمادا على نتائج الإستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم إناث حيث بلغ عددهم 22 فردا بنسبة مئوية 53,65%، في حين بلغ عدد الذكور 19 فردا بنسبة مئوية 46,34%.

أما بالنسبة للسن لأفراد العينة فتشير النسب أن أعلى نسبة كانت لأقل من 35 سنة حيث بلغ عددهم 26 فردا أي ما نسبته تعادل 63,14%، تليها الفئة من 35 سنة إلى 45 سنة ب 14 فردا بنسبة مئوية تعادل 34,14%، تليها فئة من 45 سنة إلى 55 سنة بذات الفرد الواحد (1) بنسبة مئوية تعادل 2,43% أما فيما يتعلق بالفئة من 55 سنة فما فوق لا تحتوي على أفراد.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد العينة، فتشير أن أعلى نسبة كانت تلك المتعلقة بالموظفين ذوي المستوى الجامعي ذات 38 فردا، وبنسبة مئوية تعادل 92,68%، ثم تليها الفئة ذات المستوى تكوين مهني حيث بلغ عدد الموظفين 02 أفراد بنسبة مئوية تعادل 4,87%، ثم تليها فئة الموظفين ذوي المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم فرد واحد (1) أي ما نسبته 2,43%.

كما عكس الجدول أيضا توزيعا متساوي تقريبا لفئات سنوات الخبرة حيث نسبة الفئة الأولى أقل من 05 سنوات التي تمثل 15 فردا ونسبتها 36,58%، وهي نفس النتيجة المسجلة لفئة من 05 إلى 10 وبنسبة أقل بلغة الفئة من 10 سنوات إلى 15 سنة ذات 10 أفراد بنسبة مئوية تعادل 24,39%، أما فئة من 15 سنة فما فوق ذات الفرد الواحد (1) بلغت 2,43%، وبهذا يكون غالبية العاملين لعينة البحث يتمتعون بخبرة جيدة يساعدهم على الأداء الجيد وخدمة العميل بشكل أفضل.

أما بالنسبة للوظيفة فنلاحظ أن الموظفين المكلفين بالدراسات يأتون في المرتبة الأولى بـ 13 فردا بنسبة مئوية تعادل 31,71%، يليها الموظفين الرئيسيين بـ 09 أفراد بنسبة مئوية تعادل 21,95%، وهي نفس النسبة المسجلة للموظفين رؤساء المصالح، تليها فئة مكلف خلية ذات 04 أفراد بنسبة تعادل 09,75%، وهي نفس النسبة المسجلة في مكلف مصلحة، وفي المرتبة الأخيرة يأتي رئيس خلية ذات الفرد الواحد (1) بنسبة 02,43%، وهي نفس النسبة المسجلة في نائب المدير.

وفيما يتعلق بالمصلحة فنلاحظ أن أكبر عدد من أفراد في مصلحة نيابة مدير للاستغلال بـ 15 فردا بنسبة 36,58%، وهي نفس النسبة المسجلة في نيابة المدير للإدارة والمحاسبة، تليها نيابة المدير لمتابعة الأخطار وما قبل المنازعات ذات 06 أفراد بنسبة مئوية تعادل 14,63%، تليها الخلية القانونية ذات 05 أفراد بنسبة مئوية تعادل 12، 19%.

### المطلب الثاني: مستوى التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية

من أجل معرفة مستوى التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعناصر التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية.

#### أولاً: جودة الخدمة المصرفية

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالجوانب الملموسة (الدليل المادي).

| العبارات                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| يوفر البنك مواقف مناسبة لسيارات الموظفين.   | 02,80           | 01,123            | متوسطة          |
| إجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة. | 03,66           | 0,883             | مرتفعة          |
| المعدات المصاحبة للخدمة جذابة.              | 03,46           | 0,869             | مرتفعة          |

|   |      |       |                  |
|---|------|-------|------------------|
| – | 0,95 | 03,30 | الجوانب الملموسة |
|---|------|-------|------------------|

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام 3,30، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,95 للفقرات المتعلقة بالجوانب الملموسة (الدليل المادي) وهو تقيم متوسط.

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالإعتمادية

| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| متوسطة          | 0,995             | 02,90           | يطرح البنك باستمرار أسئلة للموظفين لأجل احتياجاتهم ورغباتهم. |
| متوسطة          | 0,960             | 03,32           | يقوم البنك بإجراء دورات تأهيلية للموظفين.                    |
| مرتفعة          | 0,919             | 03,39           | يقوم البنك بشرح وتوضيح الخدمة للموظفين وكيفية تقديمها.       |
| –               | 0,95              | 03,203          | الاعتمادية   |

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي 03,203، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,95 للفقرات المتعلقة بالإعتمادية وهو تقيم متوسط.

الجدول رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالاستجابة

| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفعة          | 0,591             | 3,59            | فترة الانتظار قصيرة عند طلب خدمة من موظف آخر                           |
| مرتفعة          | 0,774             | 3,59            | تسهيل الإجراءات للموظفين من أجل توصيل الخدمة في المكان والزمان المناسب |
| مرتفعة          | 0,778             | 3,54            | سرعة استجابة الموظفين لبعضهم البعض دون تمييز                           |
| –               | 0.71              | 3,57            | الإستجابة  |

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS



بلغ المتوسط الحسابي 03,57، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.71 العام للفقرات المتعلقة بالاستجابة وهو جيد.

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالأمان

| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفعة          | 0,704             | 03,83           | ثقة الموظفين في بعضهم البعض يسمح لهم الوصول واستخدام السجلات السرية للبنك بسهولة. |
| مرتفعة          | 0,814             | 03,71           | مدي جدية وصدق وعلاقة العاملين مع الإدارة.   |
| مرتفعة          | 0,867             | 03,73           | مدي التعاون والمودة بين العاملين في القطاع.                                       |
| -               | 0,79              | 03,75           | الأمان  |

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي 03,75، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,79 العام للفقرات المتعلقة بالأمان وهو جيد.

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتعاطف

| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفعة          | 0,478             | 03,85           | يقدم العاملين في البنك لبعضهم الخدمات بلباقة وطيب خاطر. |
| مرتفعة          | 0,823             | 03,85           | السلوك الجيد للموظفين سيغرس الثقة فيما بينهم.           |
| منخفضة          | 01,08             | 03,07           | البنك يولي الموظفين إهتماما شخصيا.                      |
| -               | 0,79              | 03,59           | التعاطف   |

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام 03,59، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,79 للفقرات المتعلقة بالتعاطف وهو تقييم جيد.

## ثانيا: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية

| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفعة          | 0,799             | 03,63           | تماثل الخدمة المقدمة مع الخدمة المطلوبة من طرف الموظفين تحقق الاستجابة.  |
| مرتفعة          | 0,810             | 03,49           | لا يوجد تمييز بين الموظفين في تقديم الخدمات مما يحقق الاعتمادية بين الموظفين.  |
| مرتفعة          | 0,942             | 03,37           | لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقفك الوظيفي ذلك مما تؤدي إلى تحقيق الاعتمادية.                            |
| متوسطة          | 0,949             | 03,27           | تماثل الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع طبيعة الخدمة المقدمة لتحقيق الأمان بين الموظفين.  |
| مرتفعة          | 0,911             | 03,34           | يعتبر الأجر الذي يتقاضاه مقارنة بزمتك في البنك مرضيا لك مما يحقق لك الأمان.  |
| مرتفعة          | 0,737             | 03,39           | مصادقية الإدارة في توزيع ومراقبة العمل يؤدي إلى تحقيق الاعتدالية.  |
| مرتفعة          | 0,776             | 03,44           | وضوح الاختصاص ومسؤوليات العمل لدى الموظفين يحقق الاعتمادية.  |
| مرتفعة          | 0,951             | 03,54           | العدالة وعدم التمييز في مكافآت والحوافز الشخصية يحقق الأمان.   |
| مرتفعة          | 0,934             | 03,68           | تقديم الإجازات والعطل بطريقة متماثلة بين الموظفين يحقق الأمان.   |
| متوسطة          | 0,916             | 03,24           | قواعد تعيين معلنة وموثقة مما يؤدي إلى تحقيق الأمان.  |
| مرتفعة          | 0,767             | 03,76           | تشكل الموارد البشرية المؤهلة والمحفزة والمدرية مصدر للميزة التنافسية مم يحقق التعاطف بين الموظفين.                           |
| مرتفعة          | 0,863             | 03,83           | تمتع الموظفين بحسن الخلق ومظهر أنيق ولائق يؤدي إلى تحقيق التعاطف بين الموظفين.   |
| مرتفعة          | 0,825             | 03,66           | الشعور بمرور الوقت سريعا أثناء العمل مما يحقق الأمان بين الموظفين.   |
| مرتفعة          | 1,003             | 03,49           | يحتوي البنك على معدات وتجهيزات متماثلة لدى جميع الموظفين مما يؤدي إلى تحقيق المساواة في الجوانب المالية (مستلزمات، تجهيزات). |
| مرتفعة          | 0,960             | 03,68           | توفر وسائل الراحة لجميع الموظفين يؤدي إلى تحقيق المساواة في الجانب المادي.   |
| مرتفعة          | 0,799             | 03,76           | ظروف العمل المادية ملائمة لتحسين الأداء مما يحقق الأمان.   |
| مرتفعة          | 0,728             | 03,66           | أهداف البنك التي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة ما يؤدي إلى تحقيق الاستجابة.                                 |
| مرتفعة          | 0,808             | 03,44           | مناخ العمل يساعد على بذل أقصى جهد ممكن مما يحقق الأمان.  |
| مرتفعة          | 0,898             | 03,49           | توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها عند الحاجة بين الموظفين يساعد على تحقيق الأمان.   |
| -               | 0,86              | 03,53           | المتوسط  |

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام 03,53، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,86 للعبارات المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية وهو تقييم جيد. وبلغ أكبر متوسط حسابي للعبارة رقم 12 والمتعلقة

بتمتع الموظفين بحسن الخلق ومظهر أنيق ولائق يؤدي إلى تحقيق التعاطف بين الموظفين الذي قدر بـ03,83 وانحراف معياري قدر بـ0,863، أما أدنى متوسط حسابي فقدر بـ 03,24 وانحراف معياري يساوي 0,916، وهو المتعلق بالعبارة رقم 10 والمتعلقة بقواعد تعيين معلنة وموثقة مما يؤدي إلى تحقيق الأمان

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار صحة الفرضيات

1. اختبار صحة الفرضية الأولى: حيث تنص الفرضية الأولى على ما يلي: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الجوانب الملموسة للخدمة المصرفية.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على معامل التأثير **beta** وقيمته المعنوية **sig** وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالجوانب الملموسة

| المتغير          | T      | beta  | Sig   |
|------------------|--------|-------|-------|
| الجوانب الملموسة | 03,155 | 0,451 | 0,003 |

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الجوانب الملموسة لجودة الخدمات المصرفية لأن  $\text{sig} = 0,003$  أقل من 0,05، في حين بلغت درجة معامل التأثير  $\text{beta} = 45.1\%$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى.

2. اختبار صحة الفرضية الثانية: حيث تنص الفرضية الثانية على ما يلي: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإعتمادية للخدمة المصرفية.

تم إختبار هذه الفرضية بالإعتماد على معامل التأثير **beta** وقيمته المعنوية **sig** وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإعتمادية

| المتغير    | T      | beta  | Sig   |
|------------|--------|-------|-------|
| الإعتمادية | 04,852 | 0,614 | 0,000 |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإعتدالية لجودة الخدمات المصرفية لأن  $\text{sig} = 0,000$  أقل من  $0,05$ ، في حين بلغت درجة معامل التأثير  $\text{beta} = 61.4\%$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية.

3. إختبار صحة الفرضية الثالثة: حيث تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإستجابة للخدمة المصرفية.

تم إختبار هذه الفرضية بالإعتماد على معامل التأثير  $\text{beta}$  وقيمته المعنوية  $\text{sig}$  وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(19): معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإستجابة

| المتغير   | T      | beta | Sig   |
|-----------|--------|------|-------|
| الإستجابة | 04,682 | 0,6  | 0,000 |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإستجابة لجودة الخدمات المصرفية لأن  $\text{sig} = 0,000$  أقل من  $0,05$ ، في حين بلغت درجة معامل التأثير  $\text{beta} = 60\%$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة.

4. إختبار صحة الفرضية الرابعة: حيث تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الأمان للخدمة المصرفية.

تم إختبار هذه الفرضية بالإعتماد على معامل التأثير  $\text{beta}$  وقيمته المعنوية  $\text{sig}$  وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(20): معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإستجابة

| المتغير | T      | beta  | Sig   |
|---------|--------|-------|-------|
| الأمان  | 04,388 | 0,575 | 0,000 |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الأمان لجودة الخدمات المصرفية لأن  $\text{sig} = 0,000$  أقل من  $0,05$ ، في حين بلغت درجة معامل التأثير  $\text{beta} = 57.5\%$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الرابعة.

5. إختبار صحة الفرضية الخامسة: حيث تنص الفرضية الخامسة على ما يلي: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق التعاطف للخدمة المصرفية.

تم إختبار هذه الفرضية بالاعتماد على معامل التأثير  $\text{beta}$  وقيمته المعنوية  $\text{sig}$  وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(21): معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة لل فقرات المتعلقة بالتعاطف

| المتغير | T      | beta  | Sig   |
|---------|--------|-------|-------|
| التعاطف | 05,123 | 0,634 | 0,000 |

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق التعاطف لجودة الخدمات المصرفية لأن  $\text{sig} = 0,000$  أقل من  $0,05$ ، في حين بلغت درجة معامل التأثير  $\text{beta} = 63.4\%$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الخامسة.

إختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية.

تم إختبار هذه الفرضية بالإعتماد على معامل التأثير  $\text{beta}$  وقيمته المعنوية  $\text{sig}$  وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(22): معامل التأثير وقيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة لل فقرات المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بتحقيق جودة الخدمة المصرفية

| المتغير   | T      | beta  | Sig   |
|---|--------|-------|-------|
| علاقة التسويق الداخلي بتحقيق جودة الخدمة المصرفية | 06,539 | 0,723 | 0,000 |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية لأن  $\text{sig} = 0,000$  أقل من  $0,05$  ، في حين بلغت درجة معامل التأثير  $\text{beta}=72.3\%$ ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

### ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1. نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة:

- تقارب نسبة الموظفين الذكور لنسبة الموظفين الإناث إذا بلغت نسبتهم  $46,43\%$ ، ذكور و  $53,65\%$  إناث.
- نسبة كبيرة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية أعمارهم أقل من 35 سنة بنسبة  $63,14\%$ ، تليها فئة ذات 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة  $14,34\%$ ، و تليها بنسبة قليلة أصحاب السن من 45 سنة إلى 55 سنة بنسبة  $2,43\%$ .
- جمعت الدراسة بين الموظفين ذوي مستويات تعليمية مختلفة، إلا أن أكبر نسبة شغلتها الفئة الجامعية بنسبة  $92,68\%$ .
- نسبة كبيرة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة  $36,58\%$ ، ويمثلها أصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنفس النسبة  $36,58\%$ .
- نسبة كبيرة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشغلون وظيفة مكلفين بالدراسات بنسبة تعادل  $31,70\%$ ، يليها موظفين رئيسيين ورئيس مصلحة بنفس النسبة والتي تعادل  $21,95\%$ .
- احتلت مصلحتي نيابة مدير للاستغلال ومصلحة المدير لمتابعة الأخطار وما قبل المنازعات نسبة كبيرة تعادل  $36,58\%$ .

#### 2. نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

لقد توصلت الدراسة وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأسئلة الاستبيان، والتي على أساسها تم اختيار الفرضيات الموضوعية إلى ما يلي:

- يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الجوانب الملموسة لجودة الخدمة المصرفية.
- يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإعتماضية لجودة الخدمة المصرفية.
- يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الإستجابة لجودة الخدمة المصرفية.
- يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق الأمان لجودة الخدمة المصرفية.
- يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق التعاطف لجودة الخدمة المصرفية.
- يوجد دور للتسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما توصلنا إليه من الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة، نستخلص أن هذا الأخير يقدم خدمات تتلاءم مع رغبات وحاجات الموظفين، حيث أن كل قسم من أقسام هذا البنك له التزامات وواجبات يقوم بها اتجاه العملاء، وذلك لتفادي المشاكل التي يمكن التعرض لها.

ويعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على خطة تسويقية فعالة، تسمح له بالحفاظ وجلب أكبر عدد ممكن من الموظفين، واحتلال مركز مهم في السوق.

وقد تبين من خلال هذا الفصل أن هناك دور للتسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية.



خاتمة

## خاتمة

بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية، واستناداً إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا الدور الذي يمكن أن يلعبه على مستوى المنظمات الخدمية وعلى مستوى الأفراد العاملين، والوقوف على واقع ومدى إدراك البنك لأهمية التسويق الداخلي، وقد كان ذلك من خلال معالجة إشكالية دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم التطرق إلى العديد من المحاور ذات الإرتباط بالموضوع، ضمن إطار نظري وميداني.

ولخصت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن عرضها في ما يلي:

من خلال الفصل الأول والذي تم التطرق فيه إلى نشأة وتطور التسويق الداخلي أهميته، أهدافه، خصائصه، أبعاده، عناصره، إجراءاته، نماذجه ونشاطاته. تبين لنا أن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة، تمخض عن إفرزات التطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، وهو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الإعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها ومسؤولياتها اتجاه الزبائن على حد سواء.

ونظراً لوجود تداخل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية لذلك تعددت النماذج التي تحاول شرح، تنفيذ وتطبيق التسويق الداخلي، من خلال بلورة العناصر المختلفة لمزيج التسوق الداخلي.

أما من خلال الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى موضوع جودة الخدمات المصرفية، وعرضنا أهم مفاهيمه ابتداءً من تحديد مفهوم الجودة، مراحل تطوره التي مرت بها من مرحلة الفحص إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة. كما تطرقنا إلى ماهية الخدمة المصرفية وعناصر مزيجها التسويقي، وكذلك جودة الخدمة المصرفية التي عرفت على أنها تقييم العميل لدرجة الإمتياز والتفوق الكلي في أداء الخدمة المصرفية. تم قياس جودة الخدمة المصرفية عن طريق نموذج قياس أداء الخدمة، وخلال هذا الفصل قمنا بتوضيح العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وتحقيق جودة الخدمة المصرفية.

## النتائج:

ومن خلال الفصل الثالث الذي تم تخصيصه للبحث الميداني على عينة من الموظفين ببنك بدر، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

---

كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور للتسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية (الجوانب الملموسة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان والتعاطف).

ومما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي كأسلوب متفرد للإدارة وكفلسفة تسويقية متميزة، له دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الاقتصادية عموماً والخدمية خصوصاً، ويتجلى هذا الدور في تحقيق رضا الموظفين وتوجيه سلوكياتهم ودفعهم نحو المشاركة لإنجاز الأحسن والأفضل.

#### التوصيات:

كما يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات، يمكن أن تساعد إدارات الوكالات البنكية عينة الدراسة من تحسين أدائها، وتحسين مستوى جودة خدماتها وبالتالي تحقيق رضا زبائنها.

وتتجلى أهم توصياتها فيما يلي:

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

فائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

1. أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار فياء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
2. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2005.
3. ثامر البكري، التسويق أسس مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006.
4. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
5. حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2009.
6. حميد الطائي ومحمود الصميدعي، الأسس العلمية للتسويق الحديث " مدخل شامل " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 2006.
7. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، عمان، 2013.
8. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمر والملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
9. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق لمواجهة آثار الجائس، مصر، المكتب العربي للمعارف، 2007.
10. صالح مهدي وآخرون، إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
11. عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم، الموارد البشري -مدخل إستراتيجي-، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
12. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
13. عبد الستار العلى: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

- 
14. عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
15. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
16. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
17. مبروك عبد موسى الهواري ومحمد المحمدي الماضي، أصول التسويق، الطبعة الأولى، الدار الهندسية بالقاهرة، مصر، 2004.
18. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
19. محمد إبراهيم عبيذات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
20. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
21. محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق لرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
22. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة، 2008.
23. محمد فريد الصحن، التسويق، مصر، الدار الجامعة، 2000.
24. محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
25. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012-2013.
26. ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق المصرفي، مدخل تحليلي، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
-

---

27. نزار عبد المجي د إيراوي، أحمد فهمي محمد البرزنجي، إستراتيجية التسويق، وائل للنشر، الأردن، 2004.

28. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم، مفاهيم معاصرة للتسويق، 2003.

29. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.

30. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث الدراسات، القاهرة، مصر، 2006.

#### المذكرات:

1. : بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية تك كسب رضا الزبائن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

2. بشنون زينب، دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2013-2014.

3. بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.

4. بوغدير إبراهيم، قياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2010-2011.

5. جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

6. رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

7. ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.

8. سكاف بوراس، علاقة عناصر المزيج التسويقي الخدمي بجودة الخدمات المصرفية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، مأللة، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، 2013-2014.

---

9. كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

10. محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفي، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

11. يوسف شاوش، التسويق البنكي للأنظمة والإستراتيجيات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1998-1999.

#### المجلات:

1. حامة شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.

2. محمود على الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الأردن، 2010.

#### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Ahmed.P.K, Rafiq., Internal marketing: Tools and concepts for customer – focused managemen. Butterworth-Hénemann, (NY)
2. Cemile C, Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction: A Field study of TaxOffice Employees, working paper in Mersin University, Turkey.
3. Dubraka,S, Polodki,V, integrating , internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, 07-12, in University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia.
4. G.Tocquer M.Longloi., Marketing des service le défi relationnel, édition Dunoud, Paris 1992.
5. Joel Couden, Gestion des Ressources Humaines, 2émé édtion BERGER LE VAU, 1997.



- 
6. Lings I, Internal market orientation, construct and consequences, Journal of business Research, V0157 2004.
  7. Lings, I, Greenly, Measuring Internal Marketing Orientation, Journal of marketing research, Vol,7 February 2005.
  8. N.Kumar & R.Mittal, Marketing Management, New delhi: Anmol Publications Pvt.ltd, 2001,.
  9. Paivi, Voima, International relationship management, Broadening the scop of internal marketing, In Varey & Barbra, Internal marketing Directions for Management, Routledg 2000.
  - 10.Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12<sup>th</sup> edition, New jersey: Pearson, 2006.
  - 11.Simberova.I, Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Cutomer. Brno University of Tichnology Journal of Economics and Management:12, 2007.
  - 12.Yang,J, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept, Department of Hotel and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College. electronic page.

الملاحق

## الملحق رقم(1): الاستبيان في صورته الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة -

ميدان : معهد العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم اقتصادية و التجارة

الشعبة : علوم تجارية

تخصص : تسويق

### استبيان حول

دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته و بعد :

تجدون في طية الاستبيان التي صممت خصوصا للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي الموسم بعنوان - دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية - الذي نقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ليسانس في العلوم التجارية - تخصص تسويق - , وعليه فالمطلوب منكم أخي الكريم، أختي الكريمة قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة وموضوعية ، وضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب مع رأيك أمام كل عبارة , علماً أن ما يستدل به من معلومات سوف يعامل بسرية تامة و لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

و أخيراً تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

تحت إشراف الأستاذ :

-قرين ربيع -

- إعداد الطلبة :

-زعبوب سيد أحمد

-بن قويطن سمير

-مهناوي مريم

السنة الجامعية : 2014 - 2015

معلومات شخصية :

1 - :

2 - :  35  45  56  45  55

3- المؤهل العلمي :  بين مهني

4- الخبرة المهنية :  5  10 5  15 10  15

5- الوظيفة : مكاف خلية  مكلفين بالدراسات

موظف رئيسي  رئيس  رئيس الخلية

نائب مدير

6 - :

نيابة المدير للاستغلال  نيابة المدير لمتابعة الأخطار وما قبل المنازعات

مصلحة القروض و التجارة الخارجية  مصلحة متابعة القروض و التجارة الخارجية

مصلحة التنشيط التجاري  -

مصلحة وسائل الدفع و النقود الكترونية  -

نيابة المديرية للإدارة و المحاسبة  - الخلية القانونية

مصلحة الموظفين  - المصلحة القانونية

- مصلحة التحصيل  -

- مصلحة الوثائق و الأرشيف  -

مصلحة المحاسبة و الجباية  -

مصلحة الميزانية  -

مصلحة التطهير المحاسبي  -

متغيرات الدراسة :

رفية :

| غير | غير |  |  |  |   |
|-----|-----|--|--|--|---|
|     |     |  |  |  | : ويشير إلى الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على<br>(تسهيلات مادية,, أدوات تجهيزات )         |
|     |     |  |  |  | 1-يوفر البنك مواقف مناسبة لسيارات المواطنين   |
|     |     |  |  |  | 2- إجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة   |
|     |     |  |  |  | 3-  |
|     |     |  |  |  | الاعتمادية: القدرة على إيداع الخدمة بشكل موثوق فيه وكذلك أدائها بدرجة عالية                       |
|     |     |  |  |  | 1-يطرح البنك باستمرار أسئلة للموظفين لأجل احتياجاتهم ورغباتهم                                     |
|     |     |  |  |  | 2-يقوم البنك بإجراء دورات تأهيلية للموظفين  |
|     |     |  |  |  | 3-يقوم البنك بشرح وتوظيف الخدمة للموظفين وكيفية تقديمها   |
|     |     |  |  |  | : القدرة على تقديم الخدمة و تشبع حاجات ورغبات متلقيها بصورة<br>سريعة                              |
|     |     |  |  |  | 1-فترة الانتظار قصيرة عند طلب خدمة من موظف آخر  |
|     |     |  |  |  | 2- تسهيل الإجراءات لموظفين لأجل توصيل الخدمة في الزمان و المكان<br>المناسبين                      |
|     |     |  |  |  | 3-سرعة استجابة الموظفين لبعضهم البعض دون تمييز  |
|     |     |  |  |  | : ويشير إلى امتلاك الموظفين للمعرفة و حسن المعاملة و وجود موظفين<br>ماهرين وشعورهم بالثقة والأمان |
|     |     |  |  |  | 1-ثقة الموظفين في بعضهم البعض يسمح لهم الوصول و استخدام السجلات<br>السرية للبنك بسهولة            |
|     |     |  |  |  | 2-مدى جدية وصدق علاقة العاملين مع الإدارة   |
|     |     |  |  |  | 3-مدى التعاون والمودة بين العاملين في القطاع  |
|     |     |  |  |  | : تغليب مقدم الخدمة بالخلق و التحلي بالتعاطف  |
|     |     |  |  |  | 1-يقوم العاملين في البنك لبعضهم الخدمات بلباقة و طيب خاطر   |
|     |     |  |  |  | 2-السلوك الجيد للموظفين سيغرس الثقة في ما بينهم   |
|     |     |  |  |  | 3- البنك يولي الموظفين اهتماما شخصيا  |

ثانيا : علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية

| غير | غير |  |  |  |   |
|-----|-----|--|--|--|---|
|     |     |  |  |  | <p>هي تلك الاستراتيجيات و الخطط التسويقية و الغير تسويقية و يتضمن تصحيح الخدمة تلك القيم و الاتجاهات و السلوك المراد تعديله بجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة</p>  |
|     |     |  |  |  | <p>1-تمائل الخدمة المقدمة مع الخدمة المطلوبة من طرف الموظفين<br/>2-لا يوجد تمييز بين الموظفين في تقديم الخدمات مما يحقق الاعتمادية بين الموظفين<br/>3-لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك ما يؤدي إلى تحقيق الاعتمادية</p> |
|     |     |  |  |  | <p>التسعير : يتضمن عامل البعد في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط و الاستراتيجيات الجديدة</p>   |
|     |     |  |  |  | <p>1-تمائل الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع طبيعة الخدمة المقدمة, يحقق الأمان بين الموظفين<br/>2-يعتبر الراتب الذي يتقاضاه مقارنة بزملائه في البنك مرضيا لك بما يحقق لك الأمان ( , )</p>  |
|     |     |  |  |  | <p>التوزيع: ويتمثل في الطريقة أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الأنصال المستخدمة من لقاءات و اجتماعات وتدريب</p>   |
|     |     |  |  |  | <p>1-مصادقية الإدارة في توزيع ومراقبة العمل يؤدي الى تحقيق الاعتمادية<br/>2-وضوح الاختصاص و مسؤوليات العمل لدى الموظفين يحقق الاعتمادية</p>   |
|     |     |  |  |  | <p>الترويج: (الاتصالات الداخلية):يتمثل في استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لأعلام وإقناع العاملين وتغير اتجاهاتهم وسلوكهم ,كما يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة من التقارير</p>  |
|     |     |  |  |  | <p>1-العدالة وعدم التمييز في توزيع المكافآت والحوافز الشخصية يحقق الأمان ( , )<br/>2-تقديم الإجازات و العطل بطريقة متماثلة بين الموظفين يحقق<br/>3- قواعد التعيين والترقية معلنة وموثقة يؤدي إلى تحقيق الأمان</p>   |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | :   |
|  |  |  |  |  | <p>1-تشكل الموارد البشرية المؤهلة و المحفزة و المدربة مصدر للميزة التنافسية مما يحقق التعاطف بين الموظفين</p> <p>2-تمتع الموظفين بحسن الخلق ومظهر أنيق ولائق يؤدي الى تحقيق التعاطف بين الموظفين</p> <p>3-الشعور بمرور الوقت سريعا أثناء العمل مما يحقق الأمان بين الموظفين</p>               |
|  |  |  |  |  | الدليل المادي: وهي مختلف السياسات و المهام التي يكلف بها الموظفين   |
|  |  |  |  |  | <p>1-يحتوي البنك على معدات و تجهيزات متماثلة لدى جميع الموظفين مما يؤدي إلى تحقيق المساواة في الجوانب المادية ( , تجهيزات )</p> <p>2- توفر وسائل الراحة لجميع الموظفين يؤدي إلى تحقيق المساواة في الجوانب المادية</p> <p>3- ظروف العمل المادية ملائمة لتحسين الأداء مما يحقق الأمان ( , )</p> |
|  |  |  |  |  | العمليات: وتمثل مختلف المهام و العمل و الاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات اتصال الداخل .  |
|  |  |  |  |  | <p>1-أهداف البنك التي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة ما يؤدي إلى تحقيق الاستجابة</p> <p>2- مناخ العمل يساعد على بذل أقصى جهد ممكن مما يحقق الأمان ( , )</p> <p>3-توفر المعلومات و سهولة الحصول عليها عند الحاجة بين الموظفين يساعد على تحقيق الأمان</p>                       |

ملحق رقم (2): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لجودة الخدمات المصرفية

### Scale: ALL VARIABLES

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .839             | 5          |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (3) : نتائج إختبار ألفا كرونباخ للتسويق الداخلي

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .912             | 20         |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (4): نتائج إختبار ألفا كرونباخ للإستثمار ككل

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .869             | 6          |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS



ملحق رقم (5) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية

|                |         | 1     | 2    | 3    | الإعتمادية<br>1 | الإعتمادية<br>2 | الإعتمادية<br>3 | 1    | 2    | 3    | 1    | 2    | 3    | 1    | 2    | 3     |
|----------------|---------|-------|------|------|-----------------|-----------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| N              | Valid   | 41    | 41   | 41   | 41              | 41              | 41              | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41    |
|                | Missing | 0     | 0    | 0    | 0               | 0               | 0               | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     |
| Mean           |         | 2,80  | 3,66 | 3,46 | 2,90            | 3,32            | 3,39            | 3,59 | 3,59 | 3,54 | 3,83 | 3,71 | 3,73 | 3,85 | 3,85 | 3,07  |
| Std. Deviation |         | 1,123 | ,883 | ,869 | ,995            | ,960            | ,919            | ,591 | ,774 | ,778 | ,704 | ,814 | ,867 | ,478 | ,823 | 1,081 |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (6) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية

|                |         | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14    | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   |
|----------------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|
| N              | Valid   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   | 41    | 41   | 41   | 41   | 41   | 41   |
|                | Missing | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Mean           |         | 3,63 | 3,49 | 3,37 | 3,27 | 3,34 | 3,39 | 3,44 | 3,54 | 3,68 | 3,24 | 3,76 | 3,83 | 3,66 | 3,49  | 3,68 | 3,76 | 3,66 | 3,44 | 3,49 |
| Std. Deviation |         | ,799 | ,810 | ,942 | ,949 | ,911 | ,737 | ,776 | ,951 | ,934 | ,916 | ,767 | ,863 | ,825 | 1,003 | ,960 | ,799 | ,728 | ,808 | ,898 |

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (7): معامل التأثير و قيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالجوانب الملموسة

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |  |       |      |                        |                            |                     |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. | Fraction Missing Info. | Relative Increase Variance | Relative Efficiency |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |                        |                            |                     |
| 1                         | (Constant) | ,943                        | ,758       |                           |  | 1,244 | ,221 |                        |                            |                     |
|                           | tasawik    | ,607                        | ,192       | ,451                      |  | 3,155 | ,003 |                        |                            |                     |

a. Dependent Variable: malmousa

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (8): معامل التأثير و قيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإعتمادية

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |  |       |      |                        |                            |                     |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. | Fraction Missing Info. | Relative Increase Variance | Relative Efficiency |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |                        |                            |                     |
| 1                         | (Constant) | ,221                        | ,621       |                           |  | ,356  | ,724 |                        |                            |                     |
|                           | tasawik    | ,765                        | ,158       | ,614                      |  | 4,852 | ,000 |                        |                            |                     |

a. Dependent Variable: i3timadiya

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (9): معامل التأثير و قيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالإستجابة

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |  |       |      |                        |                            |                     |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. | Fraction Missing Info. | Relative Increase Variance | Relative Efficiency |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |                        |                            |                     |
| 1                         | (Constant) | 1,353                       | ,478       |                           |  | 2,827 | ,007 |                        |                            |                     |
|                           | tasawik    | ,568                        | ,121       | ,600                      |  | 4,682 | ,000 |                        |                            |                     |

a. Dependent Variable: istijaba

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (10): معامل التأثير و قيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالأمان

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |  |       |      |                        |                            |                     |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. | Fraction Missing Info. | Relative Increase Variance | Relative Efficiency |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |                        |                            |                     |
| 1                         | (Constant) | 1,258                       | ,575       |                           |  | 2,186 | ,035 |                        |                            |                     |
|                           | tasawik    | ,641                        | ,146       | ,575                      |  | 4,388 | ,000 |                        |                            |                     |

a. Dependent Variable: amman

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (11): معامل التأثير و قيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بالتعاطف

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |  |       |      |                        |                            |                     |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. | Fraction Missing Info. | Relative Increase Variance | Relative Efficiency |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |                        |                            |                     |
| 1                         | (Constant) | ,1098                       | ,492       |                           |  | 2,230 | ,032 |                        |                            |                     |
|                           | tasawik    | ,640                        | ,125       | ,634                      |  | 5,123 | ,000 |                        |                            |                     |

a. Dependent Variable: ta3atof

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS

ملحق رقم (12): معامل التأثير و قيمة المعنوية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |  |       |      |                        |                            |                     |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. | Fraction Missing Info. | Relative Increase Variance | Relative Efficiency |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |                        |                            |                     |
| 1                         | (Constant) | ,975                        | ,388       |                           |  | 2,510 | ,016 |                        |                            |                     |
|                           | tasawik    | ,644                        | ,099       | ,723                      |  | 6,539 | ,000 |                        |                            |                     |

a. Dependent Variable: jawda

المصدر: تم إعداده بالإعتماد على برنامج SPSS