



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 – قالمة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستير

تخصص : تسويق الخدمات

اجراءات التسويق الداخلي و أثرها على جودة الخدمات

دراسة حالة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية – قالمة-

تحت إشراف الأستاذ :

بلبخاري سامي

من إعداد الطلبة :

صويلح عبد النور

عطائلية سيف الاسلام

السنة الجامعية : 2020 / 2021

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

و منا العرفان بالجميل و الشكر نشكر الله العلي التقدير الذي
وفقتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الخالص الى الأستاذ المشرف " بلخاري سامي "

على توجهاتهما القيمة التي ساعدتنا و أفادتنا لإنجاز هذا العمل .

و كنا نشكركم الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالنصائح و
الإرشادات المفيدة و لهم كل التقدير و الاحترام .

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد نتقدم بخالص الشكر و

الإمتنان

إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل المتواضع شكرا ثم شكرا



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر و تقدير
I	الفهرس
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة العامة
30-06	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
08	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه
08	أولاً : ماهية التسويق
09	ثانياً: تعريف التسويق الداخلي
10	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
12	المطلب الثالث : أهداف و أهمية التسويق الداخلي
12	أولاً : أهداف التسويق الداخلي
13	ثانياً : أهمية التسويق الداخلي
14	المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي
14	المطلب الأول: أبعاد ومكونات التسويق الداخلي
14	أولاً: إجراءات التسويق الداخلي
22	ثانياً: مكونات التسويق الداخلي
23	المطلب الثاني : المزيج التسويقي الداخلي
23	أولاً : السلعة (المنتج)
24	ثانياً : السعر
24	ثالثاً : الترويج (الاتصالات)
24	رابعاً : التوزيع
25	المطلب الثالث : نماذج التسويق الداخلي
25	أولاً: نموذج berry للتسويق الداخلي

26	ثانيا: نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj & elt 1988
28	ثالثا : نموذج رفيق وأحمد
47-32	الفصل الثاني : الأطار النظري لجودة الخدمة
32	تمهيد الفصل الثاني
32	المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية
32	المطلب الاول : مفهوم الخدمة المصرفية و خصائصها
33	أولا : مفهوم الخدمة المصرفية
33	ثانيا : خصائص الخدمة المصرفية
34	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة
34	أولا: تعريف الجودة
35	ثانيا : تعريف جودة الخدمة
35	ثالثا : مفهوم جودة الخدمة المصرفية
36	المطلب الثالث: ابعاد جودة الخدمة المصرفية
36	أولا: الاعتمادية
36	ثانيا : مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة
36	ثالثا : الأمان
37	رابعا : المصدقية
37	خامسا : درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد
37	سادسا : الاستجابة
37	سابعاً : الكفاءة
37	تامنا : الأشياء الملموسة
37	تاسعا : الاتصالات
39	المبحث الثاني: مستويات ونماذج جودة الخدمة
39	المطلب الأول: مستويات جودة الخدمة
40	المطلب الثاني : نماذج قياس الجودة
41	أولا : الفجوة الأولى
41	ثانيا : الفجوة الثانية
41	ثالثا : الفجوة الثالثة

الفهرس

41	رابعا : الفجوة الرابعة
42	خامسا : الفجوة الخامسة
44	المطلب الثالث : علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية
76-47	الفصل الثالث : دراسة حالة لأثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في بنك BADR -قائمة-
49	تمهيد الفصل الثالث
50	المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية
50	المطلب الأول : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و تعريفه
50	أولا : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
51	ثانيا : تعريف بنك الفلاحة و تنمية الريفية وكالة قلمة
52	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و تنمية الريفية
56	المطلب الثالث : خدمات بنك الفلاحة و تسويق الخدمات البنكية
57	أولا : خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية
60	ثانيا : وظيفة التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
62	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الأول : المجتمع و عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
71	المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات
78	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
83	الملاحق
90	الملخص

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	نموذج الداخلي berry للتسويق	1
27	نموذج إدارة الخدمات للتسويق ل tansuhaj & elt	2
28	نموذج رفيق و أحمد في التسويق الداخلي.	3
43	نموذج الفجوات لجودة الخدمة	4
44	مثلث تسويق الخدمات	5
53	الميكال التنظيمي للوكالة	6
56	الميكال التنظيمي للمديرية الفرعية	7
63	متغيرات الدراسة	8

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	أبعاد جودة الخدمة	1
65	معامل ألفا كرونباخ	2
66	توزيع الافراد حسب الجنس	3
67	توزيع الافراد حسب العمر	4
67	توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	5
68	توزيع الافراد حسب عدد سنوات الخبرة	6
68	درجة موافقة أفراد عينة الدارسة نحو متغيرات الدارسة	7
69	درجة موافقة عينة الدارسة للعبارات الخاصة بمحاور التسويق الداخلي	8
71	درجة موافقة عينة الدارسة للعبارات الخاصة بمحاور الجودة	9
72	تحليل النحدار الخطي المتعدد المتدرج	10
73	الارتباط الخطي	11
73	تحليل التباين	12
74	معاملات النموذج	13
75	المتغيرات المستبعدة	14

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
83	استمارة استبيان	1
87	منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية	2

مقدمة

لقد تغير مفهوم وظيفة التسويق فلم تعد تعرف على أنها الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم عملاء داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها تدريجيا المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية وكسب ولائهم على المدى الطويل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ونتيجة لتشابه معظم الخدمات التي تقدمها المنظمات أصبح ينظر إلى جودة الخدمة على أنها ذات قيمة استراتيجية، وإن دراستها تساعد المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها وموظفيها وجعلهم راضين، إضافة لزيادة فرص بيع الخدمات المصرفية وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والمنظمة وتعزيز السمعة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح الحصة السوقية وتحسين الأداء على المستوى العالمي، وترسيخ ثقافة جودة الخدمة لديهم.

إشكالية الدراسة :

إن المنظمات أصبحت اليوم أكثر من أي وقت مضى بحاجة إلى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي من أجل إدارة جودة خدماتها بالنحو الذي يضمن لها قاعدة زبائن دائمة، ومن منطلق التحديات التي تواجه المؤسسات و البنوك التجارية، و في إطار البحث عن العلاقة التي تربط تفعيل سيورة التسويق الداخلي بتحسين ورفع جودة الخدمات جاء موضوع بحثنا هذا لي طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير اجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لو كالة قالمة؟

و قسمت الاشكالية السابقة الى مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي :

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لاختيار العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة؟
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة؟
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للتحفيز في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة؟

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالة؟

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالة؟

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية :

- يوجد تأثير لبعده إختيار العاملين في تحسين جودة الخدمة في بنك BADR بقالة
- يوجد تأثير لبعده التدريب في تحسين جودة الخدمة في بنك BADR بقالة
- يوجد تأثير لبعده التحفيز في تحسين جودة الخدمة في بنك BADR بقالة
- يوجد تأثير لبعده الاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة في بنك BADR بقالة
- يوجد تأثير لبعده التمكين في تحسين جودة الخدمة في بنك BADR بقالة

أهمية الدراسة:

- الوقوف على تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في بنك فلاحه والتنمية الريفية بقالة؛
- معرفة مدى أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- التعرف على الممارسات الفعلية لبرامج التسويق الداخلي بالبنك؛
- التعرف على مدى تأثير الممارسات الفعلية لبرامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة البنكية؛

اهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وجودة الخدمة.
- التعرف على مدى تطبيق التسويق عامة والتسويق الداخلي خاصة في بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية.
- معرفة اثار التسويق الداخلي في المؤسسة.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي وكذلك التي تعمل على تحسين مستوى جودة الخدمة

منهج الدراسة:

- تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك نظرا لطبيعة الدراسة وبغية تحليل إشكالية الدراسة المتمحورة حول وصف وتحليل أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة وبالنسبة لأدوات المستعملة في البحث فتمثل فيما يلي:
- المسح المكتبي: وذلك بالاعتماد على عدة مراجع بالعربية والفرنسية والانجليزية وتمثلت في كتب وأطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومدكرات ماستر.
 - الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية: تم توزيعه على الموظفين بهدف جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.
 - معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS
 - الدراسات السابقة.

الحدود المكانية والزمانية:

الحدود المكانية: بنك الفلاحية والتنمية الريفية وكالة قلمة

الحدود الزمانية: 1 مارس 2021 الى 17 جوان 2021

الدراسات السابقة:

دراسة بن أحسن نصر الدين (2016)

الموسومة بتكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر ومكاتب بريد الجزائر لمدينة قلمة من خلال تقييم عينة من مقدمي الخدمات لأنشطة التسويق الداخلي في الوكالات والمكاتب محل الدراسة بالإعتماد على بعد التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، التحفيز وكذلك كيفية تأثير التكامل بين أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات على رضا الزبون في المؤسسة، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة بشكل كبير خصوصا في تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي والتحفيز.

توصل الباحث إلى أن الوكالات التجارية تولي أهمية برامج التدريب والإتصال الداخلي، أما باقي الأبعاد فكان تقييمها متوسطا، أما المكاتب البريدية فاهتمامها كان بالاتصال الداخلي وثقافة الخدمة بشكل إيجابي وباقي الأبعاد كان تقييمها متوسطا، بالإضافة إلى أن الباحث توصل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات التسويق الداخلي على رضا مقدم الخدمة ووجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون.

دراسة سعيد شعبان (2002)

المعنية بأثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية" - بالمستشفيات التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى، الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.

تناولت هذه الدراسة متغير التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، ومن هذا المنظور حاولت بحث تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية، بالمستشفيات التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى، واعتمدت في قياس التسويق الداخلي على المقياس الذي اعده (Gronroos) والذي يتكون من سبعة سياسات وبرامج، وقد قام الباحث بتوزيع (260) استبيان على عينة من العاملين في المستشفيات في قطر القاهرة الكبرى و(255) استبيان على عينة من العملاء التابعين لتلك المستشفيات، وأظهرت هذه الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي بأبعاده السبعة) وضوح الدور، التكوين، نظم الأجور و الحوافز، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الدافعية و العلاقات بين العاملين و الزبون) ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمنتفعين، وخلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمات الصحية، يقتضي بالضرورة من إدارة المستشفيات ان تبني مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم البرامج والاستراتيجيات الموجهة باحتياجات العملاء الداخليين.

دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور (2010)

المعنية بأثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية" الدراسة عبارة عن مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد6، العدد1، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية كما تهدف إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي على الرضا عن العمل، ولتحقيق هذه الأهداف، فقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية و، تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من 230، حيث تمت استعادة ما مجموعه 211 استبانة وقد تم استبعاد 14 استبانة لعدم المطابقة مع متطلبات الاستجابة، فقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي 197 استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير

للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز، وخلصت أيضا إلى أن العوامل الديمغرافية، مثل: العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة. كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

ما يميز دراستنا دراسة العلاقة المباشرة بين عناصر التسويق الداخلي و جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العاملين.

هيكل الدراسة :.

لمعالجة هذا الموضوع وتماشيا مع متغيرات الدراسة المتمثلتين في التسويق الداخلي وكذا جودة الخدمة، خصصنا ثلاثة فصول لهذه الدراسة: الفصل الأول: تناول الجانب النظري والإطار العام للتسويق الداخلي. ويتكون من مبحثين فالمبحث الأول تناول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي أما الثاني فتناول أساسيات التسويق الداخلي. والفصل الثاني: اهتم بالإطار العام للجودة الخدمة، فتطرقتنا في المبحث الأول الى الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية اما في المبحث الثاني الى مستويات ونماذج جودة الخدمة اما الفصل الثالث فاهتم بالجانب الميداني للدراسة حيث تناول المبحث الأول لمحة شاملة حول البنك و نشأته و كذا مختلف هياكله التنظيمية اما في المبحث الثاني فتترفنا للإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية و كذلك حاولنا فيه عرض ومناقشة النتائج. لنصل في الختام الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم جملة من التوصيات وبعض الافاق المستقبلية.

الفصل الأول

الأطار العام للتسويق الداخلي

تمهيد.

شهدت وظيفة التسويق تحولا وتطورا في مفهومها فلقد أصبحت وظيفة التسويق تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم عملاء داخليين في السوق، تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها تدريجيا المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى العملاء. ودفع المنظمات الخدمية إلى الأمام وتثبيت الخطى و توجيهها نحو النجاح.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي مفهوماً للتفرد والتميز بسبب انخفاض عدد المؤسسات التي تطبقه، ويعد من الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المؤسسات حيث تركز على الأسواق الداخلية باعتبار العاملين في المؤسسة زبائن داخليين وذلك لنجاح إستراتيجيتهم في السوق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي و خصائصه

أولاً : ماهية التسويق¹.

قبل التطرق إلى تعريف التسويق نشير إلى تطور نظرة المؤسسة لمحيطها وبيئتها، حيث ساد الاعتقاد ولفترة طويلة بأن المؤسسة نسق مغلق، ثم تحولت المؤسسة بفضل التجربة وديناميكية السوق شيئاً فشيئاً إلى التوجه نحو السوق وما يحويه من متغيرات. ويعتبر Peter Druker و هو من أوائل الكتاب في الإدارة أن الهدف من أي مشروع هو إرضاء مطالب المستهلك، وأن هذا الهدف يأتي من خارج المشروع نفسه وهو يكمن في المجتمع، ذلك أن المشروع ما هو إلا جهازاً للمجتمع يؤدي دوراً ووظيفة في خدمته. ويؤكد Druker بأنه ليس هناك إلا تعريف واحد صحيح للهدف من أي مشروع وهو خلق عميل أو زبون.

ومن هنا تظهر الأهمية التي يحتلها التسويق داخل المؤسسة فما هو التسويق؟ وما هي العوامل التي أدت إلى زيادة الإهتمام به دون بقية الوظائف الأخرى في المؤسسة؟.

1-1- تعريف التسويق.

يرى Druker بأن لأي مشروع وظيفتين أساسيتين هما التسويق والإبتكار". وفيما يلي :

بعض تعاريف التسويق:

يعرف ستانتون التسويق بأنه " نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتبين".

يشير التعريف إلى السياسات التسويقية التي بتفاعلها وتكاملها تتحقق أهداف المؤسسة، كما يشير التعريف

إلى أهم عنصر في النشاط التسويقي ألا وهو المستهلك. من جهتهما يعرف كل من Kotler و Dubois

التسويق بأنه "نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة".

¹ كوسة ليلي، واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال- موبليس- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير- فرع : علوم التجارية : تخصص : تسويق، قسم العلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة منتوري- قسنطينة- 2008/2007، ص 1 ، 2.

يبين تعريف كوتلر أن النشاط التسويقي هو نشاط بشري إجتماعي يقوم على إشباع الحاجة ولا يكتفي بذلك بل يبحث في رغبات الفرد ويعمل على تلبيتها، وهو ما يجعله نشاط.

يقوم على البحث والإستقصاء الدائم والمستمر طالما أن هذه الحاجات والرغبات تتميز بالتغير والتطور.. ور. وبالتالي فهو يبحث عن خلق القيمة.

لقد تعددت تعاريف التسويق، فهناك من يرى بأن التسويق يلي عملية الإنتاج وينشغل بكيفية إيصال المنتج أو الخدمة إلى الزبون، بينما هناك من يرى أن التسويق يسبق عملية الإنتاج يواكبها ويستمر إلى ما بعدها، وهذا لا يعني أن نحكم على بعضها بالخطأ وإنما يرجع هذا الاختلاف إلى تغير الظروف التي أحاطت وتحيط به. وهو ما جعل Lendre vie Jacques يركز من ناحيته على تعريفين للتسويق، حيث يضع الأول في نطاق ضيق (تقليدي) والثاني في نطاق واسع (حديث).

فالتسويق في مفهومه الضيق هو مجموعة الوسائل والأساليب التي تحوز عليها المؤسسة من أجل بيع منتجاتها لزبائنها بطريقة تضمن لها الربح، أما التعريف الواسع الذي جاء كنتيجة مباشرة لتوسع نطاق التسويق الذي لم يعد يقتصر على المؤسسة ذات الأهداف الربحية وإنما امتد إلى مجال الخدمة، السياسة، الجمعية الخيرية، المؤسسات الدينية، البنوك، السياحة... إلخ فهو مجموع الطرق والوسائل التي تحوز عليها المنظمة من أجل الإرتقاء بسلوكيات الجماهير التي تهتم بها بالإتجاه الذي يضمن تحقيق أهدافها الخاصة.

لذلك عرف التسويق بأنه "فلسفة ومنهجية ومجموعة التقنيات التي يؤخذ بها لتحقيق غاية تحقيق أهدافه يشير التعريف إلى أن التسويق نشاط مخطط له تقنياته وأدواته ومنهجه الذي يقوده إلى وغاياته التي قد تكون تجارية أو إجتماعية أو حتى سياسية.

وكخلاصة لما سبق فإن التسويق هو فلسفة، موقف، خيار تسييري، ومجموعة التقنيات الموجهة إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد عن طريق عرض السلع والخدمات والأفكار في إطار يضمن أولاً بناء علاقة دائمة تربط المؤسسة بمجهورها وثانياً تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تعريف التسويق الداخلي.

عرفه Berry And Barasuman بأنه: "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز، واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم".

وعرفه Gronroos على أنه: "بيع الشركة إلى الموظفين، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك".¹

التسويق الداخلي هو جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين والعمل على إشباع احتياجاتهم، وذلك كخطوة ضرورية تسبق إشباع احتياجات العملاء، وذلك لأن العاملين هم العملاء الداخليين للمؤسسة، وبالتالي يجب أن يتلقوا أفضل الخدمات حتى يستطيعوا خدمة العملاء الخارجيين.²

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

يمر التسويق الداخلي بثلاثة مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظفين

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد الكتابات ببرى وزملائه على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخلها، ويكفي السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم، حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات، وعدم الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومتسق من الجودة، ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها والتي تحتوى عليها وظائفهم داخل المؤسسات التي ينتمون إليها.

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين، وبناء على ذلك بدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى أهمية

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص151، 152.

² عمار فتحي موسى، التسويق الداخلي، تاريخ النشر 02 / 17 / 2010.

, consulter le 24/03/2021, le 22:10. <http://www.hrdiscussion.com/hr>

القيام بجذب، واستبقاء، وتحفيز العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء، الأمر الذي جعل من تلك القضية عنصراً فارقاً في تمييز جودة الخدمات التي تقدمها تلك النوعية من الشركات عن ما يقدمه باقي المنافسين، وجددير بالذكر أن قبول فكرة التعامل مع الموظفين كزبائن داخليين قد أثار الكثير من الجدل، فظهرت الكتابات التي بدأت تشير إلى بعض المشاكل المحتملة قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي هنا ويمكن تلخيصها في الآتي:

- على عكس موقف التسويق الخارجي، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه إلى الموظفين هو في الحقيقة منتج قد لا يكونوا بحاجة إليه بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي منتج يقوم بشرائه فعلاً لسد حاجة غير مشبعة لديه، وقد يكون لدى بعض هؤلاء الموظفين أحياناً اتجاهات سلبية عن مدى المنافع التي سيحصل عليها جراء عمله في تلك الوظيفة أو الانتماء بصفة عامة إلى هذه الشركة.
- بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع العملاء، نلاحظ غالباً بأن الموظفين لا يملكون حرية الاختيار بين المنتجات (الوظائف) التي يمكنهم اختيارها أو المفاضلة بينها.
- بسبب الطبيعة التعاقدية لتوظيف، فقد يصل العاملون في نهاية تحليلهم وتقييمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم أجبروا على قبول منتجات ليسو بحاجة لها أو لا يرغبونها أساساً.
- يجب أن تأخذ المؤسسات في اعتبارها ارتفاع تكاليف تشغيل موظفين راضيين عن جميع نواحي العمل بها.
- وفي النهاية يأتي التساؤل فيما إذا كانت الأولوية تأتي لإشباع حاجات الموظفين أم حاجات العملاء.¹

2- المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي، والتي تعني من خلال "جرونروز" (Gronroos)، إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة، ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها، ومن هنا ركز "جرونروز" على ما أطلق عليه "التسويق التفاعلي"، والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وقد أشار "جرونروز" إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للشركة استغلالها والاستفادة منها، ويتطلب إقناص

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 154-156.

هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق، وأفراد عاملينا لديهم عقلية بيعية مميزة، ومن هنا يركز مفهوم التسويق الداخلي على موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته، ولا يقتصر الأمر على هذا الحد، حيث ستحتاج الخدمة إلى وجود تعاون وتفاعل بين كل من مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم خدمة جيدة وكفاء، كما يؤكد "جرونروز" كذلك على أن مفهوم التسويق الداخلي يستلزم أيضا ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين، كما قام "جرونروز" بتوسيع المفهوم الأصلي الذي وضعه سابقا للتسويق الداخلي ليشكل كذلك ضرورة تطبيق مقارنة للتسويق داخليا مع الموظفين.

وأخيرا فقد أضاف "جورج" سنة 1990، بعد آخر للتسويق الداخلي يتمثل في استخدام التسويق داخل الشركات كوسائل يمكنها تحفيز ودفع الموظفين والعاملين لتقديم وأداء الخدمة بعقلية بيعية تؤمن بمفاهيم التوجه بالسوق والتوجه بالمستهلك.¹

3- المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي (تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير)

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمها أيضا من تزايد الإقناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة وقد أوضح "جلاسمان" (Glassman) دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

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

المطلب الثالث : أهداف و أهمية التسويق الداخلي.

أولا : أهداف التسويق الداخلي.

ان هدف وظيفة التسويق الداخلي " هو جعل العاملين أكثر وعيا وتفهما للعملاء وأكثر تحفزا لخدمتهم". وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدفها هو " خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفهم العميل والتفتح الذهني

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 156-158.

² نفس المرجع، ص 159.

البيعي بين الأفراد" أما هدفها على المستوى التكتيكي هو " بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين.

مستويات الأهداف¹:

1-الهدف العام :

✓ جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالعملاء

2-الهدف الاستراتيجي :

✓ خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية،

دعم سياسة الأفراد و دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة

3-الهدف التكتيكي :

✓ إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين.

مثال، الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم

دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

✓ يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال

الداخلية والبيع الشخصي.

ثانيا : 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.

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة.

1-2- إدارة التغيير:

فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا

المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغيرات أخرى.

1-3- بناء الصورة العامة :

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص387.

حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها – وذلك ان جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

1-4- استراتيجية التسويق الداخلي:

والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجية تعمل.

1-5- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للأفراد العاملين¹:

إن تطبيق برامج وسياسيات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع.

- تحقيق رضا العاملين: تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما من المنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الإتصالات الداخلية ما يعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين ما يؤدي إلى إشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.
- تطوير وتحسين أداء العاملين: إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في إكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.
- الشعور بالالتزام التنظيمي: إن عدم وجود إلتزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي والتأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم، حال تلبية هذه الاحتياجات فإن العاملين سيشعرون بالإلتزام التنظيمي والحماس تجاه منظماتهم.

¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الوصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية- جامعة الازهر – غزة، 2016، ص ص 17-18.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.

بعد التطرق إلى مفهوم التسويق ومراحله وأهدافه، تتركنا إلى أبعاده ومكوناته ومزيج ونماجه.

المطلب الأول: أبعاد ومكونات التسويق الداخلي

أولاً: أبعاد التسويق الداخلي

يوجد في التسويق الداخلي خمسة أبعاد تتمثل فيما يلي

1-التدريب:

1-1 تعريف التدريب:

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية المنظمة بخبرات ومصارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة. والتدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.¹

2-1 أهمية التدريب:

- يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:²
- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم؛
 - يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه؛
 - يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء؛
 - تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل؛
 - التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة؛
 - التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل؛
 - يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

2-الأجور والحوافز:

1-2 الأجور

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص137.

² نفس المرجع، ص138.

2-1-1- تعريف الأجور:

يمكن تعريف الأجر بأنه الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.¹

2-1-2- أنواع الأجور:

يمكن تقسيم الأجور إلى نوعين:

أ- الأجر النقدي: يطلق عليه أحياناً بالأجر الاسمي وهو عبارة عن مقدار ما يحصل عليه العاملين من مبالغ نقدية والتي تشمل العلاوات والبدلات التي تحدد لهم مقابل ما يقومون به من بذل جهد معين في أعمالهم التي يمارسونها في الوظيفة المخصصة لهم في المؤسسة.

ب- الأجر الحقيقي: عبارة عن القدرة الشرائية للأجر النقدي الذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراءها بالأجر النقدي لإشباع حاجات متعددة.

2-1-3 أهمية الأجور:

تتمثل أهمية الأجور فيما يلي²:

- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية؛
- تساعد على تخفيض حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم؛
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانيتهم في العمل.

2-1-4 أهداف الأجور:

للأجور عدة أهداف تتجلى فيما يلي:

- جذب أفضل العناصر إلى المؤسسة؛
- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المؤسسة
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

2-2- الحوافز

2-2-1 تعرف الحوافز:

¹ عادل حرحوش وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص174.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص108.

هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها.¹

2-2-2- أنواع الحوافز:

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز:²

أ- الحوافز السلبية والإيجابية:

هي خوف العاملين من العقاب والتمديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

ب- الحوافز المادية والمعنوية:

فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية، والزيادة في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، وفي الأرباح، والمكافآت والأجور الشخصية، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها الحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين، وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

ج- الحوافز الفردية والجماعية:

الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونها، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية.

د- حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية:

وقد تقسم أولية الحوافز إلى أصناف تتفق والأوضاع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية، وبعبارة أخرى إنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية.

¹ نفس المرجع، ص 79.

² سامع عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص 299.

3- التمكين:

3-1 تعريف التمكين:

هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيب تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجهود مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها.¹

3-2 أهمية التمكين:

تكمن أهميته فيما يلي:²

- التمكين ليس بالخيار، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهداف مؤسسة لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، ينظر إلى التمكين بشكل عام باعتباره جزءا من خطة كلية تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطور.
- والمنظمة التمكينية تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ونقطة انطلاق في ذلك عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إعطاء وقت لوضع أهداف المؤسسة ويحتاجون إلى التفكير كليا في مساهمة التمكين في إجراء هذه الأهداف.
- إن العامل الحيوي للنجاح في أي مؤسسة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة وهم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة.
- تعتبر المؤسسة التمكينية حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لمنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.

¹ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين -مدخل لتحسين والتطور المستمر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 11.

² نفس المرجع، ص 21.

3-3 أسباب تمكين العاملين:

- تتعدد الأسباب إلى تبني التمكين نذكر منها:¹
- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في هياكل المؤسسة؛
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرقة اتخاذ القرارات؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وهم من اكتساب إحساس أكبر انجاز عملهم.

3-4 مزايا التمكين:

- من مزاياه نذكر ما يلي:²
- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطي، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
- شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم التعامل أقل مع العملاء.
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسعة الأعمال.

4-ثقافة الخدمة:

1-4 تعريف ثقافة الخدمة:

¹ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص ص25، 26.

² نفس المرجع، ص ص22، 23.

ثقافة الخدمة وهي مجموعة من المفاهيم العامة "غالباً غير محددة" يشترك فيها أعضاء المجتمع وبذلك فإن ثقافة الخدمة تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تعلمها بالتجزئة والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها.¹

4-2 عناصر ثقافة الخدمة:

تتمثل عناصر ثقافة الخدمة في:²

- المصارف: هذه المصارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات وتؤثر على السلوك، وبسبب الثقافات المختلفة الموجودة فإن الثقافة أثر على السلوكيات يعد أساساً لدراسة عوامة جودة الخدمة.
- التغيير الثقافي: تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتباره يتعامل مع بيانات عالمية مختلفة وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد فما هو السائد في ثقافة معينة في مدينة ما قد لا يكون ذلك في مدينة أخرى، وما يعتمد به من دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر، على سبيل المثال المصارف الإسلامية التي تحرم الفائدة ومن هنا لا بد من إدراك الحقيقة أن ثقافة جودة الخدمة يمكن أن تساعد على نجاح أي مؤسسة.
- التنوع الثقافي: ترتبط مسألة التنوع الثقافي بالموارد البشرية العاملة فيها فالمؤسسة قد تنظم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة وهذا التباين والاختلاف والتمازج بين الثقافات المختلفة يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي الذي عبر عنه بأنه مزيج كامل الثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العامة في المؤسسة وتترافق الثقافات الفرعية مع الخصائص السكانية وتتحد على أساس الدين والحالة العائلية والمادية وتجارب الحياة التي تحمل في معناه التنوع الثقافي.

5-الاتصال الداخلي:

5-1 تعرف الاتصال الداخلي:

هو سلوك إنساني اجتماعي تبادلي من خلال طرف ما باستخدام الرموز الشفهية أو الكتابية أو المرئية أو الصوتية أو غير لفظية لأجل توفير ونقل وتوصيل المعلومات أو أداء أو أفكار بغرض الإعلام أو الحصول على

¹ رغد حسن الصوي، عوامة جودة الخدمة المصرفية - دار النواصل العربي-، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص223.

² نفس المرجع، ص225.

استجابتهم أو التأثير على سلوكياتهم ولتحريكها لوجهة معينة والوصول إلى وحدة أفكار بين جميع الأطراف وفهم مشترك لموضوع الاتصال.¹

5-2 أنواع الاتصالات الداخلية:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة كما يلي:²

5-2-1 الاتصال وفق اتجاهها

أ- **الاتصال النازل:** يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الأدنى، أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسين.

ب- **الاتصال الصاعد:** إن اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أمن مستوى إداري أدنى إلى أعلى، ويتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد، إضافة إلى المشكلات التي يواجهها المرؤوسين، وشكاويهم ومتطلباتهم والتماساتهم، والتقارير التي يرفعها العاملين للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة.

ج- **الاتصال الأفقي:** يقصد به انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى الإداري، وهذه الاتصالات هامة لتحقيق فاعلية المؤسسة ويوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي.

د- **الاتصال القطري:** ويتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم فالأفراد يسعون إلى تحقيق كل ما من شأنه أن يساهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، ولذا فإن جزءاً كبيراً من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثم تسير أفقياً وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستوى المعني، أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة.

5-2-2 حسب طابع عملية الاتصال

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما الاتصالات الرسمية والغير رسمية:³

¹ فريد كورتيل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كانون المعرفة، عمان، 2011، ص 91.

² نفس المرجع، ص 93.

³ جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 152.

أ- الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

ب- الاتصالات الغير رسمية: تحدث خارج مسارات الرسمية المحددة بصورة علنية أو سرية ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من انه قدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الآن داخل المؤسسة.

ثانيا: مكونات التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي له عدة مكونات، حيث قسم "Bansaletal" التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة الإدارية، ومجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت المالية، تبادل المعلومات، تمكين العاملين، تخفيض مكانة الامتيازات، وفيما يأتي توضيح هذه العناصر.¹

1- العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي

1-1- ولاء الزبون الداخلي: ويصف الموظف ارتباطه وانتمائهم للمؤسسة التي يعمل بها.

2-1 الرضا الوظيفي: وينظر له على أنه تقييم خصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.

3-1 الثقة في الإدارة: وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويملك ثقة في أقوالها وأعمالها.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي

وتشمل ما يلي:

1-2 الأمن الوظيفي: تقدم تأمينات واقعية للموظفين على أن المؤسسة لن تفصلهم عن العمل حتى في

فترات الكساد الاقتصادي، بعد تطبيق المؤسسة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي،

كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاما بعملهم، وأكثر استعدادا لتحسين الخدمات المقدمة

كأهم أهداف التسويق الداخلي.

¹ بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، فرع: تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص14-16.

2-2 تدريب المكثف: في ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ أنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة لهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.

2-3 المكافآت عالية الارتباط بأداء المؤسسة: فإذا استقطبت المؤسسة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى إذ تقول المقولة "إذا ملك الموظف شيء ما، فإنه يتصرف ويفكر في المؤسسة مثل المالكين"، ويرتبط ملك الموظف في المؤسسة بالأسهم، وهي طريقة جيدة التعويضات طويلة المدى تستخدمها المؤسسة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها وتبادل المعلومات على المؤسسة أن تفتح المجال بين موظفيها تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.

2-4 تمكين العاملين: بعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي، ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة، والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموماً فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.

2-5 تخفيض مكانة الامتياز: إن تمكين العاملين وفتح المجال لتبادل المعلومات يفرض على المؤسسة تخفيض مجال الامتيازات، التي تخلق إحساساً لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه، إن التمييز بين الأفراد قد يخفف من مستوى الإبداع، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين.

المطلب الثاني : المزيج التسويقي الداخلي :

ويلاحظ أن تنمية مزيج تسويقي داخلي للعاملين داخل الشركات يتضمن عناصر المزيج التسويقي الأربعة والسابق الإشارة إليها وهي السلعة، السعر، والترويج والتوزيع (المكان) وذلك علي النحو التالي¹:

أولاً : السلعة (المنتج)

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

¹ محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر-، 1993، ص 37-42.

ميزانية التسويق، وتغيير نظام ومعايير الرقابة المستخدمه في تقييم الاداء التسويقي، بالإضافة الي تغيير الطرق التي يتعامل بها المستهلك عند نقاط البيع.

ثانيا : السعر

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ماتطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن "يدفعه" عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المخطط تنفيذها. وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات و اهتمامات اخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين (مثل ذلك قيام البنوك الأجنبية بفتح فروعها للعمل ايام السبت وذلك لخدمة عملائها بالرغم من عدم ملائمة ذلك للعاملين داخل البنك حيث أن ذلك سيقطع من وقت راحتهم)، بل أن الأكثر من ذلك وهي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الافراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتلائم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

ثالثا : الترويج (الاتصالات)

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا علي العملاء الداخليين من حيث امكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لاعلام واقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم علي النحو المطلوب. وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة الي الكتيبات ومجلات الحائط..والخ. وبالإضافة الي ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الافراد ذو التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيههم للافكار والخطط المطلوب تنفيذها. وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق اهدافها.

رابعا : التوزيع

ان قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق اساسا بالطريق (او المسار) الذي يتم من خلاله تقديم "المنتج" الي العملاء الداخليين" ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب، وندوات..الخ ويعتبر تملك الموارد البشرية في الادارة وقدرتها علي تنظيم هذه اللقاءات والندوات والتدريب من العناصر الاساسية لتسليم المنتج ذلك بالإضافة الي نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة..الخ. ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

مثال: قانون قطاع الأعمال العام وحتمية التسويق الداخلي له

أن تبني وانتهاج الدولة لسياسة الاصلاح الاقتصادي من خلال تحرير القطاع العام وتحويله الي قطاع اعمال عام انما يهدف الي اطلاق يد قيادات الصناعة في اتخاذ القرارات المدروسة وفي ظل آليات جديدة للسوق تزداد فيه المنافسة وتتغير فيه النظرة الي الشركات الصناعية من كونها اداة لتحقيق الاهداف القومية الي كونها وحدة اقتصادية تهدف الي زيادة انتاجية مخرجاتها وتحقيق معدلات مناسبة للعائد علي الاستثمار. ويتطلب ذلك البحث في سبل للتطوير الإداري المنشود في هذه الشركات وشكل الممارسات الإدارية المطلوب استحداثها للعمل في ظل آليات السوق الحر و توجهات تعكس فلسفة التغيير المطروحة ويستلزم نجاح هذه التغييرات أن يواكبها في نفس الوقت تحولا في توجهات قيادات الشركات والعاملين فيها باختلاف مستوياتها الإدارية تجاه العديد من المفاهيم الاساسية لرفع كفاءة الاداء، وتغيير في طرق هذا الاداء وأوجه التركيز. بالاضافة الي ذلك ضرورة تبني القائمون علي ادارة هذه الشركات لمدخل أكثر ابتكارية للنظر الي المشاكل الإدارية المزمنة ووضع استراتيجيات وخطط تعكس هذه التوجهات سواء في الأسواق المحلية أو الدولية.

المطلب الثالث : نماذج التسويق الداخلي.

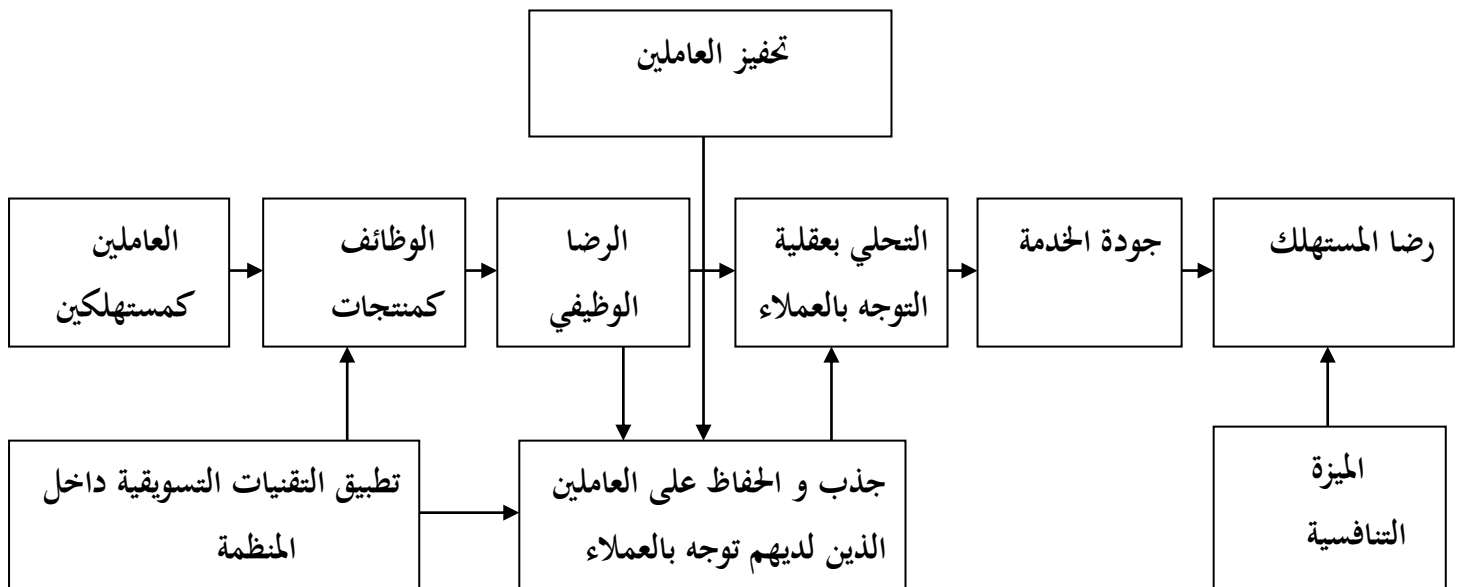
حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يتركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المنظمات.

أولا: نموذج berry للتسويق الداخلي.

طرح Berry نموذجا للتسويق الداخلي كما هو موضح في الشكل(1)، وفقا للنموذج فإن العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أداءهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقا للنموذج فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عال يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية. كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق.¹

¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سبق ذكره، ص24، 25.

شكل رقم (1): نموذج الداخلي berry للتسويق.



المصدر : محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم : ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية-جامعة الأزهر - غزة، 2016، ص 25.

ثانيا: نموذج التسويق الداخلي : (Tansuhaj & elt (1988).

قامت بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من (التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء) كما هو موضح في الشكل رقم (2)

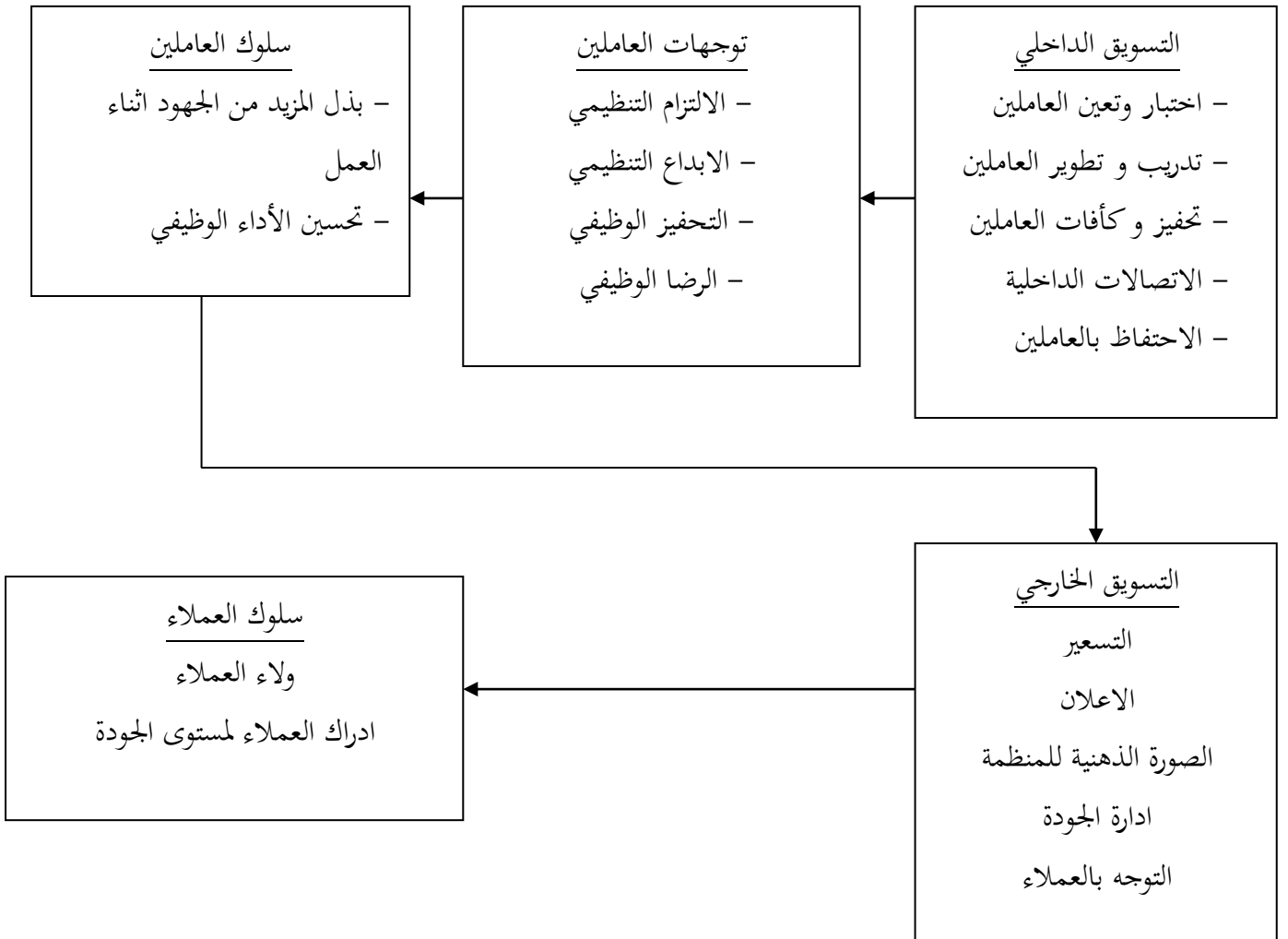
ويوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي وصولاً لرضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي والخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقاً لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة. ويعطى النموذج دوراً محورياً للعاملين في المنظمات في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هي اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفي العاملين، الاتصالات الداخلية، سياسيات الاحتفاظ بالعاملين أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير،

والإعلانات، والبيع الشخصية وبناء الصور الذهنية للمنظمة، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء. وعليه فان برامج التسويق الداخلي يجب ان تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هي إختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، سياسات الاحتفاظ بالعاملين اما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير، الاعلانات، البيع الشخصي، وبناء الصورة الذهنية للمنظمة، ادارة الجودة، التوجه بالعملاء¹.

شكل رقم (2) : نموذج إدارة الخدمات للتسويق ل tansuhaj & elt



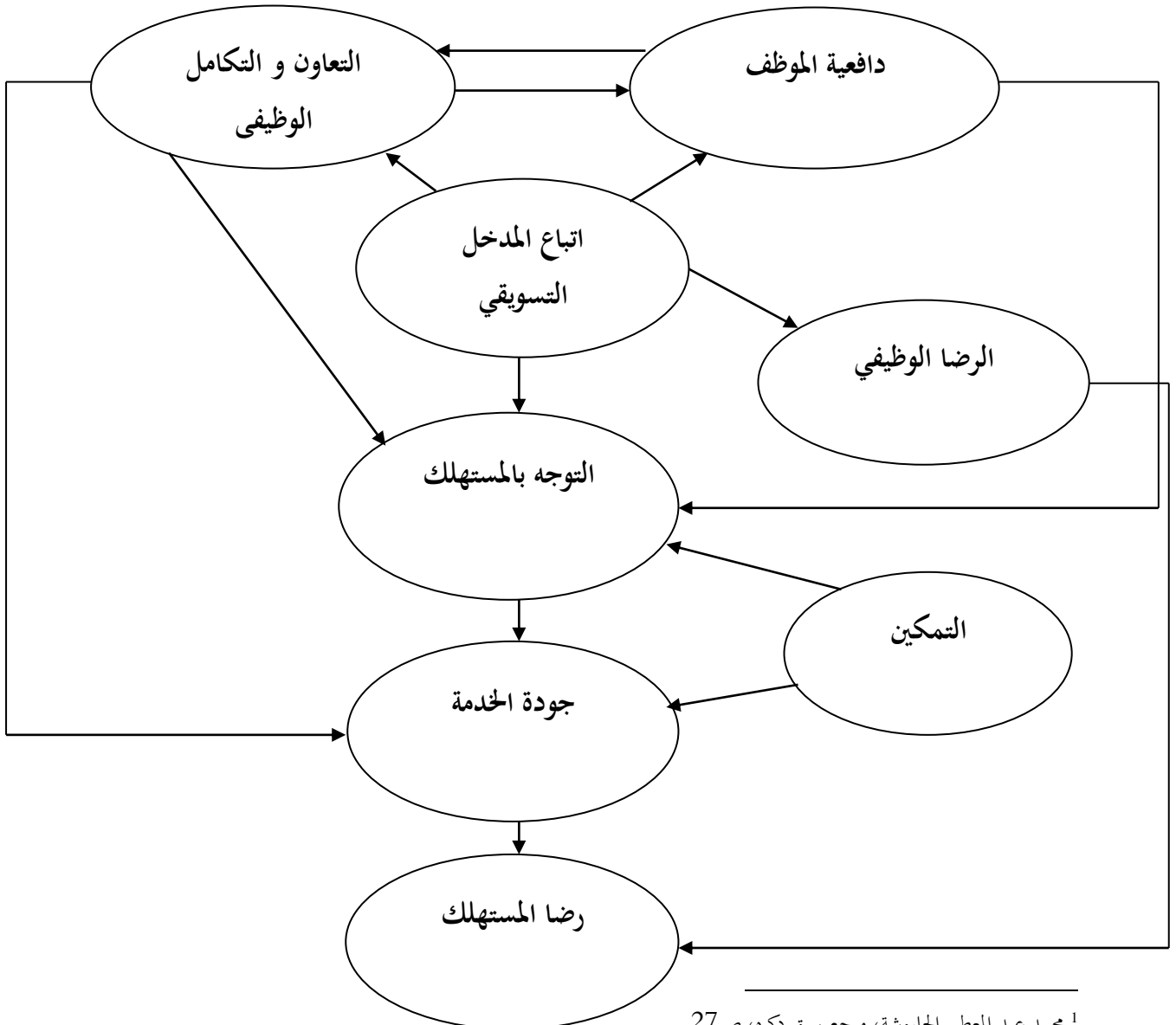
¹ محمد عبد المعطي الجاروشة ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، قدمة هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة الازهر-غزة، 2016، ص 26 .

المصدر : محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم : ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية-جامعة الأزهر - غزة، 2016، ص26.

ثالثا : نموذج رفيق وأحمد¹

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي ، قام كل من رفية وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عملية التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (3) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (3) : نموذج رفيق و أحمد في التسويق الداخلي



¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المصدر: بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع: تسيير المنظمات، نخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، ص 23

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

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

خلاصة.

سمي بالتسويق الداخلي لأنه يطبق فيه نفس أساليب و أفكار التسويق الخارجي وتثبت البحوث أن المنظمات الفعالة هي التي تتواصل جيدا مع موظفيها و تعمل على تمكينهم وتعزيز مشاركتهم مما يزيد الدافعية والاحتفاظ والإنتاجية، كذلك الاتصال الداخلي الجيد يؤدي إلى فهم أفضل لثقافة الخدمة والمنظمة وأهدافها ويسهل التغيير التنظيمي، كما أنه من المعلوم أن رضا العملاء الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين ومن هنا فأن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسا للتسويق الخارجي الناجح كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

الفصل الثاني

الآطار العام للجودة للخدمة المصرفية

تمهيد:

أصبح ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة إستراتيجية، وإن دراستها تساعد المصرف على الاحتفاظ بزبائنه وموظفيه وجعلهم راضين، إضافة لزيادة فرص بيع الخدمات المصرفية وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والمصرف وتعزيز السمعة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح الحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي على المستوى العالمي، وتحسين مستوى جودة أداء الموظفين، ورفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية.

المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية

المطلب الاول : مفهوم الخدمة المصرفية و خصائصها

أولا : مفهوم الخدمة المصرفية.

تمثل الخدمة المصرفية مجموعة الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس يقوم بتقديمها المصرف لعميلة بغية إشباع حاجاته ورغباته، قد يكون إنتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها انتقال للملكية¹.

كما عرفت الخدمة المصرفية على أنها تمثل مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الكافية ضمن مجموعة النشاطات الملموسة، وغير الملموسة التي يستطيع أن يدركها العملاء من خلال دلالتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية².

وبشكل عام يمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها مجموعة النشاطات ذات المضمون النفعي و المقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته مصدرا لأرباح المصرف واستمراريتها من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

¹ مصطفى يوسف كافي، التسويق المصرفي، الناشر ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص92.

² عبد الرزاق حسن حساني، التسويق المصرفي، منشورات جامعة دمشق، 2010-2011، ص31.

ثانيا : خصائص الخدمة المصرفية

بعد الأطلاع على عدد من المراجع خلصنا أن الخدمات المصرفية تتميز بمجموعة كبيرة من الاخصائص نعرض في ما يلي اهمها¹:

1-اللاملموسية: تتصف الخدمة المصرفية باحتوائها على مجموعة عناصر ملموسة، وأخرى غير ملموسة فبينما تشكل الأجهزة والمكائن والديكورات وغيرها مما يحتويه البنك عناصر ملموسة فإن العناصر غير الملموسة، التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها تتمثل في إدراكات العميل وتوقعاته.

2- التلازمية (التكاملية): ترتبط الخدمة المصرفية بمنتجاتها أو مقدمها وتتصف بالتلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى عدم إمكانية الفصل بين هاتين العمليتين، إذ يتم إنتاج الخدمة، وبالتالي توزيعها في نفس المصرف أو أحد فروع.

3-نظام تسويقي ذو توجه شخصي: تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق المصرفي الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل، حيث أن التفاعل المباشر بين موظفي البنوك والعملاء يمكن الإدارة من معرفة ردود فعل العملاء وتحديد حاجاتهم².

4-الافتقار إلى هوية خاصة: تعني أن الخدمات التي تقدمها البنوك تكاد تكون متشابهة أو متطابقة وعليه فإن المصرف سيسعى إلى إرساء هوية متميزة عن طريق الاهتمام بموقعه، سمعته كفاءة موظفيه زيادة الجهود الإعلانية... إلخ، وذلك بهدف جذب المزيد من العملاء.

5-التشتت الجغرافي: أي أن المصرف يمتلك فروع وبشكل واسع لملاقاة حاجات الزبائن على المستوى المحلي والوطني والديني.

6- تقلبات الطلب: حيث يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الاقتصادية التي تشهد تقلبات في الطلب على خدماتها.

¹ أحمد محمود الزامل و اخرون، تسويق الخدمات المصرفية، اثرء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص59،58.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص07.

7- التوازن بين النمو والمخاطرة: وتعني أنه فلا بد من مراعاة وجود نوع التوازن بين النمو والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع باعتبار أن البنك هو مؤسسة تمارس نشاطها على أسس الثقة المتبادلة بينه وبين العميل.

8- المدى الواسع للخدمات المصرفية: تعمل المصارف على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لمقابلة الحاجات المتنوعة من الزبائن المختلفين من مناطق مختلفة¹.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة.

أولاً: تعريف الجودة .

عرفت الجودة على أنها ما يتطابق مع المواصفات التي تحددها المنظمة في إنتاج خدماتها.

اما Gronroos يقول ان للجودة بعدان هما الجودة الفنية و الجودة الوظيفية فالجودة الفنية تشير الى الجوانب الكمية للخدمة أما الجودة الوظيفية فهي تتمثل في الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية الى المستفيد².

و يرى كل من Lewis و Booms ان الجودة ماهي الا قياس لمدى تطابق مستوى جودة الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون³ .

وفي هذا السياق عرفت الجمعية الأمريكية AMA " الجودة على أنها المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة على تلبية حاجات معينة. وهنا الجودة تعني عرض خدمة للزبائن بما يرضي و يشبع حاجاتهم كما يريدونها أي هي مجموعة مظاهر و خصائص الخدمة أو المنتج التي تعمل على خلق رضا لدى المستفيد مع تلبية حاجاته المعينة⁴.

¹ بلباي عبد البني، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأردان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مبراح ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، ورقلة، 2008-2009.

² بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات : مدخا استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص256.

³ نفس المرجع، ص257.

⁴ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص329.

أما الأستاذ Afnor فيعرف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص و المميزات لسلمة أو خدمة ما والتي تكون قابلة لإشباع الحاجات الضمنية أو المبينة للزبون¹، وبطريقة أخرى يمكن القول إن الجودة هي كل ما يروق (يسر) الزبون، وهناك طريقتين للوصول إلى هذه النتيجة هما:

- جذب الزبون لمحة ما تقدمه اليه (المنظمة) ، وهذا دور الاعلان.

- خلق خدمة موافقة لحاجاته، وهذا هدف مسعى الجودة.

وفي هذا الاتجاه يرى Détrie P ان أساس تمرير الجودة في المؤسسات الخدمة يكون من قبل الأشخاص ، بحيث يمثلوا سفراء المؤسسة² .

ثانيا : تعريف جودة الخدمة.

إن مفهوم جودة الخدمة يعتمد على وجهة نظر العميل لذا فهو يختلف من عميل إلى آخر، وتعتمد جودة الخدمة على تقييم العمل الذي يحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلا مع ما توقعه من تلك الخدمة.³ كما عرفت على أنها: "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة".⁴

ثالثا : مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي صدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عاجلت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها.

حيث حددها Schwarte (1989) في أربعة أبعاد رئيسية: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة

العميل، الموارد والإمكانيات المادية والالكترونية.

بينما قدم Parasuraman وزملائه (1991) نموذج الفجوات والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا

لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفقا لهذا النموذج، فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة

¹ Jean-Pierre Baruche .,laqualité du service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité , édition d'organisation, paris, 1992, P23.

² Mustapha Bouhafs,La Qualité Du service Bancaire Et La satisfaction Des Clients Cas De BADR, Mémoire De Magistère, Universitaire de Tlemcen, 2005 , P45.

³ الجياشي علي عبد الرضا، نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن، 2010.

⁴ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة العربية الأولى، دراسة الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص90.

المصرفية هي: الاعتمادية سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة.¹

المطلب الثالث: اجراءات جودة الخدمة المصرفية.

اعتبروا أن تقييم الزبون للخدمة يعتمد على الفجوة بين توقعات إدراكات مستويات الأداء الفعلي التي تحدد بناءً على أبعاد أساسية لجودة الخدمة هي:

أولاً: الاعتمادية : ونعني بها قدرة مورد الخدمة على أداء وإنجاز الخدمة بشكل يمكن الاعتماد عليها وبدرجة عالية من الصحة والدقة، فالمستفيد يتوقع أن تقدم خدمة دقيقة من حيث الوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده وأن يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات².

ثانياً : مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة: لمعرفة توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان يجب على المؤسسة محاولة الإجابة على الأسئلة التالية ومعرفة مدى أهميتها من وجهة نظر العملاء المستفيدين والمستهدفين:³

- هل الخدمة متوفرة في الوقت الذي يريده المستفيد؟
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغبه العميل؟
- هل العميل سوف يحصل على الخدمة متى طلبها وكم هو الوقت المنتظر للحصول عليها؟
- هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة؟

ثالثاً : الأمان: وهذا المعيار يستخدم كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك ويتعلق كذلك بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المنظمة أو مقدمها أو كلاهما ومثال على ذلك ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد باستخدام الصراف الآلي؟.

¹ محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس جمهورية مصر، 2002، ص62.

² بشير بودية، طارق قندوز، اصول و مضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2016، ص147.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ، ص ص444، 445.

رابعاً : المصدقية: وتعني صدق مورد الخدمة والتزامه بوعوده وما يقوله وتمثل كذلك بدرجة الثقة بمقدم الخدمة ومثال علي ذلك مدى مصداقية المحامي ومحافظة على أسرار موكله ، ثقة المستفيد في محامي في دفاع عن قضيته وعدم إهمالها و مثال آخر هل الطبيب مؤهل للقيام بإجراء عملية جراحية دون أن يلحق الأذى بالمستفيد؟.

خامساً : درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد : ويعبر هذا المعيار إلى مدى قدرة مورد الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالخدمات اللازمة أي كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم العميل؟ هل يفهم مورد الخدمة المتطلبات الخاصة للمستفيد ويدركها؟ ما مدى معرفة مورد الخدمة مشاعر المستفيد وهل يقدر هذه المشاعر¹؟

سادساً : الاستجابة: وتمثل في مدى قدرة ورغبة واستعداد مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله المحددة، أي هل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة العميل؟ مثال على ذلك هل المحاسب قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدة المحاسب وتدخله لحل هذه المشكلة؟

سابعاً : الكفاءة : يتعلق بمستوى الكفاءة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات، القدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، بحيث قد يفضل بعض المستفيدين تلقي خدماتهم من أفراد ذوي مستويات تعليمية عالية خاصة في حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة.

تامناً : الأشياء الملموسة: يمكن تقييم جودة الخدمة غالباً من قبل المستفيد من خلال مظهر التسهيلات المادية المتاحة مثل المعدات، الأجهزة، الأفراد ووسائل الاتصال، فالتكنولوجيات المستخدمة في تقديم الخدمة او المظهر الداخلي وتصميم المحل مثل هذه الأشياء مرتبطة بالتوقعات الموجودة في ذهن المستفيد والتي بها يقيم جودة الخدمة.

تاسعاً : الاتصالات: وتمثل في قدرة مورد الخدمة في شرح طبيعة الخدمة المقدمة وإظهار خصائصها للمستفيد و الدور الذي يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، ومن بين هذه الاتصالات إعلام وتثقيف المستفيد عن الأخطار، العراقيل و المشاكل التي يمكن أن تحدث عند تقديم الخدمة وكيف يمكن تحسينها، كذلك التأكد من

¹ بشيرعباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص258، 259.

الفهم الجيد للعميل بما هو مطلوب منه والإلزام به لغرض تقليل الأضرار، وكمثال على ذلك كأن يتم الطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات قبل إجراء العملية الجراحية¹.

ولقد تم اختصار هذه المعايير إلى خمسة أبعاد أساسية حسب كل من Berry و Parasuraman و Zeithaml وهذه الأبعاد الخمسة هي²:

الأشياء الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان(العهد) والتعاطف بحيث اعتبروا أن التعاطف يتضمن (إيصال الخدمة ، الاتصال ، فهم الزبون) أما الضمان يشمل كل من (الكفاءة، المصداقية، الأمان) والجدول التالي يلخص هذه الأبعاد .

جدول رقم (1): أبعاد جودة الخدمة

البعد	تعريف	أمثلة عن الأسئلة التي يمكن للزبون أن يطرحها
المصداقية	يكون جدير بالثقة. النزاهة	هل المستشفى له سمعة جيدة ؟ هل يكف مستشاري المالي في الضغط علي من أجل الشراء ؟
الأمان	عدم وجود الخطر. الشك المجازفة	هل يوجد خطر علي في حالة استعمال موزع النقود ليلا؟ هل أنا متأكد من أن عقد التأمين يعطي جميع متطلباتي ؟
سهولة الوصول	متفد بسير واتصال سهل.	ماهي سهولة التحدث مع المسؤول في حالة وجود مشكلة ؟ هل يقع الفندق في مكان من السهل الوصول إليه؟
الاتصال	الاستماع لزيائن تقديم معلومات منتظمة لهم	هل للمسؤول النية لسماع شكاوى الزبائن ؟ هل يتجنب الطبيب استعمال لغة تقنية ؟
فهم الزبون	القيام بمجودات لمعرفة الزيائن وحاجاتهم	هل يمكن لطاقم الفندق الاعتراف بي كمرتاد ؟ هل يبحث مستشاري المالي لفهم ومعرفة أهدياني المالية؟
الأشياء المادية	المظهر المادي للمحلات، التجهيزات، العاملين والوثائق	هل طريقة لبس التاجر مختارة وأنيقة ؟ هل يمكن بسهولة فهم كشف حساباتي ؟ هل منظر المؤسسة الخارجي جذاب؟

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص446.

² بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص149.

هل يتم تصليح حاسوبي بصفة جيدة من المرة الأولى ؟ هل سيتم الاتصال بي في الوقت المحدد الذي وعدت ؟	القدرة على تحقيق الخدمة الموعودة بطريقة مؤكدة ودقيقة	الجدارة (الاعتمادية)
هل بمقدور المؤسسة حل مشاكل زبائننا بسرعة ؟ هل يستطيع مضيف المطعم خدمتي بسرعة عندما أكون مضطرا لذلك ؟	الإرادة مساعدة الزبون بتقديم خدمة سريعة وملائمة له	سرعة الأداء (الاستجابة)
هل بمقدور وكالة السفر من تزويدي بالمعلومات التي أحتاج إليها؟ هل يستطيع الطبيب تقديم لي فحص جيد؟	امتلاك الخبرات الأساسية من اجل تقديم الخدمة	الكفاءة
هل عاملة مقسم الهاتف لطيفة دائما؟ هل ينزع عامل الرصاص حذاءه قبل الدخول ؟	التهديب، الاحترام و علاقة الصدافة الودية	اللطف (المجاملة)

source: Christopher Lovlock, Denis Lapert ,Marketing des services, P391

المبحث الثاني: مستويات ونماذج جودة الخدمة.

بعد التطرق إلى مفهوم وأبعاد جودة الخدمة، حاولنا تعريف مستويات ونماذج جودة الخدمة.

المطلب الأول: مستويات جودة الخدمة.

تتميز الخدمات المصرفية بوجود خمسة مستويات لجودتها وهي: ¹

1- **الجودة المتوقعة:** من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن

يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.

2- **الجودة المدركة:** وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتمد أنها

تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.

3- **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع

للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.

¹ وفاء لخلوح، هام زين الدين، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، نابلس، 2016، ص16.

4- **الجودة الفعلية:** وهي التي تؤدي بها الخدمة وتعبّر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم

الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.

5- **الجودة المرجوة للعملاء:** أي مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه من

تلقينهم لتلك الخدمة.

اختيار العاملين والموظفين أثر على جودة الخدمة:

- التدريب في البنك له أثر كبير على تحديد جودة الخدمة؛
- تحفيز العاملين يلعب دور هام على أدائهم في تقديم الخدمة بجودة؛
- الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات بين موظفي البنك يلعب دور هام في تحسين جودة الخدمة؛
- تمكين الإدارة في إبداء الرأي في حل المشكلات والقيام بالمهام دون عراقيل إدارية يساهم في رفع جودة الخدمة.

المطلب الثاني : نماذج قياس الجودة

كما هو مبين سابقاً إن كل من Parasuraman و Berry و Ziethaml طوراً نموذجاً يبين

الفجوات بين التوقعات من مستوى الخدمة ادراكات المستفيد أي الفجوة الفاصلة بين توقعات ادراكات الزبون، ولقد شخصوا أربعة مسببات محتملة لهذه الفجوة هي¹:

- يجب على مقدمي الخدمة أن يتأكدوا من أن الإدارة تعرف تماماً الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للزبون وبالأولويات التي يرغبها.
- قد يكون مقدم الخدمة يدرك المشاكل التي يعاني منها المستفيد غير أنه غير قادر أو غير مهتم لحل هذه المشاكل مثل طول وقت الانتظار للحصول على الخدمة إلا انه لا يفعل شيئاً.
- في حالة وضع معايير الجودة بشكل صحيح إلا أنه قد تكون على درجة منخفضة من الإتقان بسبب عجز أو سوء أداء القائمين على تقديم الخدمة وهذا يرجع إلا أن مقدمي الخدمة قد يكونوا غير مؤهلين أو أنهم لا يعرفون واجباتهم ومهامهم بالضبط.

¹ بشيرعباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص262.

- حالة عدم توافق بين الوعود التي تتعهد بها المؤسسة من حيث تقديم خدمة ذات مستوى معين من جودة وبين ما تقدمه في الواقع الميداني (فجوة الوعود)، وبالتالي فإنها تصبح مسئولة عن عدم رضا الزبون عن الخدمة المقدمة.

و الشكل الاتي يبين خمسة فجوات بين التوقعات من مستوى الخدمة ادراكات المستفيد عن التقديم الفعلي للخدمة ، يمكن تلخيصها كما يلي¹ :

أولاً : الفجوة الأولى:

الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة في هذه الحالة قد لا تستطيع الإدارة أن تفهم ما يرغبه أو يريده المستفيدون بحيث أن تحديد جودة الخدمة يتطلب المعرفة الجيدة لرغبات العملاء، أي حدوث اختلاف بين تصورات الإدارة لتوقعات العملاء وتوقعاتهم الفعلية، فمثلا قد تعتقد إدارة مستشفى أن المرضى يريدون طعاماً أفضل إلا أنهم يهتمون أكثر بمدى استجابة الممرضين.

ثانياً : الفجوة الثانية:

الفجوة بين إدراك الإدارة وبين المواصفات المحددة لجودة الخدمة، في هذه الحالة قد تضع الإدارة مواصفات للخدمة غير مناسبة أو غير واضحة تسهم في صعوبة التواصل بينها وبين العميل وقد يرجع السبب إلى نقص في تدريب موردي الخدمة أو إلى التذبذبات الكبيرة في الطلب، أو بسبب محدودية الموارد وسوء تسير الإدارة التي ينتج عنها وجود اختلاف بين تصور الإدارة لتوقعات الزبون وبين المواصفات الفعلية المحددة لجودة الخدمة.

ثالثاً : الفجوة الثالثة:

الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وبين تقديمها قد يوجد تفاوت كبير في أداء مقدمي الخدمة ومنه استحالة تنميط الخدمات رغم وجود معايير واضحة وموحدة لتأدية الخدمة، ويعود السبب إلى عدة عوامل منها مستخدمين غير مؤهلين أو غير قادرين على تأدية الخدمة بالجودة المطلوبة، عدم وجود طاقة إنتاجية كافية من حيث الموظفين والأجهزة التقنية أو تعطل التجهيزات. فمثلاً في بنك معين قواعد الإنتاجية التي تدفع بالفعالية القصوى للمستخدمين تدخل في صراع مع الأهداف التسويقية من ناحية الاتصال اللطيف والودي مع كل زبون².

رابعاً : الفجوة الرابعة:

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص232، 223.

² بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص156.

الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية حيث تتأثر توقعات الزبائن بالإعلانات التي تصرح بها المنظمات الخدمية، فالمبالغة في الإعلان أكثر مما يمكن تقديمه بالفعل سوف يعمل على زيادة التوقعات المبدئية للعميل فإذا حدث خلل بين الخدمة الفعلية والخدمة الموعودة يكون لذلك أثر سلبي على إدراك العميل لمستوى الجودة، مما يؤدي إلى أزمة ثقة بين العميل ومقدم الخدمة.

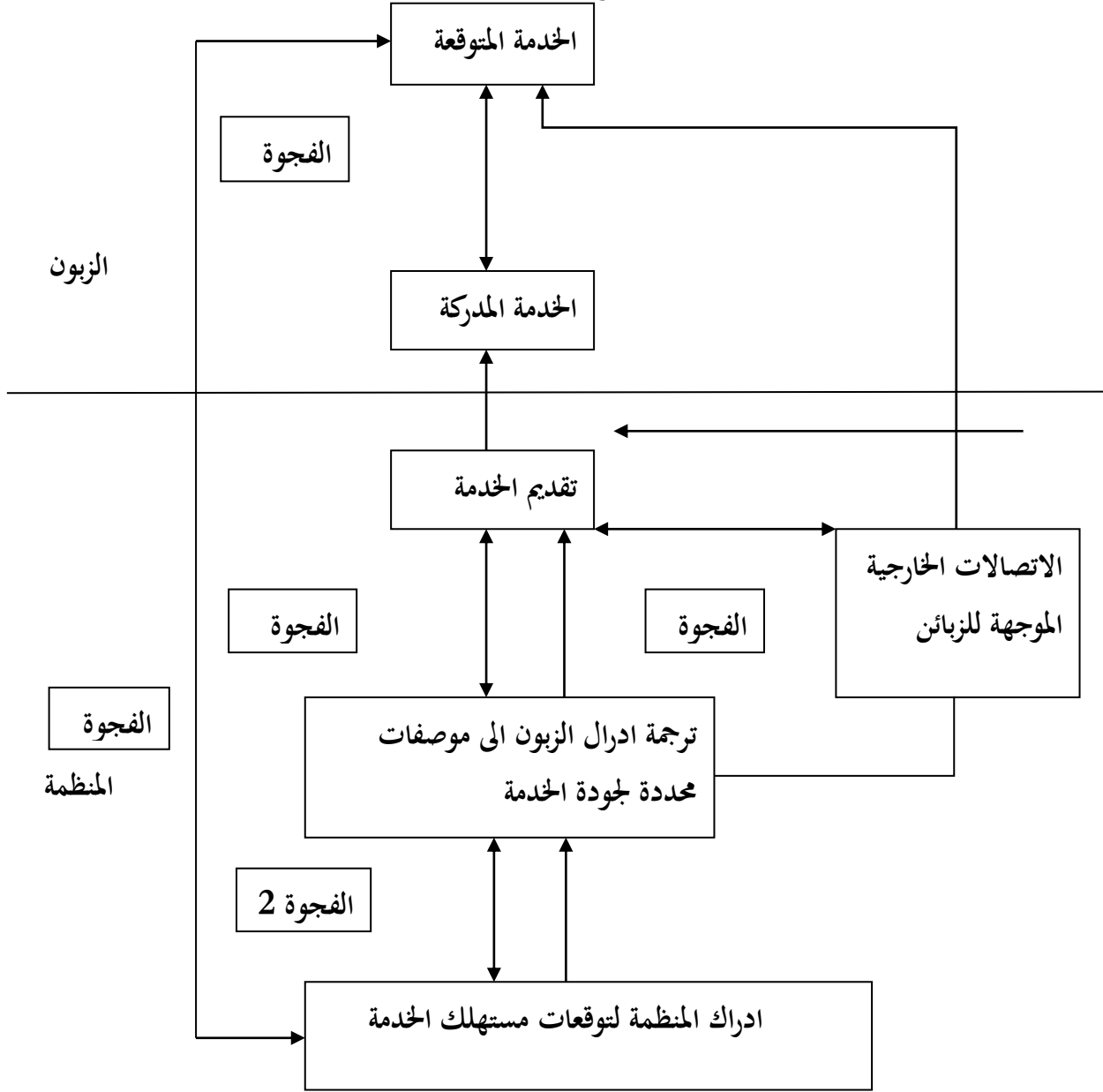
خامسا : الفجوة الخامسة:

الفجوة بين الخدمة التي يتوقعها والخدمة التي يدركها العميل في هذه الحالة فإن العميل يعتقد أن المنظمة غير راغبة على تقديم الخدمة له بالجودة التي يريدتها مع اعتقاده أنها قادرة على ذلك وهذا ما يؤثر على إدراكه لسوء جودة الخدمة المقدمة له، أي أنه يشعر أن الخدمة المقدمة له أقل من الخدمة التي كان يتوقعها .

نموذج الأداء الفعلي للخدمة (Servperf) :

توصل كل من Gronion و Taylor إلى صياغة نموذج لقياس الجودة يركز بالأساس على تقييم الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، دون أن يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون لجودة الخدمة، ويعتمد هذا النموذج على نفس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة السابقة الذكر، ويتطلب من الزبون تقييم جودة الخدمة على مقياس ليكرت، ويتميز هذا النموذج عن سابقه (نموذج تحليل الفجوات) بسهولة الاستخدام والبساطة، فهو يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن تجاه جودة الخدم وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة

الشكل (4) : نموذج الفجوات لجودة الخدمة

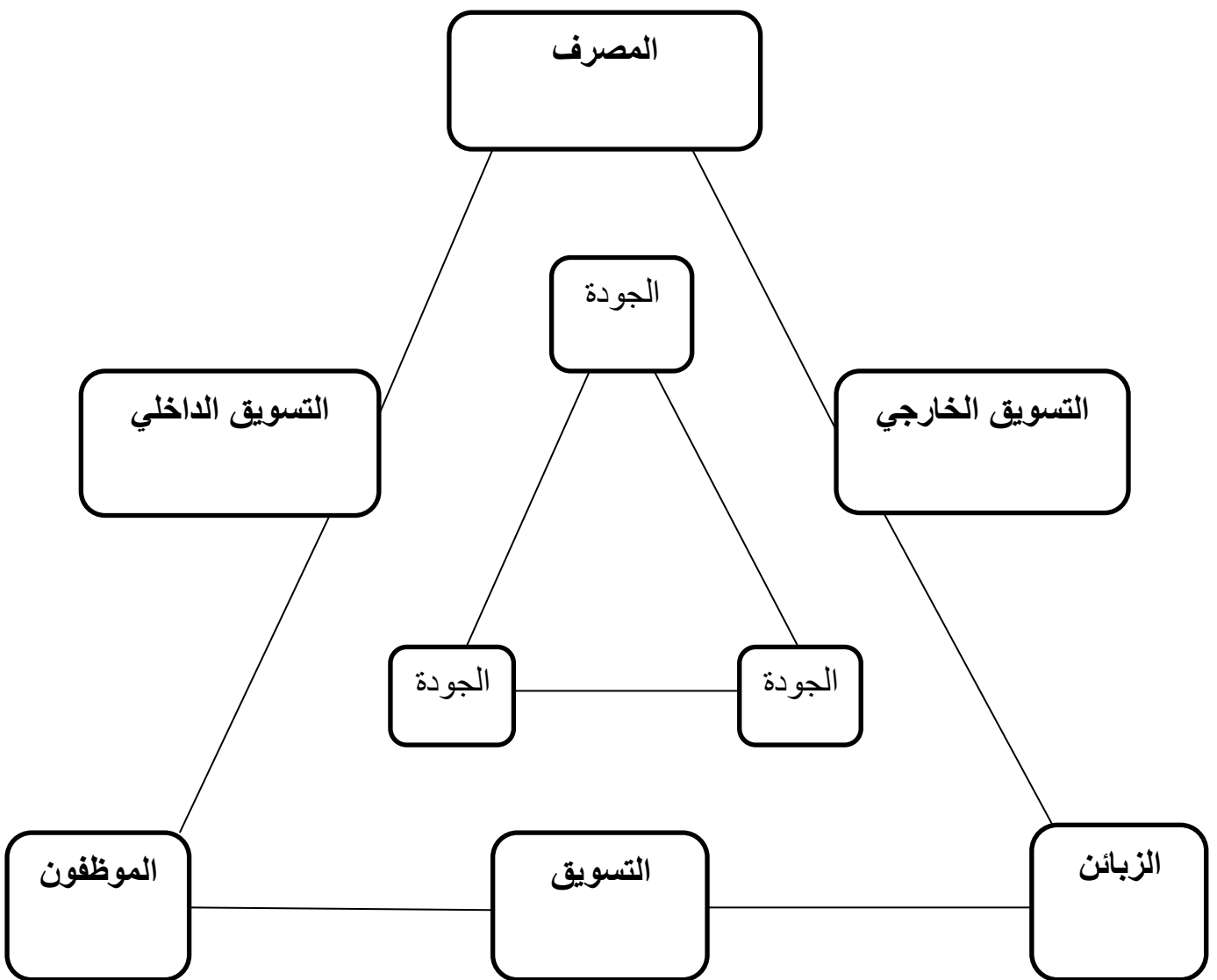


Source : Zeithaml valarie a., bitner Mary jo ., Services Marekting, Irwin McGraw-hill, 2éme edition, 2000 ,P482

المطلب الثالث : علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية.

تزداد أهمية التسويق الداخلي بكونه أحد الأسباب المؤدية الى تحقيق رضا العاملين والعملاء والعلا في المؤسسات الخدمية، ولقد طور كل من (Kotler et Armstrong) مثلث تسويق الخدمات كما هو موضح في الشكل رقم (5)

الشكل رقم (5) : مثلث تسويق الخدمات



المصدر : بلباي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع علوم تسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 36 .

من خلال هذا الشكل يتضح أن الوصول الى الزبائن وكسب رضاهم إنما يتم من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية (تسويق داخلي، تسويق خارجي، تسويق تفاعلي) ما بين المؤسسة والمتعاملين معها، كما يتضح من خلاله أهمية التسويق الداخلي من خلال توجيه إستراتيجياته نحو العاملين جنباً إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي نحو العملاء، حتى يتمكن الموظف بالتالي من تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده العميل، وبالتالي يحدث مايسمى بالتسويق التفاعلي.

ويلاحظ الباحث من خلال الشكل رقم (5) أن الجودة تمثل القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة (المصرف، الزبائن، العاملون) ما يعني أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي والتسويق التفاعلي تساهم كلها مجتمعة بنسب متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة ويحصل العميل الخارجي على نوعين من الجودة نذكرها كالتالي¹ :

الجودة الفنية :

والتي يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي المصرف ما الذي يتم تقديمه للعميل؟ وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

الجودة الوظيفية :

وهي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح، كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة، والعميل، وعليه فإن الإهتمام بتدريب وتكوين موظفي المصرف في التعامل مع العملاء يعتبر الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه المصارف.

¹ حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، نابلس، 2016، ص48.

الصورة الذهنية للبنك :

وهي الصورة التي تعكس إنطباعات العملاء حول المصرف، وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها المصرف والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول المصرف المتعامل معه.

خلاصة.

يعرف السوق البنكي منافسة حادة أوجبت على البنك السعي وراء هدف البقاء و الاستمرارية بل و التفوق من حيث الحصة السوقية، و هذا من خلال جذب أكبر عدد ممكن من العملاء و الحفاظ عليهم، و هنا يتوجب على كل بنك الحرص على تقديم مزيج خدمات بنكية متنوع و متميز و بجودة عالية مع الاعتماد المستمر على البحث و التطوير لتحسين خدماته بما يتطابق مع الحاجات و الرغبات المتغيرة و المتطورة للعملاء، بحيث أن العميل هو النقطة المحورية الأساسية لأي نشاط يقوم به البنك.

الفصل الثالث

دراسة حالة لأثر التسويق الداخلي على
جودة الخدمة في بنك BADR – القاهرة-

بعد أن تناولنا في الفصل السابق المفاهيم الأساسية لتسويق الخدمات البنكية و رضا الزبون البنكي فسنحاول من خلال هذا الفصل إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصل السابق وذلك بقيام بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و كالة قلمة للتعرف على وضعية التسويق داخل البنك و مدى تأثيره على علاقة البنك بالزبائن ، و معرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و مدى فعالية إستراتيجية التسويق المتبعة من خلال السياسات التسويقية المنتهجة و ذلك بالمقابلة مع عينة من زبائن و مع مدير البنك لمعرفة مدى اهتمام موظفين البنك بالتسويق في تنمية علاقة البنك بالزبون .

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك المساهمة في تطوير الإقتصاد الوطني، فهو بمثابة مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية في تجميع الموارد المالية الفائضة عن حاجة الأشخاص والأعوان الإقتصاديين لغرض إقراضها للآخرين الذين هم بحاجة إلى التمويل، وينصب نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنمية القطاع الفلاحي وإنعاشه .

المطلب الأول : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و تعريفه

أولا : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم تأسيسه من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث أرتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، ويقرض الأموال بآجال مختلفة، تستهدف تكوين أو تحديد رأسمال الثابت وهو يعطي إمتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل .

هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض وهذا لخدمة إعادة الهيكلة وتسهيل لخدماته ، بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الإئتمانية وتشجيع عملية الإدخار والمساهمة في التنمية ، ولتحقيق أهدافه والإستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة عقاري و مديرية فرعية .

إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية ، من بينها المديرية الفرعية لولاية قالمة التي هي محل تربعن فهي تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس كما تضم 9 وكالات هي :¹

¹ من وثائق بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، المجموعة الجهوية للإستغلال بقالمة .

- وكالة قالمة وتضم أربعة وكالات وهي:

- وكالة قالمة 821؛
- وكالة عين مخلوف 816؛
- وكالة واد الزناتي 819؛
- وكالة بوشقوف 820.

- وكالة سوق أهراس وتضم خمسة وكالات وهي:

- وكالة سدراتة 818؛
- وكالة مداوروش 824؛
- وكالة سوق أهراس 822؛
- وكالة تاورة 825؛
- وكالة سوق أهراس ب 817.

ثانيا : تعريف بنك الفلاحة و تنمية الريفية وكالة قالمة.

تأسست وكالة قالمة في 13 مارس 1982 بعدما كانت تابعة إلى البنك الوطني الجزائري لتتحول إلى مقرها الحالي بالحي الإداري وسط الولاية ، تعمل وكالة قالمة تحت سلطة و إشراف و رقابة المديرية الجهوية للاستغلال بقالمة .
تشغل وكالة قالمة 25 عاملا تعتمد على خبراتهم كما انها تعتمد على توظيف عمال جدد ذوي شهادات عليا ، و تركز سياستها بصفة خاصة و البنك بصفة عامة على تكوين و تدريب العمال مستعنين على ذلك بمعيار الخبرة و الأقدمية .

أدرجت وكالة بدر قالمة إبتداءا من سنة 2003 مفهوم جديد للتعامل مع زبائنها يتثل في بلورة الوضيفة الأساسية ألا و هي خدمة الزبون ، و التي تجسدت في مفهوم البنك الجالس فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للوكالة بخصوص خدمة الزبون ، نجد مبتغاها في إلغاء نظرية الصفوف ، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية فالوكالة ، كما سمح تطبيق مفهوم البنك الجالس من إعادة تهيئة مظهر الوكالة و ترقية الصورة التجارية له ، حيث تهدف الوكالة من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة متواجدة بينها و بين الزبون البنكي¹.

¹مقابلة مع السيد المدير بنك الفلاحة و تنمية الريفية ، وكالة قالمة ، راجع الملحق رقم (2) .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و تنمية الريفية .

يضم الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية عدة مصالح و وظائف تتمثل في :

1- مصلحة الاستغلال :

تدور مهامها حول استقبال الزبائن وتلبية رغباتهم في فتح حسابات بمختلف الأنواع وكذا البحث عن زبائن جدد من جهة ومن جهة أخرى لها مهمة التوزيع القروض كما تتماشى مع القوانين المعمول بها من دراسة استعمال القروض وتسديدها كما لها مهمة التحصيل للقروض عند اجلها وفض النزاعات والمتابعة القضائية للزبائن غير الأوفياء اتجاه التزاماتهم وتضم ما يلي:

-وظيفة القروض.

- وظيفة الشؤون القانونية .

- وظيفة الموارد والحسابات .

2- مصلحة الزبائن :

تتلخص مهام هذه المصلحة في معالجة وتلبية طلبات الزبائن فيما يخص العمليات التي لها علاقة بالصندوق من سحب إيداع وكذا تسديد وتسليم ، سحب الشيكات والأوراق المالية وعمليات التحويل والتعامل بالعملة الصعبة وتسيير الحسابات ومسك الدفاتر وفتح الاعتماد والتسليم المستندي .

3- الخلية الإدارية :

تشكل من وظيفة المراقبة والمحاسبة ووظيفة الشؤون العامة وتتلخص مهامها في كل الأعمال الخاصة بالتنظيف والصيانة ، الأمن والتأمين .

- المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات .

- تسجيل الملفات التي تدخل تحت المصلحتين وإعطائهم رقم تسلسلي .

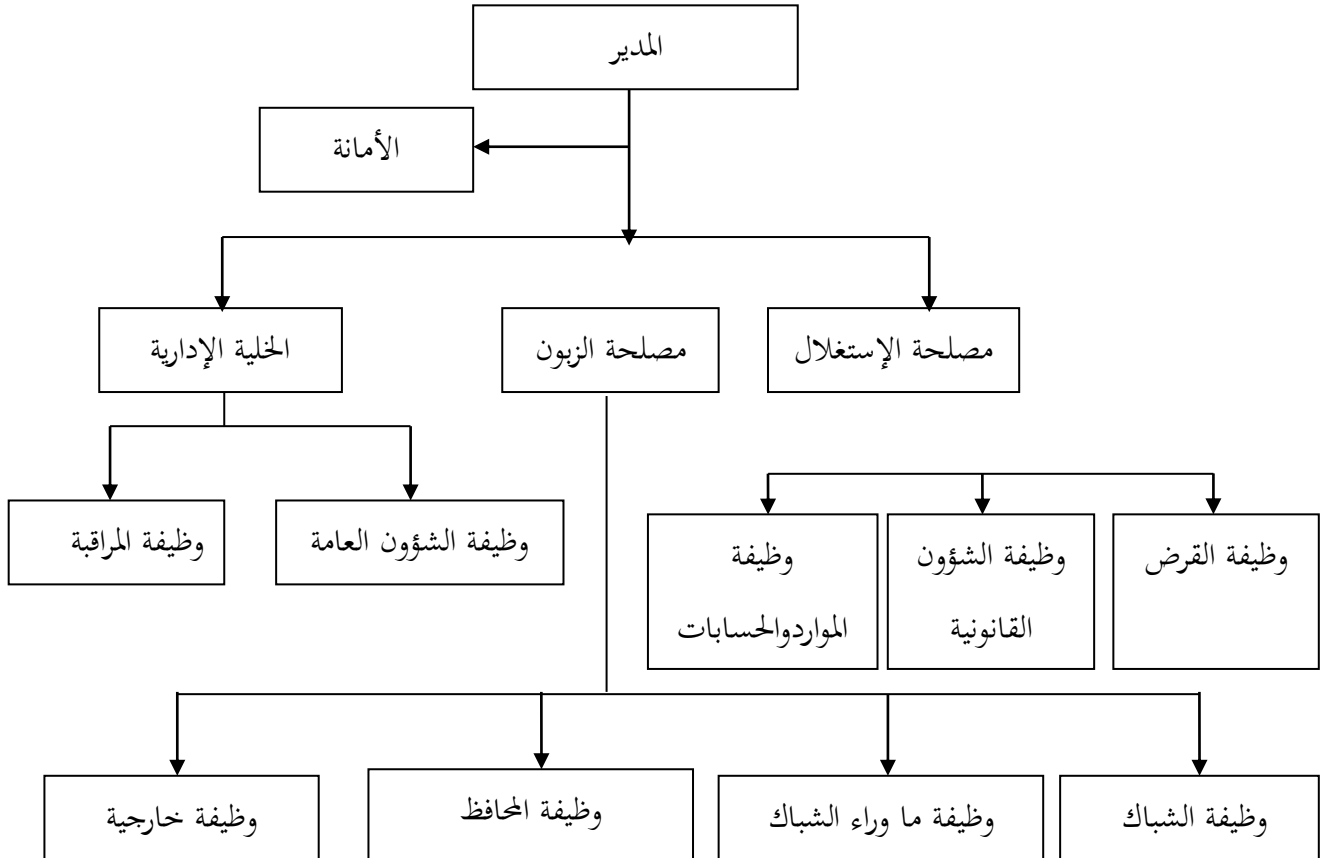
4- الأمانة : يتمثل دور الأمانة في :

- تلقي البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

- القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع ' استقبال الملفات ' البرقيات ' الإشراف على المكالمات والفاكس .

- تنظيم مواعيد المدير .

شكل رقم(5): الهيكل التنظيمي للوكالة (قائمة)



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لولاية قلمة.

أولاً : الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية.

1- قسم الودائع :

هو الجانب المخصص للاحتفاظ بنقد العملاء سواء مؤقتة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف ومن هنا حدد القسم البعد الزمني للوديعة فهو يشرف على وجود فاصل زمني بين لحظة الإيداع ولحظة السحب، ويسمح بتقدير مدى التوظيفات اللازمة لهذه الأموال ومن العمليات تخص الودائع ما يلي :

- توفير السندات للوكالة

- توجيه الوكالة (تحديد البعد الزمني للوديعة)

2- نيابة مديرية المراقبة :

إن عملية الإشراف والمراقبة دور كبير في ضمان إستمرارية للعمليات المصرفية والمالية للدولة، وتتكون نيابة المديرية للمراقبة من مجموعة من المراقبين تتمثل مهمتهم في :

- مراقبة الوكالات : وذلك بمراقبة جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها من إيداع، سحب وصرف

- مراقبة السيولة .

- مراقبة ملفات القروض وعمليات سيره ومراقبة المخطط السنوي للتمويل .

- التعامل مع الوكالة الفرعية والمفتشية الجهوية وفي نهاية العملية تقدم التقرير عن هذه الزيارات ومعرفة تلك النقائص والسلبات وتم إرسالها إلى المديرية الجهوية .

3- خلية الشؤون القانونية:

يتم في هذه الخلية التأكد من صحة الوثائق المقدمة وقانونيتها وحقيقة النشاط وصحته والتأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المقدمة للبنك ومهمتها تتمثل في:

- متابعة الملفات الخاصة بالقروض المسددة .

- في حالة وفاة الزبون تتأكد من أنه لا يملك أي أرصدة مدينة مع البنوك الأخرى على المستوى الوطني وبهذا تقوم بتحديد الرصيد الذي يمنح للورثة .

- النظر في الضمانات ومدى تطابقها مع الجانب القانوني¹.

ثانيا : نيابة المديرية للشؤون الإدارية:

يشرف عليها نائب المدير وتتضمن ثلاث مصالح هي :

1 - مصلحة المستخدمين: والتي تتمثل مهمتها في ما يلي :

- متابعة المستخدمين ومدى تكوينهم داخل البنك .

- تنظيم العلاقات بين المصالح .

ويتفرع عن مصلحة المستخدمين مصلحة الأجور

-مصلحة الأجور: تهتم بأجور المستخدمين وغياهم عن العمل وفي نهاية كل شهر تقوم بإعداد كشف الرواتب والأجور

وتضاف إليها العلاوات والمنح إلى أن يصل تحدتد المبلغ الذي يدفع إلى الموظف .

2 -مصلحة الشؤون العامة: تشرف على عمد البنك ،توزيعه، تجديده،إصلاحه كما تشرف على المشاريع التي تقوم بها

البنك

-**خلية التكوين :** للبنك ترىصات دائمة سواء كانت على مستوى التعامل داخل البنك أو في مؤسسات التربية والتكوين

حيث يتم :

-توجيه العاملين إلى ترىصات أو إلى تكوين.

-إعادة تكوين للمستخدمين حسب تغيرات عمل البنك وإعدادهم لمواكبة التغيرات

3 -مصلحة المحاسبة: يعمل بهذه المصلحة محاسب يقوم بالتسيير و المراقبة و المحاسبة،حيث يستقبل كل الوثائق المحاسبية

من صكوك، أوامر تحويل، إشعارات بالدفع أو السحب، تم تصنيف العمليات في تقرير مستندي حول اليومية المحاسبية

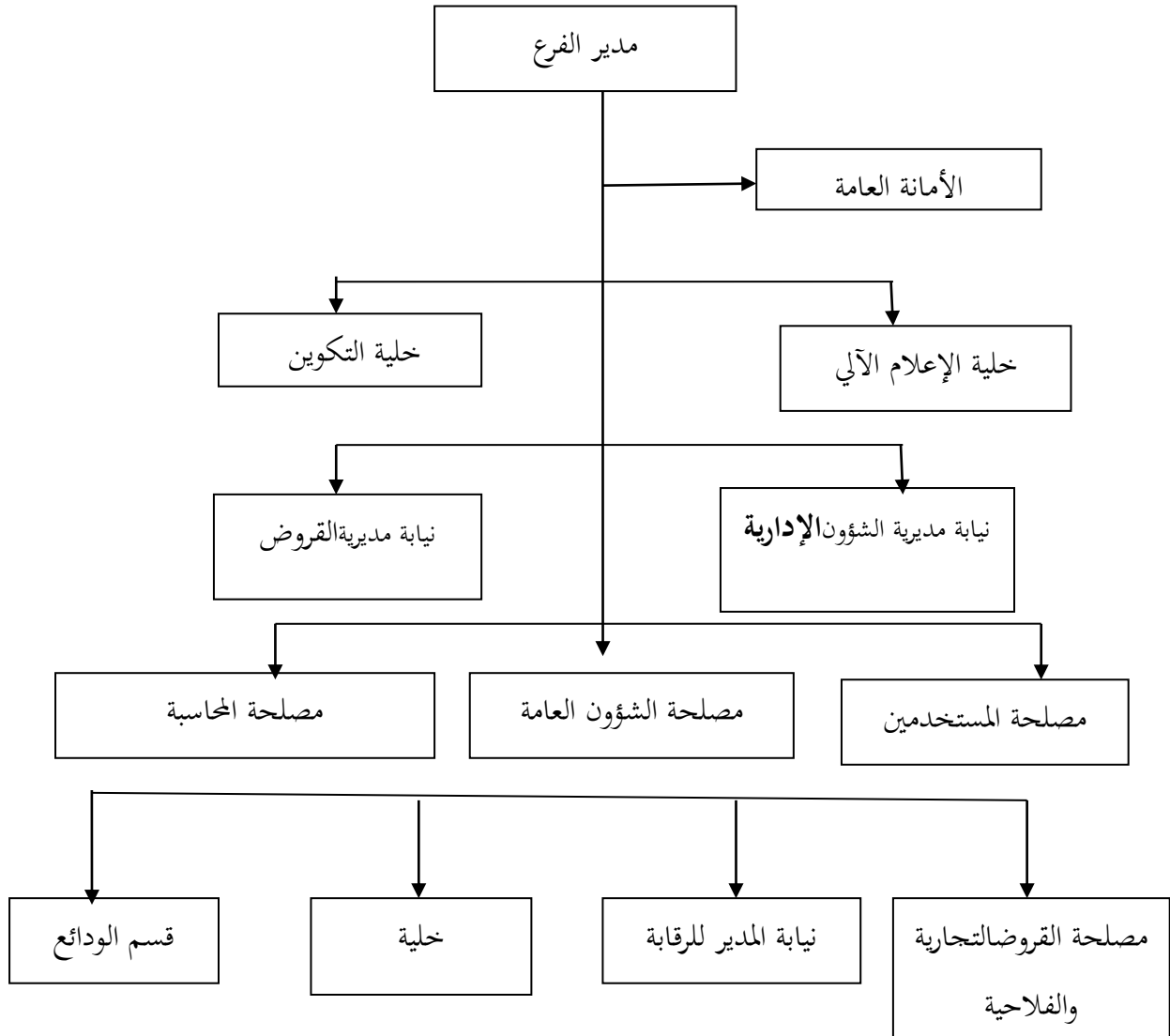
كمايلي:

-تصنيف حسب الأشخاص الذين قاموا بهذه العمليات،حيث يراجع كل من هؤلاء صحة العمليات التي قاموا بها.

-تصنيف حسب نوع الحسابات حيث تسجل العمليات أو تنقص أو تزيد من أموال الزبون مع تحديد الرصيد.¹

¹ من وثائق بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، المجموعة الجهوية للإستغلال بقالة .

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية.



المصدر : وثائق البنك.

المطلب الثالث : خدمات بنك الفلاحة و تسويق الخدمات البنكية .

لا تختلف الخدمات البنكية في الوكالة عن غيرها من الوكالات التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبغض النظر عن كون بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا ذا إهتمامات تنصب في مجال الفلاحة بالدرجة الأولى إلا أن كونه بنكا تجاريا يتيح له الفرصة بأن يقدم منتجات متنوعة على غرار باقي البنوك التجارية المنافسة في السوق .

¹ من وثائق بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، المجموعة الجهوية للإستغلال بقالة

أولا : خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

تتنوع الخدمات البنكية في الوكالة من مصلحة لأخرى و إختلاف طبيعة المصلحة ينتهي بنا لإختلاف المنتج ، وهنا نستعرض سلسلة من المنتجات التي تقدمها الوكالة لزبائنها :

1- خدمات الإدخار: وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكنهم من توظيفها لديه، وتمثل في:

- **سند الصندوق :** وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون للإكتتاب في مبلغ معين (محدد) لمدة من إختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الإستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة إسمية أو لعامله.

- **دفتر توفير الشباب :** هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر ب500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الإستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

- **دفتر خاص بالسكن:** وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر ب 2.5 وتخص هذه الفائدة للضريبة على الدخل IRG وتتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني .

وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يرد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

- **حساب إيداع لأجل:** ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

2- خدمات متعلقة بالإقراض: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوكدور الوساطة المالية، فبعد إستقباله إيداعات المدخرين يقوم بإستخدامها في شكل قروض لذوي الإحتياجات المالية، وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها:

- قروض الإستغلال: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل إحتياجات التشغيل، ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

* القطاع الفلاحي ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن هم:

المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط ، المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع.

المزارعون المجمعون ، المستثمرة الفلاحية الخاصة ، المستثمرة الفلاحية الجماعية.

* قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية: ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن هم:

مقاولة الأشغال العمومية ، الصناعة، التجارة ، المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

- قروض الإستثمار: وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثماني سنوات و أكثر. ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق بنك البدر عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضا قطاعين هما:

- القطاع الفلاحي والصيد البحري: ويشمل نوعين من القروض هي

1- القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

2- قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

- نظام التسديد: إن إجراء التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد يتطلب تجديد هذه العملية من طابعها المادي، وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة المستحدثة على مستوى وكالات بدر لزيائنها معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي وتحدد الإشارة إلى أن هذه العملية تتم فقط بين البدر ووكالاته.

- خدمة بدر: وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزيائنه بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك إسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الأنترنت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزيائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع

- عمليات المقاصة الإلكترونية للشيكات.

- عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل.

- عمليات الحوالات المصرفية.

- عمليات التجارة الخارجية.

وتتمثل طبيعة هذه العمليات في:

- الإعتمادات المستندية.

- توظيف الحسابات وتحويلها.

-عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة وكبيرة الحجم.

-عمليات الكفالات المصرفية.

-عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

- **بطاقة السحب بدر:** أصبح مشروع النقود الآلية CBR عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة 2004،

هذه التي لا يعتبرها بنك بدر عملا إسهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.

- **خدمة بنك التأمين:** وهي خدمة جديدة أدخلت إلى البنك عن طريق طلب أو تعاقد مع SAA التي تقدمت بطلب

فتح شبك مختص بالتأمين BADR حيث أن غاية SAA هو توسيع عملياتها وخدماتها.

وغاية LA BADR هي إكتساب مداخيل (تتمثل في العمولة التي تقدمها SAA للبنك) وكذلك إكتساب زبائن

جديد ليس فقط للاقتراض بل لخدمة جديدة أخرى لتأمينهم (كما هو موضح في الملحق رقم) وهو أحدث منتج لعام

2011.

- **خدمة نظام المعالجة الآلية للصكوك:** حيث تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل سنة 2006 حيث أصبح معمولا

به على مستوى كل " وكالات بدر" على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازه من قبل تفني بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وهو حاليا مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك ومن المنتظر تطبيقه في المرحلة اللاحقة على عمليات

الدفع تدريجيا.

- دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال : وهم عبارة عن قرض قصير المدى يتجدد كل عام موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل أملاك عقارية ، سندات مالية نقدية متداولة في بورصة الجزائر أقصى حد لهذا القرض 5 سنوات ، وتجدر الإشارة إلى انه تم استحداث هذا القرض من اجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال .

ثانيا : وظيفة التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

ضمن التغييرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق و التنمية في أواخر سنة 1993 تضم ثلاثة مصالح : مصلحة الموارد ، مصلحة الميزانية و مصلحة الإتصال و في أواخر 1996 خضعت المديرية لتغيير آخر نتيجة ضم مصلحة أخرى ، و هكذا أصبحت مديرية التسويق تشرف على المصالح التالية :

1- مصلحة الموارد : تتكفل بالمهام التالية :

- القيام بدراسات السوق قصد التعرف على حاجات و رغبات الزبائن من ناحية المنتجات و الخدمات المصرفية .

- المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن .

- وضع برامج إنشاء فروع و وكالات وفقا لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة .

- تصميم منتجات و خدمات تلبي متطلبات السوق .

2 - مصلحة النقدية : إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك ،

كما تقوم بالمهام التالية :

- مراقبة سير العمليات " بطاقات الدفع و السحب "

- تقديم المساعدة للوكالات .

. - مراقبة مدى احترام مستعملي بطاقة السحب و الدفع لشروط الاستعمال

3 - مصلحة الميزانية : يتمثل دورها في :

- إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهيكل التنظيمية .

- دراسة و تحليل جميع طلبيات التعديل لميزانية الشبكة و الهياكل المركزية .

- تزويد البنك بالمعلومات التي يحتاجها .

اما بالنسبة لمديرية التسويق فقد أوكلت لها المهام التالية :

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية .

- العمل على تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية .

- إعداد حملات ترويجية للتعريف بمنتجات و خدمات البنك .

- تحقيق أهداف العامة للبنك بخصوص توسيع إنتشاره الجغرافي .

- إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك .

- الإشراف على إصدار و توزيع نشرية البنك " أخبار بدر "

- دراسة السوق من حيث تحليل الزبائن و المنافسين .

- متابعة و تنشيط جمع الموارد¹ .

أما فيما يخص وكالة قائمة فقد تم إدراج مصلحة التسويق ضمن المديرية التجارية منذ سنة 2003 ، لأجل تحقيق أهداف

البنك المتمثلة في : الرفع من المردودية ، تحسين جودة الخدمات ، تحسسين صورة الوكالة لدى الزبائن ، زيادة عدد

الزبائن.²

¹ من وثائق بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، المجموعة الجهوية للإستغلال بقائمة .

² مقابلة مع السيد مدير بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وكالة قائمة ، راجع الملحق رقم (2)

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الأول : المجتمع و عينة الدراسة.

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير الى المجموعة الكاملة من الناس أو الاحداث او الاشياء التي يهتم الباحث بدراستها.

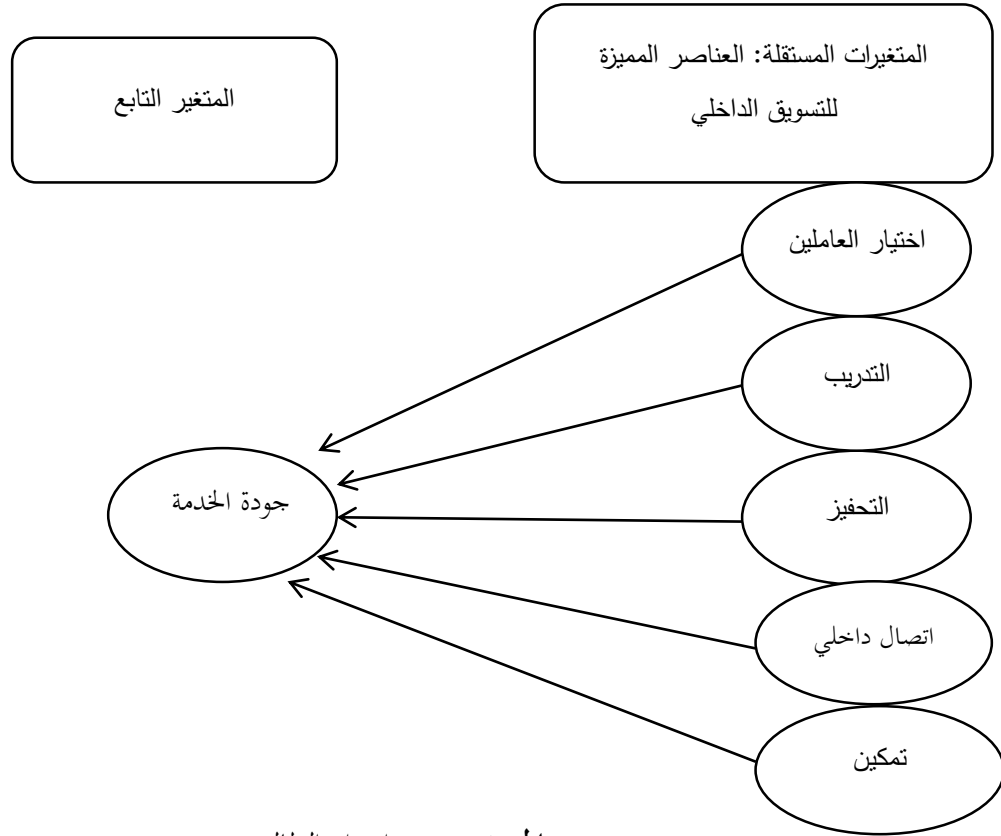
و يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR قالمة بمختلف فروعها و البالغ عددهم الإجمالي 40 عامل لأنها من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يعد المورد الأستراتيجي لها.

أما عينة الدراسة فهي من موظفي عاملي بنك الفلاحة العينة من موظفي و عاملي بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة رقم 821. فقد تم توزيع 40 استمارة استرجعت منها 37 واستبعاد 3 لعدم صالحيتها للتحليل، ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة غير احتمالية لاعتقاده أنها تتناسب وموضوع الدراسة وأيضا مع ظروفه من حيث القدرة والوقت المتاح.

نموذج الدراسة

يعبر نموذج الدراسة المقترح عن المتغيرات المستقلة في عناصر التسويق الداخلي. والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة. كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (08) : متغيرات الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبين

أدوات جمع البيانات:

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث، تم الاعتماد على استبيان يمكن الاطلاع عليه في الملحق رقم (01) تم إعداده وتوزيعه على عينة الدراسة، وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق ثلاث محاور كما يلي :

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الخيرة المهنية، وهي أسئلة مساعدة في وصف خصائص العينة.

المحور الثاني: ويضم العبارات من 1-14 والتي تكشف عن توجه أفراد عينة الدراسة تجاه عناصر التسويق الداخلي: التدريب، التحفيز، إختيار العاملين، التمكين. ووزعت هذه العبارات كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: ويضم العبارات 1-14 والتي تكشف عن توجه أفراد عينة الدراسة تجاه إجراءات التسويق الداخلي الخمسة: التدريب، التحفيز، التمكين، إختيار العاملين، الاتصال الداخلي. وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 1-3 الى بعد التدريب.

العبارات من 4-6 الى بعد التحفيز.

العبارات من 7-9 الى بعد الاتصال الداخلي.

العبارات من 9-11 الى بعد التمكين.

العبارات من 12-14 الى بعد اختيار العاملين.

المحور الثالث: وتشمل العبارات من (15-19) والتي تخص متغير جودة الخدمة. وتمثل عبارات الاستبيان إجابات مسبقة تخضع لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وفق الأوزان التالية:

غير موافق تماما = 1, غير موافق = 2, محايد = 3, موافق = 4, موافق تماما = 5.

أدوات التحليل الاحصالي: بالنظر الى حجم العينة المتكونة من 37 فرد فان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك وفقا لنظرية الحد المركزية (Central) Limit Theory (Central) والتي تنص على أنه عندما يكون حجم العينة أكبر من 30 فان بيانات هذه العينة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فانه تم استخدام الأساليب الاحصائية المعلمية في هذه المذكرة كما يلي:

- تحليل الثبات (Reliability) بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛

- مقاييس الاحصاء الوصفي ليتم وصف خصائص العينة المدروسة وكذا تحديد مستوى توجه الأفراد نحو عبارات متغيرات الدراسة وذلك باستخدام: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

- معامل الارتباط R ومعامل التحديد المعدل R²؛

- توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise).

- صدق وثبات أداة القياس:

بعد اعداد اسئلة اداة الدراسة" الاستبيان "في صورتها الاولية،و عرضها على الأستاذ المشرف أولاً، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة للتأكد من ملائمتها من حيث صياغتها، ودقتها، و موضعيتها، ودرجة الوضوح و الفهم لكل عبارة من العبارات المدرجة، و على ضوء مقترحاتهم تم اجراء التعديلات المطلوبة (حذف بعض العبارات، اعادة صياغة البعض، اعادة ترتيب البعض الأخر).

أما فيما يخص الثبات فقد تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان 90.3% وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية عالية تشير الى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (02) : معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التسويق الداخلي	15	87.7%
الجودة	5	80.1%
إجمالي المتغيرات	20	90.3%

المصدر : من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم(02) أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بلغ 90.3% وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية عالية تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة. وبالرجوع إلى معامل صدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك، والملاحظ من الجدول أن صدق المحك قيمته مرتفعة ما يدل على أن المقياس جيد لأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

وصف خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على بعض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، الحالة الاجتماعية، والدخل الشهري. الجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. الجنس

يتبين من الجدول رقم(03) ان(54.05%) من عينة الدراسة من جنس الذكور بينما (45.94%) من عينة الدراسة من جنس الاناث .

جدول رقم (03): توزيع الافراد حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	20	54.05%
انثى	17	45.94%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss

2. العمر:

يتضح من الجدول رقم (04) ان ما نسبته (72.93%) من فئة الشباب والذين تقل اعمارهم عن أربعين عاما ويعزى هذا الى ان بنك الفلاحة و التنمية الريفية ولاية قالمة التي تعتبر حديثة النشأة وكذلك أن هذه النسبة طبيعية لان المجتمع الجزائري مجتمع شباب وهذا ما نراه بشكل اوضح في الجدول.

جدول رقم(04): توزيع الافراد حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 الى 30 سنة	12	32.43%
من 31 - 40 سنة	15	40.5%
41 - 50 سنة	8	21.6%
من 51 سنة فما فوق	2	5.4%
المجموع	55	100%

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss

3. المستوى التعليمي

يتضح من جدول (05) أن ما نسبته (81.08%) من عينة هم من حملة شهادة جامعية، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الوظيفة التي تتطلب درجة علمية عالية.

جدول رقم (05): توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
إبتدائي	0	%0
ثانوي	6	%16.21
جامعي	30	%81.08
تكوين مهني	1	2.7
المجموع	37	%100

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss

4. الخبرة المهنية :

يبين جدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة ويلاحظ من الجدول أن ما نسبته (60%) من عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة الاكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى ان الموظفي البنك لا يقومون بتغيير وظائف وتمسكهم بوظائفهم .

جدول رقم (06): توزيع الافراد حسب عدد سنوات الخبرة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	15	%12,7
من 06 - 10 سنوات	9	%27,3
أكثر من 10 سنة	12	%32.4
المجموع	37	%100

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss

ثانيا: عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة:

تم تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول رقم (07) : درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط	من 1 الى	من 1.8 الى	من 2.6 الى	من 3.4 الى	من 4.2 الى
المرجح	1.79	2.59	3.39	4.19	الى 5

المصدر : من اعداد الطالبين

1- المتغير المستقل أبعاد التسويق الداخلي

المتغير المستقل : التسويق الداخلي

فيما يلي عرض لأهم النتائج التحليل الاحصائي لفقرات أبعاد المحور الأول التسويق الداخلي، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الأبعاد ومن ثم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للبعد، كما تم التحقق من مساواة متوسطات الاجابة على فقرات ويوضح الجدول رقم (08) نتائج التحليل

جدول رقم (08) : درجة موافقة عينة الدراسة للعبارة الخاصة بمحاور التسويق الداخلي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
التدريب									
01	يعد البنك برامج تدريبية قبل التوظيف للعاملين.	3	19	3	7	5	3.21	1.25	متوسطة
02	يتم التدريب في البنك على أساس الحاجة.	2	25	5	4	1	3.62	0.86	عالية
03	يهدف البنك من البرامج التدريبية إلى إكساب الموظفين المهارات للتعامل مع العملاء.	6	22	5	3	1	3.78	0.91	عالية

التحفيز									
01	المرتب المحصل يتناسب مع الجهود الذي أبدله.	2	20	8	6	1	3.43	0.92	عالية
02	أشعر أن نظام المكافآت ملائم.	0	16	12	6	3	3.1	0.96	متوسطة
03	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.	3	18	9	3	4	3.35	1.11	متوسطة
الإتصال الداخلي									
01	يوفر البنك المعلومات الكافية عن أداء العمل.	5	22	4	4	2	3.64	1.03	عالية
02	يتمتع العاملون بعلاقة وطيدة مع الرؤساء.	5	17	9	4	2	3.51	1.04	عالية
03	يتبادل فريق العمل في البنك المعلومات والخبرات بسهولة.	5	19	8	3	2	3.64	1.01	عالية
التمكين									
01	أملك حرية التصرف وإتخاذ القرارات لتلبية حاجات طالبي الخدمة.	1	16	8	11	1	3.13	0.97	متوسطة
02	تمكين الإدارة من إبداء رأيي في حل المشكلات وطرح الأفكار الجديدة.	2	20	6	8	1	3.37	0.98	متوسطة
03	تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لأداء عملي دون عراقيل.	1	20	7	8	1	3.32	0.94	متوسطة
إختبار العاملين									
01	يتم التوظيف في البنك وفق الكفاءة المطلوبة.	2	17	7	8	3	3.18	1.10	متوسطة

عالية	1.19	3.48	4	3	7	17	6	02	أشعر بالسعادة أثناء العمل لأن الوظيفة التي أشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي.
عالية	0.89	3.40	1	5	11	18	2	03	أشعر بالإستقرار ولا أنوي تغيير العمل.

المصدر : من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss

بلغ المتوسط الحسابي للتدريب (3.54) وهو ذو درجة عالية وما يمكن ملاحظته هو أن اغلب متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة عالية ماعدا العبارة الأولى التي كانت ذات درجة متوسطة، وعليه يمكن القول أن التدريب الصادر عن بنك الفلاحة و التنمية بولاية قالمة ذو فاعلية كبيرة على جودة الخدمة المقدمة.

- بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز (3.29) وهو ذو درجة متوسطة مما يدل على أن بنك الفلاحة و التنمية بولاية قالمة لا يقدم التحفيزات اللازمة للعاملين .

- بلغ المتوسط الحسابي للإتصال الداخلي (3.59) وهو ذو درجة عالية وكانت متوسطات عباراته بين الدرجة عالية وهذا يعني أن عمالي البنك على اتصال دائم فيما بينهم .

- بلغ المتوسط الحسابي لترقية للتمكين (3.28) وهو ذو درجة متوسطة، حيث نلاحظ أن جميع متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة متوسطة، وعليه يمكن القول أن البنك لا يمنح العاملين الحرية الكافية في مشاركة و إتخاذ القرارات.

- بلغ المتوسط الحسابي لإختيار العاملين (3.36) وهو ذو درجة متوسطة وهذا يعني ان المؤسسة موفقة نوعا ما في إختيار العاملين المناسبين.

حيث نجد أن أعلى متوسط حسابي كان لعبارات التدريب و الإتصال الداخلي بدرجة عالية أما باقي المتوسطات فكانت ذات درجة متوسطة.

المتغير التابع : جودة الخدمة

جدول رقم (09) : درجة موافقة عينة الدارسة للعبارات الخاصة بمحاور الجودة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
01	عملية التوظيف لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة المقدمة.	4	19	10	3	1	3.59	0.89	عالية
02	البرنامج التدريبي المقدم يساعد على تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة.	4	19	7	5	2	3.48	1.04	عالية
03	نظام المكافآت المطبق يساهم في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.	0	23	5	5	4	3.27	1.07	متوسطة
04	وسائل الإتصال الموفرة تساعد على تقديم خدمة ذات جودة.	1	26	7	2	1	3.64	0.75	عالية
05	الصلاحيات الممنوحة للعاملين في إتخاذ القرارات تساعد على رفع جودة الخدمات المقدمة	1	21	7	7	1	3.37	0.92	متوسطة

المصدر : من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss

يبين الجدول رقم(09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات جودة الخدمة ودرجات متوسطاتها ، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجودة الخدمة قد بلغ (3.48) وهو ذو درجة عالية، كما نلاحظ أن أغلب متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة عالية.

نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات دراسة تم استخدام

-تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(10):الانحدار الخطي المتدرج(stepwise)

المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم استخدام ما يلي:

1- تحليل الانحدار الخطي المتدرج: وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	اختيار العاملين	.	Pas à pas (critère : Probabilités de F pour introduire ≤ ,050, Probabilités de F pour éliminer ≥ ,100).
2	الاتصال الداخلي	.	Pas à pas (critère : Probabilités de F pour introduire ≤ ,050, Probabilités de F pour éliminer ≥ ,100).

.a Variable dépendante : الجودة

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (10) خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة، وذلك مرتبة على حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع والتي تمثلت في : التدريب، الاتصال الداخلي، حيث يظهر الجدول بان التدريب هو أقوى المتغيرات تأثيرا في المتغير التابع.

-2- الارتباط الخطي:

-3- الجدول رقم (11): الارتباط الخطي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641 ^a	,411	,395	,54817
2	,692 ^b	,479	,448	,52334

a, Valeurs prédites : (constantes), إختيار العاملين

b, Valeurs prédites : (constantes), إختيار العاملين, الاتصال الداخلي

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ وجود ارتباط قوي وموجب بين عناصر التسويق الداخلي الخاص ببنك الفلاحة والتنمية الريفية الخاص بولاية قلمة (اختيار العام لينو الاتصال الداخلي) بعينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.692 % أمام عامل التحديد المعدل فقد كانت قيمته 47.9 % وهذا يعني أن 47.9 % من التأثيرات على الجودة حاصلة بسبب الاتصال الداخلي واختيار العاملين والباقي 52.1 % بسبب عناصر التسويق الداخلي الباقية.

-3- تحليل التباين:

جدول رقم (12): تحليل التباين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,351	1	7,351	24,462	,000 ^b
Résidu	10,517	35	,300		
Total	17,868	36			
2 Régression	8,556	2	4,278	15,620	,000 ^c
Résidu	9,312	34	,274		
Total	17,868	36			

a. الجودة: Variable dépendante

b. إختيار العاملين, (constantes), Valeurs prédites

c. إختيار العاملين, لاتصال الداخلي, (constantes), Valeurs predates

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن مستوى دلالة الاختبار للمتغيرات المستقلة الأربعة المدرجة في النموذج (اختيار العاملين، الاتصال الداخلي) تساوي الصفر وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05

وبالتالي فإننا نرفض هذه الأخيرة، أي أن النموذج الخطي هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي الجودة وأن معاملات الانحدار تختلف عن الصفر.

4- معاملات النموذج:

جدول رقم (13): معاملات النموذج

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés		t	Sig.
	A	Erreur standard	Beta			
1 (Constante)	1,584	,393			4,031	,000
إختيار العاملين	,563	,114	,641		4,946	,000
2 (Constante)	1,216	,414			2,938	,006
إختيار العاملين	,364	,144	,415		2,523	,016
الإتصال الداخلي	,289	,138	,345		2,098	,043

Variable dépendante : جودة

a.

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج spss.

يبين الجدول رقم (13) معاملات معادلة الانحدار المتعدد الخاصة بكل مرحلة تم فيها إدراج متغير مستقل ضمن النموذج حيث نجد المرحلة الثانية جميع معاملات الانحدار الخاصة بالمتغيرات المدرجة في النموذج و التي تتمثل في قيم والتي يمكن من خلالها نفي أو تأكيد فرضيات الدراسة كما يلي:

5- اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات تم الاعتماد على spss من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) وكان

الاختبار كما يلي:

➤ الفرضية الأولى:

- فرضية العدم: لا يوجد تأثير للاختيار في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الفرضية البديلة: يوجد تأثير للاختيار في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يوضح الجدول رقمان قيمت T بلغت (2.523) عند مستوى معنوية بلغت (0.016) وهي أصغر من

مستوى معنوية (0.05) وهنا يتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم إذا يدل على وجود تأثير للاختيار في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

➤ الفرضية الثانية:

- فرضية العدم: لا يوجد تأثير للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة

والتنمية الريفية.

- الفرضية البديلة: يوجد تأثير للاتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- يوضح الجدول رقم أن قيمت T بلغت (2.098) عند مستوى معنوية بلغت (0.043)، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وهنا يتم رفض الفرضية العدم وقبول فرضية البديلة إذ يدل على وجود تأثير للاتصال في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

-6 جدول المتغيرات المستبعدة:

جدول رقم (14): جدول المتغيرات المستبعدة

Modèle	Beta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	التدريب	,137 ^b	1,011	,319	,171	,922
	لتحفيز	,148 ^b	,937	,355	,159	,677
	اتصال الداخلي	,345 ^b	2,098	,043	,339	,568
	التمكين	,177 ^b	1,144	,261	,193	,695
2	تدريب	,042 ^c	,301	,765	,052	,796
	التحفيز	,011 ^c	,064	,949	,011	,545
	لتمكين	,047 ^c	,279	,782	,049	,556

a. الجودة: Variable dépendante.

b. التدريب, (constantes), Valeurs prédites dans le Modèle :

c. التدريب, الاتصال الداخلي, (constantes), Valeurs prédites dans le Modèle :

المصدر: من اعداد طالبين باستخدام نتائج SPSS.

يشير الجدول رقم (14) الى المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج لعدم معنويتها إحصائياً.

➤ الفرضية الثالث:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير للتدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

يوضح الجدول رقم (3- 6) أن قيمت T بلغت (1.011) عند مستوى معنوية بلغت (0.319) وهي

أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهنا يتم رفض فرضية البديلة وقبول فرضية العدم. وبالتالي لا يوجد تأثير من

التدريب على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنك.

وبالتالي على البنك الاهتمام بالتدريب العاملين لتحسين تقديمهم للخدمات وذلك لزيادة جودة الخدمات

المقدمة.

➤ الفرضية الرابعة:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير للتحفيز في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
الفرضية البديلة: يوجد تأثير للتحفيز على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
 يوضح الجدول رقم (3-6) أن قيمة T بلغت (0.937) عند مستوى معنوية بلغت (0.355) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) و هنا يتم رفض فرضية البديلة و قبول فرضية العدم وبالتالي لا يوجد تأثير من التحفيز على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنك.
 وبالتالي على البنك زيادة التحفيز للعاملين لتشجيعهم على تقديم خدمات ذات جودة.

➤ الفرضية الخامسة:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير للتمكين على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة و التنمية.
فرضية البديلة: يوجد تأثير للتمكين على جودة الخدمة المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة و التنمية.
 يوضح الجدول رقم (3-6) أن قيمة T بلغت (1.144) عند مستوى معنوية بلغت (0.261) وهي أكبر من (0.05) وهنا يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم وبالتالي لا يوجد تأثير من التمكين على جودة الخدمة المقدمة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
 وبالتالي على البنك أن يمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات وذلك لتشجيعهم على تقديم خدمات ذات جودة.

7- معادلة الانحدار:

جودة الخدمة = الاتصال الداخلي +0.364 + اختيار العاملين 0.289 حيث تم استبعاد ثابت المعادلة لعدم دلالتها إحصائياً.

خلاصة الفصل.

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي الذي يعد من أهم مواضيع الحديثة داخل البنوك و توضيح دوره في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة، حيث قدمنا المنهجية التي قامت عليها الدراسة الميدانية، و بغرض التعرف أكثر على موضوع الدراسة تم عرض و تحليل نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستبيان الموجه للعاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية وكالة قامة، وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو المتغيرات المستقلة و المتغير التابع وأخيرا اختبار صحة فرضيات الدراسة.

مما توصلنا إلى أن ابعاد التسويق الداخلي تؤثر على جودة الخدمة من وجهة نظر مقدمي الخدمة، أي عدم وجود تأثير، مقبول لكل من أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، التحفيز) في المتغير التابع بنسب ضئيلة متفاوتة، ماعدا بعددين وهما اختيار العاملين و الاتصال الداخلي مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية لوجود تأثير دون الوسط لأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة من وجهة نظر العاملين بالبنك.

الخاتمة.

تواجه البنوك منافسة في السوق البنكي، ومن أجل ضمان بقاءها توجب عليها تبني مفهوم التسويق الداخلي و التركيز عليه بقدر تركيزها على التسويق الخارجي، وذلك من أجل ضمان أكبر حصة من العملاء وإرضائهم و كسب ولاءهم على المدى الطويل، فالتسويق الداخلي يمثل عملية مستمرة تشمل مجموعة من النشاطات التي تساهم في تحقيقها لأهدافها المختلفة، ويساهم التسويق الداخلي في الرفع من قدرات و مهارات العاملين و إشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية و المعنوية، وذلك من أجل رفع مستوى رضاهم و ولائهم للمنظمة وهذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات و تحقيق رضى العملاء مما يؤدي إلى تحقيق ربحية و نمو المنظمة.

ومن هنا تظهر أهمية الأفراد العاملين في إنجاح العلاقة مع العملاء، ونجاح تلك العلاقة يؤثر على جودة الخدمة المدركة من العملاء.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة تطبيقية ونظرية من أجل معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة. حيث قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بقلمة، لتخرج الدراسة بوجود تأثير فعلي من التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية، ويؤدي تنفيذ التسويق الداخلي إلى تحسين رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحسين النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم و بين العملاء.

بالإضافة إلى إكتشاف أن المنظمة بحاجة إلى إعداد برامج تدريبية مسبقة للعاملين و تمكينهم بشكل أكبر من المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة التحفيز التي تساعد على تقديم خدمات ذات جودة.

نتائج الدراسة.

بالإعتماد على نتائج إختبار الفرضيات تم الوصول إلى أهم النتائج المتعلقة بتأثير أبعاد التسويق

الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقلمة .

حيث تم تلخيص نتائج إختبار الفرضيات في النقاط التالية :

- للتسويق الداخلي تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقلمة.
- بوجود تأثير لبعد الإختيار العاملين في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقلمة.
- لا يمكن الإستدلال على وجود تأثير لبعد التدريب في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقلمة.

- لا يمكن الإستدلال على وجود تأثير لبعده التحفيز في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقلمة.
- يوجد تأثير لبعده الإتصال الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقلمة.
- لا يمكن الإستدلال على وجود تأثير لبعده التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية باقلمة.

التوصيات.

- 1- ضرورة تبني إدارة البنك لمفهوم التسويق الداخلي ببرامجه و سياساته معتبرا العاملين كعملاء داخليين.
- 2- ضرورة السعي إلى تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين لأن الرضا الداخلي يؤدي إلى إرضاء عملاء البنك الخارجيين.
- 3- توظيف الأشخاص المناسبين، و التركيز على أن يكون كل فرد على علم بالدور المطلوب منه بدقة من خلال، التوجيه و الإعلام و الرقابة المستمرة.
- 4- تخطيط و تصميم و تنفيذ برامج مناسبة بصورة مستمرة حسب احتياجات و خصائص كل فرد و حسب أهداف البنك لتنمية المهارات بما يتماشى مع التطورات المختلفة و ما يزيد من مردودية كل فرد.
- 5- الاهتمام أكثر بنظم الأجور و الحوافز بالبنك بحيث يجب تخطيط و تنفيذ الأجور و المكافآت و الحوافز بما يتماشى مع الأداء الفردي و بصورة عادلة.
- 6- توسيع و تنظيم شبكة اتصالات داخلية من شأنها أن تساهم في تبادل المعلومات و حل المشكلات و زيادة و توطيد العلاقات الاجتماعية الداخلية.
- 7- العمل على توطيد العلاقات الداخلية و تعزيز الإتصالات بين الموظفين من خلال تنظيم الاجتماعات و حفلات العمل و توفير الاستشارات النفسية و الاجتماعية.
- 8- تحفيز الموظفين سواء ماديا أو معنويا لزيادة دافعيتهم و حماسهم للعمل. زيادة و تعزيز العلاقات بين الموظفين و العملاء خاصة موظفي الواجهة و ذلك من خلال نوعية الموظفين بأهمية وجود تفاعل ايجابي بينهم و بين العملاء بالإضافة إلى تحسيسهم بأهمية الدور الذي يقومون به في تحسين صورة البنك و زيادة التعامل معه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

- أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- بشير بودية، طارق قندوز، اصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- حمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- رغد حسن الصوي، عولمة جودة الخدمة المصرفية - دار التواصل العربي -، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- سامع عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
- عادل حرحوش وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- عبد الرزاق حسن حساني، التسويق المصرفي، منشورات جامعة دمشق، 2010-2011.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين -مدخل لتحسين والتطور المستمر-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- فريد كورتيل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كانون المعرفة، عمان، 2011.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة العربية الأولى، دراسة الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر -، 1993.

- مصطفى يوسف كافي، التسويق المصرفي، الناشر ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.

المذكرات:

- بلباي عبد البني، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع علوم التسيير، ورقلة، 2009-2008.
- بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، فرع: تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الجياشي علي عبد الرضا، نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن، 2010.
- كوسة ليلي، واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال- موبليس- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير- فرع : علوم التجارية : تخصص : تسويق، قسم العلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة منتوري- قسنطينة-
- محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس جمهورية مصر، 2002.
- محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الوصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- جامعة الازهر - غزة، 2016.

مجالات:

- حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، نابلس، 2016،
- وفاء لحلوح، رهام زين الدين، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في البنوك التجارية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، نابلس، 2016.

مواقع الأنترنت:

عمار فتحي موسى، التسويق الداخلي، تاريخ النشر 02 /17 /2010.

<http://www.hrdiscussion.com/hr>

مراجع باللغة الاجنبية:

- Jean-Pierre Baruche, **la qualité du service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité**, édition d'organisation, paris, 1992.
- Mustapha Bouhafs, **La Qualité Du service Bancaire Et La satisfaction Des Clients Cas De BADR**, Mémoire De Magistère, Universitaire de Tlemcen, 2005

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق الخدمات

استبيان

السيد (ة) المحترم (ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار إجراء دراسة حول "أثر إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة" لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتعزيز الجانب النظري بالتطبيقي. يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية، وذلك من أجل إنجاح الدراسة والحصول على أدق النتائج.

حيث نؤكد لكم أن جميع المعلومات المستقاة من هذا الاستبيان ستوظف فقط لأغراض علمية، ولكم جزيل الشكر و الامتنان على الوقت و الجهد المبذول، وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

المحور الأول: البيانات العامة.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20 – 30 سنة من 31 – 40 سنة 41 – 50 سنة من 51 سنة فما فوق
- 3-المستوى التعليمي: إبتدائي ثانوي جامعي تكوين مهني
- 4-الخبرة المهنية أقل من 05 سنوات من 06 – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: إجراءات أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في بنك التنمية المحلية والريفية لولاية قالمة.

مجموعة من الأسئلة المرتبطة بإجراءات التسويق الداخلي وجودة الخدمة بالبنك، يرجى قراءتها جيدا والإجابة بدقة عبر وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1. التسويق الداخلي:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب						
01	يعد البنك برامج تدريبية قبل التوظيف للعاملين.					
02	يتم التدريب في البنك على أساس الحاجة.					
03	يهدف البنك من البرامج التدريبية إلى إكساب الموظفين المهارات للتعامل مع العملاء.					
التحفيز						
01	المرتب المحصل يتناسب مع الجهود الذي أبدله.					

					أشعر أن نظام المكافآت ملائم.	02
					توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.	03
الإتصال الداخلي						
					يوفر البنك المعلومات الكافية عن أداء العمل.	01
					يتمتع العاملون بعلاقة وطيدة مع الرؤساء.	02
					يتبادل فريق العمل في البنك المعلومات والخبرات بسهولة.	03
التمكين						
					أملك حرية التصرف وإتخاذ القرارات لتلبية حاجات طالبي الخدمة.	01
					تمكين الإدارة من إبداء رأيي في حل المشكلات وطرح الأفكار الجديدة.	02
					تحرص الإدارة على توفير التسهيلات لأداء عملي دون عراقيل.	03
إختبار العاملين						
					يتم التوظيف في البنك وفق الكفاءة المطلوبة.	01
					أشعر بالسعادة أثناء العمل لأن الوظيفة التي أشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي.	02
					أشعر بالإستقرار ولا أنوي تغيير العمل.	03

2. جودة الخدمة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					عملية التوظيف لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة المقدمة.	01
					البرنامج التدريبي المقدم يساعد على تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة.	02
					نظام المكافآت المطبق يساهم في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.	03
					وسائل الإتصال الموفرة تساعد على تقديم خدمة ذات جودة.	04
					الصلاحيات الممنوحة للعاملين في إتخاذ القرارات تساعد على رفع جودة الخدمات المقدمة	06

شكرا لكم على حسن تعاملكم.

الملحق رقم (2) : منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

القرض العقاري
في الوسط الريفي

صيغة التمويل التقليدية

• مرافقة للصندوق الوطني للسكن
• مرافقة التمويل التقليدية

2 حصة

بنك البدر يضع في متناولكم إعادة تهيئة أو تجديد منزل لكم توسعة أنجاز مسكن (بناء ذاتي)

تقطنون بالمناطق الريفية تريدون الشروع في

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

290 وكالة وأكثر من 1000 أخصائي ومكلف بالزبائن للتكفل لكم ونصحبكم

جديد للفلاح

إدخروا ثمار حصادكم

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

بنك الفلاحة و التنمية الريفية يضع تحت تصرف جميع العاملين في القطاع الزراعي، دفتر توفير الفلاح مع أو بدون فائدة.

بطاقة توفير تأتي مرافقة مع دفتر الفلاح الخاص بكم لاجل تسهيل كل عملياتكم الخاصة بالتمويل، السحب والدفع.

هذا الدفتر متوفر على مستوى كامل شبكة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

www.baobab-bank.dz
021 428 428
بدر اتصال

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
نوفر مستقبلا لأموالكم

منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

Dispositif Angem

Pour les promoteurs et femmes au foyer sans revenus ou disposant de revenus instables

CARACTERISTIQUES DU PRET

- MONTANT DU PROJET**
1 000 000 DA au maximum.
- APPORT PERSONNEL**
1% du montant global du projet.
- MONTANT DES CRÉDITS BANCAIRES**
70% du cout global du projet.
- MONTANT DU PRÊT NON RÉMUNÉRÉ**
29% du montant global de l'investissement.
- DURÉE DU CRÉDIT BANCAIRE**
huit (08) années (dont trois ans de différé).

CONDITIONS D'ÉLIGIBILITE

- ▶ Etre âgé de 18 ans et plus ;
- ▶ Etre sans revenus ou disposer de revenus instables et irréguliers ;
- ▶ Ne pas avoir bénéficié d'une autre aide à la création d'activité.
- ▶ Posséder un savoir-faire ou une qualification avérée en relation avec l'activité projetée ;
- ▶ Avoir une résidence fixe ;

CONSTITUTION DU DOSSIER

- ▶ Demande manuscrite du promoteur ;
- ▶ Extrait d'acte de naissance n°12 ;
- ▶ Fiche de résidence ;
- ▶ Diplôme, qualification professionnelle ou savoir-faire ;
- ▶ Copie de la carte nationale d'identité ou du permis de conduire ;
- ▶ Un exemplaire de décision d'éligibilité et de financement ;
- ▶ Copie du bail de location d'une durée minimum de deux (02) années, renouvelable ;
- ▶ Un exemplaire de l'étude technico-économique accompagnée des factures pro forma (équipement - matériel - matières premières-marchandise) et/ou devis estimatifs des travaux éventuels d'aménagement à réaliser.
- ▶ Copie du registre de commerce et/ou tout autre document d'immatriculation (carte de fellah, carte d'artisan.....) ;
- ▶ Un devis d'assurance des équipements et matériels à acquérir pour une année ;
- ▶ Une copie du registre de commerce/ carte d'artisan / carte d'agriculteur...ou tout autre document d'immatriculation ;
- ▶ Une copie de la carte fiscale ou du certificat d'existence ;
- ▶ Une copie des attestations de non affiliation CNAS et CASNOS ;
- ▶ P.V. de visite du lieu devant abriter l'activité établi par l'ANGEM et co-signé par le promoteur à l'exception des activités non sédentaires l'agence. Copie de l'attestation d'adhésion au fonds.

Le Micro crédit

Pour plus d'informations 293 agences à votre service • www.badr-bank.dz

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

Promoteurs ...
... pour vos projets

Ansej
Cnac
Angem

La BADR vous mènera au bout de votre parcours.

La Banque des métiers

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Agriculteurs...

Le LEASING

MACHINISME AGRICOLE

Pour vous équiper sans altérer votre trésorerie.

* C'est un contrat entre la banque (Crédit-bailleur) et le promoteur (crédit-preneur) pour la location de biens, de fabrication locale, rentrant directement dans la réalisation de projets d'investissement.

Crédit-bail

MACHINISME AGRICOLE

Le LEASING

Pour vous équiper sans altérer votre trésorerie.

Crédit-bail

CARACTERISTIQUES DU CREDIT

Montant
Le crédit peut atteindre 100 % du cout des équipements à acquérir.

Plus généralement, une participation du promoteur, à hauteur de 20 à 30 % du cout global, est requise.

Durée de la location
10 ans pour les moissonneuses-batteuses et 05 ans pour les autres équipements.

Différé
Le client peut, en fonction de la nature et de la typologie du projet, bénéficier d'un différé de six mois à un an.

Echéances
En fonction du type d'activité et selon une périodicité convenue entre les deux parties, le rembourse-

ment peut être mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel.

Taux d'intérêt
Le taux appliqué est de 9 % TTC l'an (5 % à la charge du client + 4 % de bonification).

Subvention
Une subvention de 25 à 40 % est accordée par l'Etat. Les clients payant cash bénéficient également de la subvention.

Apport personnel
Dans le cadre des projets subventionnés par l'Etat, l'apport personnel est calculé à raison de 10 % du cout du projet.

L'apport est de l'ordre de 20 à 30 % du cout global, lorsque le projet est réalisé sans l'intervention des pouvoirs publics.

290 agences et plus de 1000 chargés de clientèle et experts clients pour vous prendre en charge et vous conseiller.

CONSTITUTION DU DOSSIER

- Demande de location du matériel ou des équipements en crédit-bail remplie par le client.
- Extrait de naissance original.
- Certificat de résidence.
- Photocopie légalisée de la pièce d'identité.
- Attestation de non endettement délivrée par la C.N.M.A.
- Carte d'agriculteur.
- Acte justifiant la jouissance ou la propriété de l'exploitation.
- Facture proforma des équipements objet de la demande.
- Fiche technique de l'exploitation.
- Justificatifs des revenus agricoles.
- Plan prévisionnel des cultures et des revenus attendus.
- Toute autorisation obligatoire à délivrer par les organismes compétents.

Pour de plus amples informations, rapprochez-vous de l'agence BADR la plus proche.

منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

أصحاب دفاتر "بدر" أياها السوفرون

لأن وقتكم ثمين

أطلبوا بطاقة التوفير بدر

التحويلات

من حسابكم البنكي نحو حسابكم التوفير عبر الشبائيك الآلية بدر

عمليات السحب من الشبائيك الآلية لشبكة الخدمات المصرفية الإلكترونية

لينك بدر وما بين البنوك

سهلة الاستعمال و رشيقة

مربحة

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

COMMENT ACCÉDER À «BADRnet» ?

- Etre titulaire d'un compte bancaire BADR
- Souscrire un abonnement auprès de votre agence domiciliaire
- Signer une convention d'abonnement en y inscrivant les comptes concernés par l'abonnement.
- Récupérer votre N° d'abonné et votre mot de passe (à changer à la première connexion) auprès de votre agence.

PREMIER ACCÈS À «BADRnet» ?

Une fois votre inscription confirmée, vous pouvez accéder à «BADRnet» via :

- www.badr-bank.net
- www.ebanking.badr.dz

Vous pouvez également y télécharger le «Guide utilisateur» renfermant les procédures d'utilisation de ce service.

Bienvenue sur le service eBanking «BADRnet»

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Service de banque en ligne de la BADR

Pour toute information complémentaire :

- Prendre attache avec votre agence
- Ou nous contacter à : contact@badr-bank.net
reclamation_clientele@badr-bank.net

الملخص:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على التأثير الذي يحدثه تطبيق التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من وجهة نظر الموظفين لعينة من موظفي البنك محل الدراسة وكالة قلمة.

حيث تناولت هذه الدراسة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة البنكية، حيث تم التطرق أولاً إلى التسويق الداخلي مفاهيمياً من حيث أنه فلسفة تسويقية موجهة إلى السوق الداخلي بالمنظمة، و ذلك لخلق الرضا لدى الموظفين و الرفع من أدائهم و ترسيخ ثقافة جودة الخدمة لديهم، ثم تم التطرق إلى جودة الخدمات البنكية نظراً لأهميتها في خلق ولاء العملاء من جهة، و ارتباطها بأداء الموظفين و مستوى تفاعلهم مع العملاء من جهة لهذا قمنا بالدراسة الميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي له تأثير في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

حيث توصلنا إلى أن بعد الإتصال الداخلي و الإتصال الداخلي يؤثران في تحسين جودة الخدمة المصرفية أما الأبعاد الأخرى المتمثلة في التدريب، التحفيز والتمكين لها تأثير متوسط لا يمكن الإستدلال على تأثيرها إحصائياً. لهذا كان من ضمن التوصيات التي تم تقديمها ضرورة الإهتمام بتطبيق التسويق الداخلي من خلال التخطيط الجيد لبرامج التدريب والتحفيز مع ضرورة تمكين الموظفين من المشاركة في إتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، جودة الخدمة المصرفية، الإختيار، التدريب، التحفيز، الإتصال الداخلي ، التمكين.

The main objective of this study is to shed light on the effect that the application of internal marketing has on improving the quality of banking service in the Bank of Agriculture and Rural Development from the point of view of the employees of the bank under study, the agency of Guelma.

Where this study dealt with the impact of internal marketing on the quality of banking service, where it was first addressed to internal marketing conceptually as it is a marketing philosophy directed to the internal market of the organization, in order to create satisfaction among employees and raise their performance and establish a culture of service quality for them.

then it was addressed To the quality of banking services due to its importance in creating customer loyalty on the one hand, and its relationship to the performance of employees and the level of their interaction with customers on the one hand, for this we conducted a field study between agriculture and rural development, where the results of the study indicated that internal marketing has an impact on improving the quality of banking service.

Therefore, among the recommendations that were presented, the need to pay attention to the application of internal marketing through good planning of training and motivation programs with the need to enable employees to participate in decision-making.

Keywords : internal marketing, banking service quality, selection, training, motivation, internal communication, empowerment.

