

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

## أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، BEA وكالة تقرت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

( ) ( )

: ( )

. / بن ابراهيم الغالي

بلعباس زبيدة

لجنة المناقشة

	رئيسا	( )	
		التعليم العالي	بن ابراهيم الغالي
		( )	

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى والدي الكريمين اللذين منحاني أول قلم.

إلى أسرتي الصغيرة (أمال، حفيظة، حياة، سامية، هدى، محمد).

إلى أبناء أخواتي (ياسمين، نرجس، عثمان، ملاك، ماري، سراج).

إلى أستاذي الفاضل بن إبراهيم الغالي وكل أساتذة جامعة محمد خيضر، خاصة بقسم العلوم التجارية.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إليكم أهدي هذا العمل .

بلعباس زيبيـدة

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كله، فما كان لشيء أن يجري في ملكك إلا بمشيئتك وقدرتك تمت الأشياء. ولك الشكر أن يسرت ووفقت لإتمام هذا العمل. والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ثم بعد شكر الله أتقدم بالشكر للوالدين اللذان شجعان حين ملكني اليأس.

كما أرفع أسمى آيات التقدير والاحترام والشكر إلى أستاذي الفاضل "بن إبراهيم الغالي" على قبوله الإشراف على هذا العمل والذي وقف بجانب طيلة هذا المشوار ورعى البحث حتى اكتمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى اللجنة المناقشة كل باسمه الأستاذ خان محمد ناصر والأستاذة بزقاري عبلة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة والإعطاء من وقتهم من أجل تتمين هذا العمل وتقييمه فلهم مني كل الشكر والتقدير.

وفي الأخير أقدم شكري إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من بعيد أو قريب.

شكرا لكم.

بلعباس زبيدة

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التسويق الداخلي بجميع أبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي) على جودة الخدمة المصرفية بأبعادها وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف. حيث تم تطبيق الدراسة على بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت من خلال معالجة إشكالية الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بغرض جمع البيانات، متكونة من 55 فقرة تم توزيعها على 35 عامل في البنك محل الدراسة حيث تم الاعتماد على 30 استبياناً. وبعد التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه يوجد أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة.

ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها الاهتمام بجانب تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بشكل أكبر، وذلك لمنح الموظفين قدرات ومهارات جيدة في تعامل مع العملاء وتقديم خدمات ذات جودة عالية لهم.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الاختيار، التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، جودة الخدمة المصرفية.

## Abstract:

The study aimed to test the impact of internal marketing in all dimensions (staff selection, training, motivation, empowerment and internal communication), on the quality of banking service in its dimensions, namely tangibility, reliability, responsiveness, safety and empathy.

The study was applied to the External Bank of Algeria BEA, the Touggourt branch; by addressing the problem of study.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was developed for data collection purposes, consisting of 55 questions, distributed to 35 workers of the bank under study, where 30 questionnaires were used. After analysis using the SPSS statistical program, the study yielded the following results: There is an impact of internal marketing on the quality of banking service in the bank studied.

As a result, the study came up with several recommendations: Pay more attention to applying the concept of internal marketing to equip employees with good abilities and skills to deal with customers and provide them with high-quality services.

**Keywords:** Internal marketing, Selection, Training, Empowerment, Motivation, Internal communication, Quality of banking service.

# قائمة المجلد اول

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	صفحة
01	أهم مفاهيم التسويق الداخلي	4
02	مستويات أهداف التسويق الداخلي	6
03	أهم فروقات بين الدوافع والحوافز	12
04	أهم مفاهيم التمكين	14
05	أهم التعاريف الخاصة بالجودة	32
06	مقياس ليكارت الخماسي	51
07	الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية	51
08	سلم ليكارت للحكم على اجابات المبحوثين	51
09	قيمة الثبات لمتغيرات الدراسة	52
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	54
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
13	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	56
14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	57
15	التحليل الوصفي لبعء اختيار العاملين	58
16	التحليل الوصفي لبعء تدريب العاملين	58
17	التحليل الوصفي لبعء تمكين العاملين	59
18	التحليل الوصفي لبعء تحفيز العاملين	59
19	التحليل الوصفي لبعء الاتصال الداخلي	60
20	التحليل الوصفي للمتغير التابع	61
21	تحليل التباين الأحادي لأثر اختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية	61
22	تحليل التباين الأحادي لأثر تدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية	62
23	تحليل التباين الأحادي لأثر تحفيز العاملين على جودة الخدمة المصرفية	62
24	تحليل التباين الأحادي لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية	63
25	تحليل التباين الأحادي لأثر الاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية	63
26	تحليل التباين الأحادي لأثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية	64

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	صفحة
01	نموذج الدراسة	ب
02	شرح لعملية التسويق الداخلي	5
03	عملية التدريب والتطوير	10
04	أنواع الحوافز	13
05	نموذج بيرري للتسويق الداخلي	19
06	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	20
07	نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	21
08	دورة حياة الخدمة المصرفية	30
09	مفهوم جودة الخدمات	32
10	جودة الخدمات المصرفية	33
11	أبعاد جودة الخدمة	35
12	نموذج الفجوات	38
13	النموذج الموسع لجودة الخدمة المصرفية	39
14	مثلث تسويق الخدمات	42
15	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت	49
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
17	توزيع أفراد العينة حسب السن	54
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
19	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	56
20	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	57

مقدمة

تقوم مؤسسات الأعمال بمختلف مجالاتها سواء كانت خدمة أو إنتاجية في مختلف الأسواق على وظائف عديدة، ويعد التسويق جزءاً أساسياً من هذه الوظائف، حيث تزايد الاهتمام به في الحياة الاقتصادية في السنوات القليلة الفارطة أكثر من أي وقت. حيث أن جميع أنشطة المؤسسة تدور حول التسويق، فهو الركيزة الأساسية للمنظمة التي تمكنها من التخطيط وتحسين منتجاتها وذلك حسب حاجات ورغبات العملاء، وتقديمها لهم في مستوى عالي من الجودة.

لم يعد تحسين وتقديم منتجات بخصائص وأسعار مناسبة والترويج لها من المعايير السائدة لنجاح وتطور المنظمة. بل الأمر أصبح متوقفاً على قدرة الموظفين في خدمة العملاء وإرضائهم وذلك من خلال تدريبهم وصقل مهاراتهم وتحفيزهم لتقديم خدمات للعملاء ذات جودة عالية، وهذا ما يطلق عليه بالتسويق الداخلي؛ حيث لا يمكن فصله عن مفهوم التسويق بصفة عامة، فهو يركز على عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة، فهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تقدم خدمات ذات جودة عالية تساهم في إرضاء العملاء وكسب ولائهم.

وبالنظر للتطورات التي يعرفها النشاط المصرفي أصبح للتسويق الداخلي دوراً هاماً في تحقيق وتحسين من جودة الخدمات المصرفية وذلك بإرضاء العاملين وكسب ولائهم لكي يصبحوا طرفاً فعالاً في تحقيق أهداف المصرف.

#### أولاً: إشكالية الدراسة :

وعلى ضوء ماسبق يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

#### هل يوجد أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية لدى بنك محل الدراسة ؟

وتفرع عن الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ؟
- هل يوجد أثر لاختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية؟
- هل يوجد أثر للتدريب على جودة الخدمة المصرفية؟
- هل يوجد أثر للتحفيز على جودة الخدمة المصرفية؟
- هل يوجد أثر للتمكين على جودة الخدمة المصرفية؟
- هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية؟.

#### ثانياً: فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة:

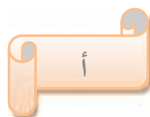
##### ❖ فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية من خلال اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال

الداخلي.

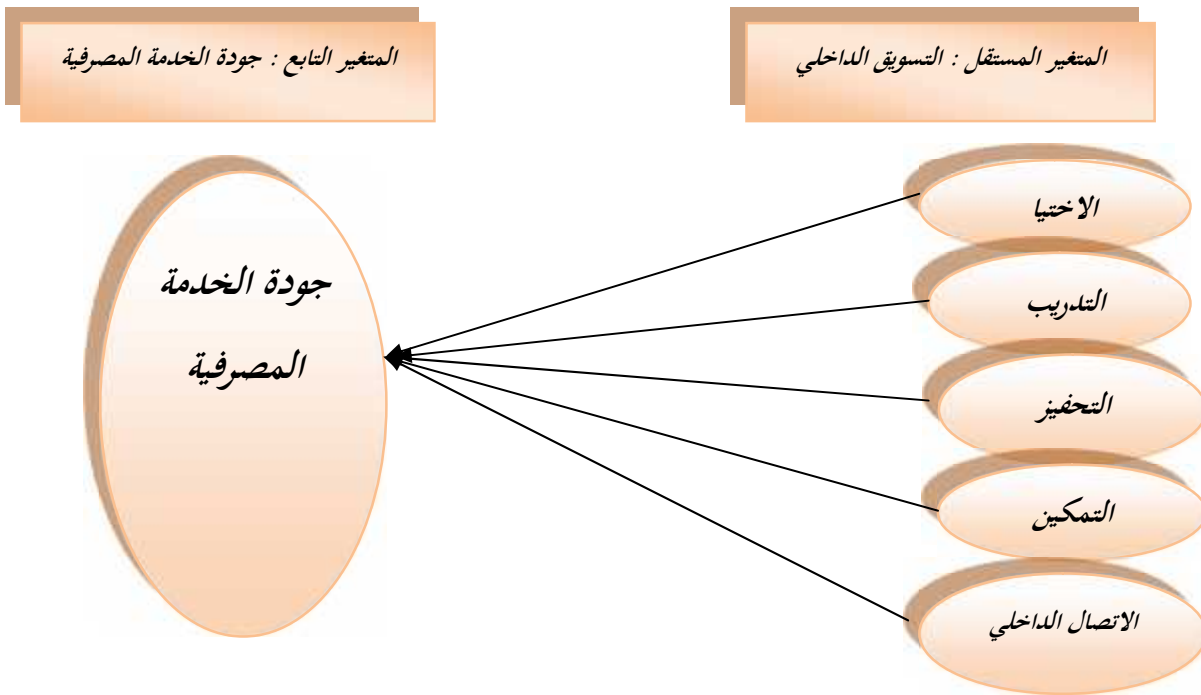
وتدرج تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية تم صياغتها على النحو التالي:



- يوجد أثر لاختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية؛
- يوجد أثر للتدريب على جودة الخدمة المصرفية؛
- يوجد أثر للتحفيز على جودة الخدمة المصرفية؛
- يوجد أثر للتمكين على جودة الخدمة المصرفية؛
- يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

❖ نموذج الدراسة :

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد مدى أثر أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) على جودة الخدمة المصرفية لدى البنك محل الدراسة؛
- بيان نماذج التسويق الداخلي ونماذج قياس الجودة وأساليب تحسينها؛
- الوصول إلى استنتاجات في الجانب التطبيقي وتقديم مقترحات وتوصيات.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من عدة جوانب يمكن اختصارها فيما يلي:

- فهم معنى التسويق الداخلي بالمصارف؛
- تحديد أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل البنك محل الدراسة؛
- معرفة مستوى تطبيق التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة :

#### ❖ الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

1 - دراسة بلبالي عبد النبي 2009 تحت عنوان دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BADAR، BNA، BDL ) بأدرار، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى المصارف محل الدراسة. وحاولت معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف عينة الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- ✓ عينة الدراسة تهمّت بشكل ايجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية؛
- ✓ يعتبر الموظفون عينة الدراسة قيام الوكالات البنكية بدرجة متوسطة قيام البنوك بتفويض الصلاحيات.

2 - دراسة بوبكر عباسي 2009 دراسة حول دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. هدفت هذه الدراسة لمحاولة استعراض أهم الأسس والأطر النظرية والمعرفية التي تركز عليها جودة الخدمة الفندقية والتسويق الداخلي، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين. وحاولت أيضاً إبراز الدور الإستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي لتطوير جودة الخدمة الفندقية، ومن النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ أن المؤسسات محل الدراسة بعيدة كل البعد عن تطبيق الصحيح والعلمي لسياسات اختيار الموظفين وتدريبهم وتمكينهم؛
- ✓ المؤسسات محل الدراسة لا تهمّ بإرساء ثقافة الخدمة الفندقية وثقافة الجودة لدى موظفيها.

3 - دراسة قحموش إيمان 2019 بعنوان مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية، وفهم طبيعة ممارسات التسويق الداخلي وأي منها يساهم أكثر في تعزيز إدارة المعرفة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

- ✓ وجود أفراد في المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بمستويات مرتفعة من التسويق الداخلي؛
- ✓ مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة.

## ❖ الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية:

1- دراسة قطاف فيروز 2011 بعنوان تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم، والتعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية على تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ مستوى تقييم عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لجودة الخدمة المصرفية كان متوسطا على العموم؛
- ✓ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يملك دفتر ولا صندوق للشكاوى.

2-دراسة محبوب مراد 2014 بعنوان استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة ومتطلبات تحسين الجودة، ومحاولة تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-بسكرة-، وأيضاً إثراء الجانب النظري حول إعادة الهندسة الإدارية. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على طريقة الاستبيان، المقابلة والملاحظة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ تختلف إعادة الهندسة الإدارية عن مداخل التغيير الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يتوقف نجاح إعادة الهندسة الإدارية في مجال تحسين جودة الخدمات المصرفية على قياس رضا العملاء ومعرفة متطلباتهم.

3- دراسة وفاء علي عبد السلام السحاتي 2019 بعنوان تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمة المصرفية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي وصف متغيرات الدراسة عن طريق جمع البيانات بطريقة دقيقة وتحليلها للوصول إلى نتائج تخدم الفرضيات وأهداف الدراسة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين لدى العاملين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي، والتعرف على مستوى جودة الخدمات في المصارف التجارية بمدينة بنغازي، ومن نتائج هذه الدراسة:

- ✓ أن العاملين بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين؛
- ✓ بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة ممارسة مرتفعة لبعد فرق العمل؛
- ✓ بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسطا من جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي.

سادسا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة محبوب مراد في أدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة) ومن حيث الزمان والمكان (بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، سنة 2014) وأيضا من حجم العينة التي تقدر بـ 150 عميل.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة قطاف فيروز في أدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة) ومن حيث الزمان والمكان (بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، سنة 2011) وأيضا من حجم العينة التي تقدر بـ 150 عميل.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة إيمان قحמוש في أدوات جمع البيانات (الملاحظة) ومن حيث الزمان والمكان (بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، سنة 2018) وأيضا من حجم العينة التي تقدر بـ 150 عميل.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة بوبكر عباسي في أدوات جمع البيانات (المقابلة) ومن حيث الزمان والمكان (فندق الطاسيلي، فندق المهري، فندق ليناتال سنة 2009) ونوعية القطاع بين عام وخاص.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة بلالي عبد النبي في أدوات جمع البيانات (المقابلة) ومن حيث الزمان والمكان (بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار، بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، سنة 2009) وأيضا من حجم العينة التي تقدر بـ 66 عميل.
- وفاء علي عبد السلام السحاتي من حيث الزمان والمكان المصارف الليبية التجارية في مدينة بنغازي (التجاري الوطني، الوحدة، الصحاري، الجمهورية، سنة 2018) ونوعية القطاع خاص وأيضا حجم العينة التي تقدر بـ 169 عميل.

سابعا: المنهج المستخدم في الدراسة:

- ❖ **منهج وصفي وتحليلي** للجانب النظري بشرح وتوضيح المفاهيم النظرية وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والدراسات السابقة المرتبطة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية.
- ❖ **منهج دراسة حالة** في الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية وإسقاط ماتم التطرق إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

ثامنا: حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تتمثل في الأفراد العاملين في بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت ممثلين بعينة مكونة من 30 موظف؛
- الحدود الزمانية: تم هذا البحث من خلال الدراسة المقطعية وكانت في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022؛
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية داخل حدود بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.



تاسعا: تقسيم موجز لهيكل الدراسة.

في هذه الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي، كما يلي:

**الفصل الأول:** وهو تحت عنوان **مدخل عام للتسويق الداخلي** وتم التركيز فيه على ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي من حيث مفهوم، أهداف وأهمية. أما المبحث الثاني فأخذ فيه كل من مكونات، خطوات وأبعاد التسويق الداخلي. وفي المبحث الثالث تم رأيت نماذجا لتسويق الداخلي وعناصر مزيج التسويقي.

**الفصل الثاني:** وكان بعنوان **أساسيات حول جودة الخدمة المصرفية** فأخذ المبحث الأول عنوان ماهية الخدمات المصرفية من خلال مفهومها، أهميتها وأنواعها. أما المبحث الثاني فتناول جودة الخدمة المصرفية والمبحث الثالث كان عبارة نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية وأساليب تحسينها وعلاقة التسويق الداخلي بها.

**الفصل الثالث:** وكان عبارة عن دراسة ميدانية تم إجرائها في بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت، حيث تم تناوله فيه نبذة عن البنك بصفة عامة ووكالة تقرت بصفة خاصة. وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لتحليل ومناقشة الفرضيات والتوصل إلى أهم النتائج التي تمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة.



# الفصل الأول:

مدخل عام للتسويق الداخلي

**تمهيد:**

إن النشاط التسويقي هو العملية التبادلية التي تنشأ لإشباع حاجات ورغبات طرفي التبادل (المنظمة والزبائن الخارجيين)، فهو الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها في السوق النشطة فيه. ونتيجة لزيادة الاهتمام بالتسويق فقد تم التركيز على نوع آخر من التبادل وهو الذي يتم بين المنظمة والأفراد العاملين بها، حيث أن لهم دوراً هاماً في تحديد مستوى الجودة ورضا الزبائن. وهذا ما يصفه المفهوم التسويقي *بالتسويق الداخلي*.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

يرتكز التسويق الداخلي على الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة واعتبارهم زبائن داخليين والبحث عن رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيةها، وهذا من أجل تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية لزبائن الخارجيين.

## المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي العملية التي من خلالها يتم إدارة الموارد البشرية للمنظمة من أجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات لزبائن وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

## أولاً: تعريف التسويق الداخلي.

ليس هناك تعريف محدد لتسويق الداخلي بل هناك العديد من التعاريف لإعطاء مفهوم واضح للتسويق الداخلي، حيث قام بيرى *Berry* بتعريفه على أنه فلسفة وتطبيق سياسة التسويق على العاملين داخل المنظمة، وبالتالي توظيف والمحافظة على أفضل وأحسن الأفراد للقيام بأعمالهم على أحسن صورة. (خطابت ولخلف، 2019، ص234) وقد عرف أيضا *Gronroos* أن التسويق الداخلي ينص على "أن طاقم العاملين في المنظمة لن يحققوا المزايا و المنافع المرجوة من التسويق الداخلي كفلسفة و نظام إلا إذا رسخت لديهم قناعة مطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، و يعني ذلك أن يعتنق العاملون الخدمة كفلسفة توجهه بشكل دائم باتجاه الزبائن من خلال الخدمات التي يرغبون بالحصول عليها". (عباسي، 2009، ص36، 35).

وهو أيضا استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبائن و بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية. (الشوابكة، 2010، ص13)

وفي محاولة لتوضيح مفهوم التسويق الداخلي نوجزها في الجدول رقم (01) الذي يبين أهم التعاريف التي تناولها عدد من

الباحثين :

الجدول رقم (01): أهم مفاهيم للتسويق الداخلي

الباحثين	مفهوم التسويق الداخلي
Farzad ,et al, 2008	هو جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم.
Caruana and Callaya , 1998	هو جذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم و تحفيزهم والاحتفاظ من خلال منتجات العمل التي يتم من خلالها إشباع حاجات العاملين وإرضائهم.
Chang and Chang , 2009	ينظر في التسويق الداخلي إلى العاملين على أنهم عبارة منتجات ووظائف ونشاطات ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب الزبائن وإرضائهم.
Kotler , 2006	هو عملية تدريب العاملين وتحفيزهم بهدف خدمة الزبائن بأفضل طريقة ممكنة.
Zeithaml and Bitner ,2006	هو اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة.

المصدر: (أبو رمان وأحمد، 2012، ص55)

ومن خلال ماسبق ذكره يمكن القول بأن التسويق الداخلي فكرة مبنية على اعتبار الموظفين داخل المنظمة زبائن داخليين، تتم هذه العملية بجذب، احتفاظ وتدريب العاملين من أجل أن يقدموا أفضل الخدمات للزبائن الخارجيين لإرضائهم وكسب ثقتهم.

ثانيا: خصائص التسويق الداخلي.

يتميز التسويق الداخلي بعدة خصائص من أبرزها: ( بيرم، 2016، ص 10 )

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: إذ أن التسويق الداخلي لا يركز فقط على الحاجات المادية للموظفين فهو يشمل أيضا الحاجات الاجتماعية مثل الأمان، الصداقة ... .

2. التسويق الداخلي عملية إدارية:

أ. التأكد من أن كل العاملين لديهم معرفة وخبرة كافية عن الأنشطة التي يؤديها؛

ب. التأكد من أن كل العاملين تم تحفيزهم وإعدادهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

ثالثا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي.

يوجد ثلاث مراحل لتطور مفهوم التسويق الداخلي وهي:

1. مرحلة التوجه بالموظفين : ويتم ذلك باختيار أفضل وأحسن الموظفين؛ وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لتحقيق مستوى عالي

من الجودة في الأداء؛ ونتيجة لذلك الحصول على عملاء راضيين. (مطاحن، 2010، ص19)

حيث ركزت على أن:

أ. الموظفون هم زبائن داخليين؛

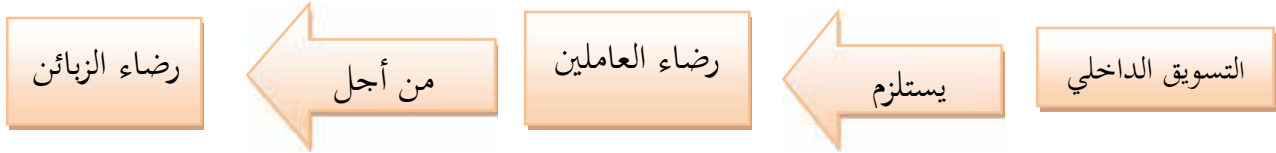
ب. الأنشطة والوظائف التي يقوم بها الموظفون تعتبر منتجات داخلية؛

ج. تحفيز و إرضاء العاملين.

وهذا لجعل العامل أكثر استعداد لبذل أكبر مجهود ممكن لإرضاء الزبائن وتحسين من جودة الخدمة المقدمة. (بيرم، 2016، ص6).

والشكل الموالي رقم(02) يوضح عملية التسويق الداخلي:

الشكل رقم(02) : شرح لعملية التسويق الداخلي .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على محاضرة رقم 07 تسويق داخلي مصري، براهيمى فاروق، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسويق مصري للموسم الجامعي 2021/2022، ص5.

2. ويجدر الإشارة هنا إلى الدور الهام الذي يلعبه مقدمي الخدمة لأنهم المسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن (بيرم، 2016، ص7).

فالتسويق الداخلي يتم تطبيقه من الإدارة العليا، وينفذ من قبل الإدارة الوسطى، ويقدم كأفضل منتج أو خدمة للعملاء. (قحموش، 2019، ص70).

3. مرحلة التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغيير: تمتد هذه المرحلة إلى جميع العاملين في المنظمة وليس الموظفين المتعاملين مع الجمهور مباشرة، حيث تم التركيز هنا على نقطة إشراكهم في تحديد الأهداف والإستراتيجيات وجعلهم موردا لوظيفة التسويق. (مطاحن، 2010، ص19)

رابعا: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي و الخارجي.

يتم تحقيق الأهداف التسويقية من خلال حدوث التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي من حيث التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبائن؛ فعند خلق الدافعية لدى العاملين وتلبية مطالبهم واحتياجاتهم وتحفيزهم؛ سيتولد رضا لدى هؤلاء الزبائن الداخليين وهذا ما يتأثر به الزبائن الخارجيين. (السياني والصبري، 2021، ص703)

**المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي و العوامل المؤثرة فيها.**

يتميز التسويق الداخلي كغيره من المفاهيم بعدة أهداف والتي تؤثر فيها مجموعة من العوامل التي تعمل على تحديدها.

**أولا: أهداف التسويق الداخلي.**

إن المنظمات تسعى دوما لتحقيق مجموعة من الأهداف وذلك من خلال التسويق الداخلي (الشوابكة، 2010، ص

15، 16):

1. استمرارية تحسين الأداء من خلال تشجيع وتحفيز العاملين؛

2. تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات؛

3. زيادة الوعي أو الشعور بالعملاء وتلبية احتياجاتهم؛
4. تحسين العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل الموظفين من أجل مصلحة الزبائن. (مرتضى وآخرون، 2019، ص283).

وقد قام الباحثين بتقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الجدول الموالي رقم(02):  
الجدول رقم(02): مستويات أهداف التسويق الداخلي .

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تحفيزا واهتماما بالعملاء.
الهدف الإستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد. - دعم الطرق الإدارية. - دعم سياسة الأفراد . - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
الهدف التكتيكي	- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة. - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالمهم بالعملاء.

المصدر : (بلبالي، 2009، ص19).

استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأن الهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو البحث عن حاجات و رغبات العاملين و العمل على تلبيتها؛ من أجل توفير خدمات ذات جودة عالية لزيائن. (قحموش، 2019، ص72)

#### ثانيا: العوامل المؤثرة فيها.

هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي: (عباسي، 2009، ص39) .

1. **تنمية ثقافة المنظمة:** وهي القيم التي تسعى المنظمة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها (مثل العميل دائما على حق، السرعة في الأداء...) لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

أ. تمكين العاملين من فهم المنظمة؛

ب. تنمية توجهات العاملين نحو الأسواق؛

ج. تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

2. **الحفاظ على ثقافة المنظمة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه

القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل. ولهذا ستكون أهداف

التسويق الداخلي هنا:

- أ. ضمان أن الممارسات التسييرية داخل المنظمة مشجعة لدعم توجيهات العاملين نحو المستهلك والسوق؛
- ب. ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية .
3. تقديم سلع وخدمات جديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:
- أ. جعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة؛
- ب. أن تكون هناك مناعة كافية لدى العاملين بماهية الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والإستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص؛
- ج. أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الإستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

### المطلب الثالث : أهمية التسويق الداخلي .

لتسويق الداخلي أهمية كبيرة في المنظمة فهو: (الشوابكة، 2010، ص14، 15)

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- يساهم في تحقيق التكامل و التنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين و علاقاتهم؛
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء) .

يحقق التسويق الداخلي أهمية لكل من: (لفتة وحسين، 2017، ص36)

#### أولا: بالنسبة للمنظمات.

1. يساعد في بناء الصورة العامة للمنظمة؛
2. يعد سلاحا استراتيجيا يساعد في تحقيق الجودة العالية في تقديم الخدمات؛
3. تطوير الميزة التنافسية للمنظمة.

#### ثانيا: بالنسبة للعاملين.

1. يساعد على زيادة فهم العاملين وشعورهم بمعنى الوظيفة؛
2. يعتبر مصدرا لتطوير وتحسين قدرات العاملين و إدراكهم للفرص التسويقية؛
3. يجعل العاملين يعملون وفق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن المهمة الأساسية لتسويق الداخلي هي المساهمة الفعالة في تعزيز الأنشطة والإجراءات

الداخلية، والتي تدعم تطبيق إستراتيجيات المؤسسة. (قحموش، 2019، ص 72)

المبحث الثاني : مكونات وأبعاد وخطوات التسويق الداخلي .

إن مكونات، أبعاد وخطوات تنفيذ التسويق الداخلي هي الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة من صنع بيئة عمل داخلية تلائم الزبائن الداخليين (الموظفين ) وذلك لتحقيق أهدافها.

**المطلب الأول : مكونات التسويق الداخلي.**

قام Bansal بتقسيم التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية وبناء على ذلك تتمثل هذه العناصر في:

أولاً: العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي . وتتمثل في (Bansal et al,2001, p66)

1. ولاء الزبون الداخلي : ويصف استغراق الموظف، ارتباطه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها؛
2. الرضا الوظيفي : وهو تقييم لخصائص الوظيفة و الخبرة العاطفية للعمل؛
3. الثقة في الإدارة : وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويملك ثقة في أقوالها وأعمالها .

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتتمثل في

1. الأمن الوظيفي: تقدم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي. ويعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاماً بعملهم، وأكثر استعداداً لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.(أقطي،2014،ص89)
2. التدريب المكثف: ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة الموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة. (Bansal et al,2001, p68)
3. المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة: فإذا استقطبت المنظمة الموظفين أكفاء وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة "إذ ملك الموظف شيئاً، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين" ويرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسهم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها.(أقطي،2014،ص89)
4. تبادل المعلومات: على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الإستراتيجية، الأداء المالي والنفقات حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والتزام بمهامهم. فتبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة التي تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء (Bansal et al,2001)



5. **تمكين العاملين:** يعد 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 الإضافي الموجهة مباشرة للزبون الخارجي. (أقطي، 2014، ص 89)
6. **تخفيض مكانة الامتيازات:** إن تمكين الموظفين وفتح المجال لتبادل المعلومات يفرض على المنظمة تخفيض مجال الامتيازات، التي تخلق إحساساً لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه. إن التمييز بين الأفراد قد يخفض من مستوى الإبداع، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين، فإذا أرادت المنظمة ممارسة التسويق الداخلي فلا سبيل لها إلى ذلك دون تخفيض التمييز بين الموظفين. (Bansal et al, 2001, p71)

### المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي.

لكي تنجح المنظمة وتحقق أهدافها في السوق، و لكي تكسب ولاء زبائنها يجب عليها القيام بالتسويق الداخلي الذي يقوم على مجموعة من الأبعاد وهي:

#### أولاً: الاختيار

1. **تعريف الاختيار:** هو عملية انتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل وظيفة معينة بناء على مؤهلاته. (أحمد، 2014، ص 158). حيث تتم هذه العملية بالبحث عن العاملين في السوق وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية وكل ذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب (عيسى، 2012، ص 32)، لكون الفرد العامل هو الذي سيحسن من صورة المؤسسة وخدماتها أو يشوهها في أذهان الزبائن. (عباسي، 2009، ص 56)

#### 2. أهمية الاختيار:

- أ. الاختيار السليم والجيد لهذه الموارد يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة العمل فيها قاطبة، لأن العنصر البشري يمثل الآن أهم عناصر العمل والإنتاج على الإطلاق (عقيلي، 2005، ص 315)؛
- ب. البحث عن العاملين في سوق العمل واستقطاب المرشحين منهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها واختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة (عيسى، 2012، ص 43)؛
- ج. إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في جذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين؛
- د. عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار وذلك تعاطياً مع القوانين التي تنص على عدم التمييز والمساواة في المعاملة ضد الأقليات أو الأجناس المختلفة (عدوان، 2011، ص 46).

ثانيا: التدريب.

1. **تعريف التدريب:** يعتبر نشاط التدريب والتطوير من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فأملا من رفع، تحسين المهارات، كفاءات وقدرات العاملين تنفق الدول أموالا باهظة في تدريبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمات. (أبو عودة، 2014، ص17).

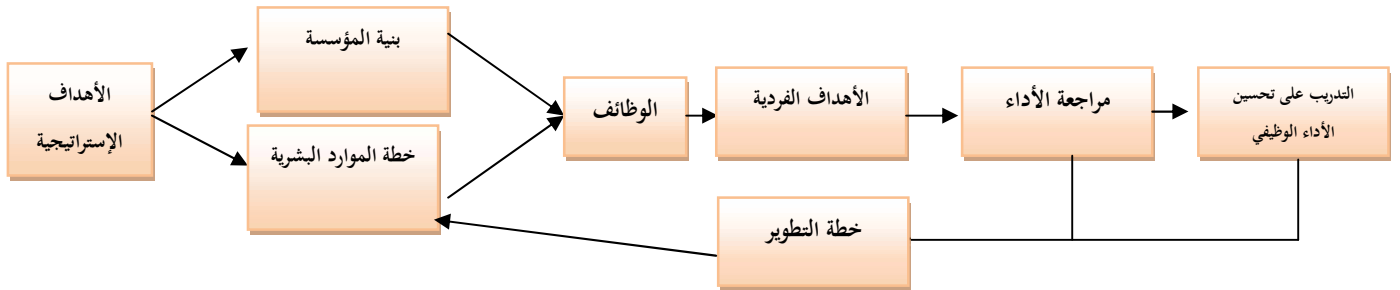
تمارس لمؤسسة أنشطة التدريب من خلال تحديد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب. (عيسى، 2012، ص33).

لذلك فأكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات تدريب، وقد يكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المنظمة. (برنوطي، 2007، ص443).

فهو يعتبر عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل. (كشواي، 2006، ص117).

ويمكن تمثيل عملية التدريب والتطوير في الشكل الآتي:

الشكل رقم(03) : عملية التدريب و التطوير .



المصدر : باري كشواي، الطبعة العربية الثانية 2006، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة - مصر، ص 118.

2. **خصائص التدريب:** يوجد العديد من الخصائص من أبرزها: (أحمد، 2014، ص177)

أ. عملية إدارية مخططة؛

ب. عملية إدارية مستمرة؛

ج. تحقق فائدة للفرد و المنظمة.

3. **أهداف التدريب:** (مطاحن، 2010، ص26).

أ. أن يحس العاملون بالمنظمة ويتفاعلوا معها؛

ب. تحديد معوقات العمل الحالية و المتوقعة مع معرفة الأسباب؛

ج. الوقاية من وقوع مشكلات أثناء العمل؛

د. أن يتم تطوير أساليب العمل بشكل مستمر للوصول إلى رضا العميل.

كما توجد أهداف أخرى تمثلت في: (نعمان، 2008، ص23)

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
- ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل؛
- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته؛
- زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.

4. أنواع التدريب: (أحمد، 2014، ص179، 180)

أ. التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين :

- التدريب الفردي: هو التدريب الذي يستهدف أفراد معينين؛
- التدريب الجماعي: هو التدريب الذي يستهدف جماعة معينة.

ب. التدريب حسب المكان في المنظمة (قسم مثلاً) الذي يتم فيه التدريب:

- التدريب في موقع العمل: حيث يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل المعتادة؛
- التدريب خارج موقع العمل: تلجأ المنظمة إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل فيكتسب المتدرب المهارة المطلوبة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة.

ثالثاً: التحفيز .

1. تعريف التحفيز: هناك العديد من التعاريف لوصف التحفيز من أهمها:

فقد عرفه ( Maduka and Okafor, 2014) بأنه عملية تدفع الأفراد باتجاه وضع جهودهم بشكل أفضل وبأكثر حماس وفعالية وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التي تأمل المنظمة في تحقيقها (عقالات، 2018، ص14).

وهو تلك العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز معينة مادية أو معنوية نحز سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية تحقيق أهداف المنظمة. (حوالد، 2018، ص 102).

وتعرف عملية التحفيز أيضاً على أنها: المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادماً على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجراً زائداً عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم. (بلقايد وبوري، 2017، ص 256)

إن فهم دوافع الأفراد وحاجاتهم في العمل يساعد في وضع نظام سليم وجيد للحوافز مهما كانت طبيعة عملها، وهذا يسهل تصميم نظام الحوافز على أسس مدروسة، يحقق زيادة في الإنتاجية، ويخلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة لدى العاملين، ففهم وتحديد دوافع وحاجات الأفراد تعتبر نقطة بداية في فهم وبناء نظام جديد للحوافز. ثم بعد ذلك تحديد الحوافز المناسبة لإشباع هذه الدوافع والحاجات وفقاً للنظريات العلمية التي تطرقت لمعالجة تلك الحوافز. (السياني والصبري، 2021، ص 704)

والجدول التالي رقم(03) يوضح أهم الفروقات بين الدوافع و الحوافز:

الجدول رقم(03): أهم الفروقات بين الدوافع و الحوافز

الحوافز		الدوافع	
خارجية	1	داخلية	1
ملموسة	2	غير ملموسة	2
تؤثر في السلوك	3	تؤثر في السلوك	3
من السهولة التحكم بها نسبيا	4	من الصعوبة التحكم بها نسبيا	4

المصدر : (أحمد، 2014، ص176) .

2. أهمية التحفيز: تكمن أهمية التحفيز فيما يلي: (الدبوس، 2021، ص79، 80، 81)

أ. بالنسبة للفرد:

- تحسين الوضع المادي، النفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الأفراد العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛
- التحكم في سلوك الأفراد العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك، تعزيزه، توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

ب. بالنسبة للمنظمة:

- الزيادة في أرباح المنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للتحفيز يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين الأفراد العاملين؛
- ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

3. أهداف التحفيز: يجب على المنظمات والإدارات المراعاة لأهداف تحفيز العاملين التي هي كالتالي: (الحلايية،

2013، ص16)

أ. تحسين الإنتاجية؛

ب. إبراز أنشطة المؤسسة؛

ج. رفع الروح المعنوية للعاملين؛

د. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛

هـ. مكافأة الأداء المتميز؛

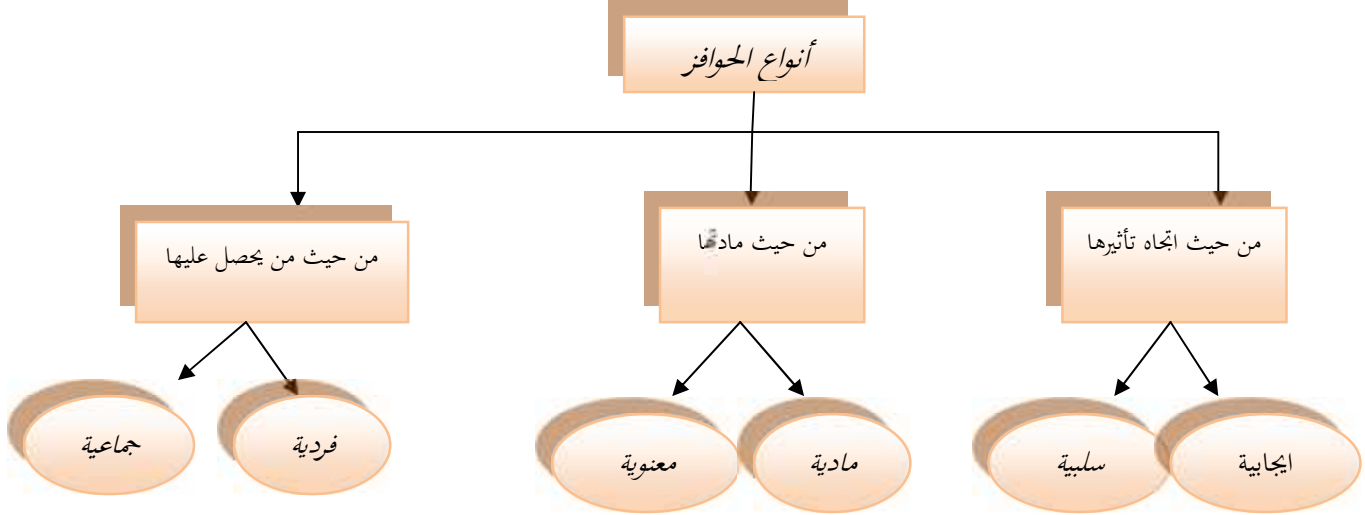
و. تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد؛

ز. حفز الأداء المتوسط إلى التقدم إلى الارتقاء.

#### 4. أنواع الحوافز:

ويمكن توضيح أنواع الحوافز في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أنواع الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2009، ص 27.

برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 355، 356.

الحلابية غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة

العمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 14.

#### 1. الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها: (بلبالي، 2009، ص 27)

- **الحوافز الإيجابية:** وتكون لتشجيع العاملين على القيام بما هو مطلوب، وليكون هذا الحافز ذو تأثير على الفرد يجب أن يتفق نوعه مع نوع الدافع الذي يشعر به العامل، كما يجب أن يرتبط الحصول عليه بقيامه بالسلوك المطلوب.
- **الحوافز السلبية:** فهي تكون لحث العاملين على الامتناع عن القيام بسلوك معين مثل الغياب أو التأخير، وليكون لهذه الحوافز تأثير يجب على الإدارة أن لا تسرع في توقيع الجزاء على كل خطأ بل يجب التفرقة بين أنواع الأخطاء، فالخطأ الناتج من مبادرة الفرد أو اجتهاده لا يجب أن يعاقب عليه. إنما المقصود بالعقاب هو الفرد المهمل أو المنحرف. أما الخطأ الناتج عن انخفاض مقدرة الفرد أو عدم درايته بالعمل فيكون علاجه عن طريق التدريب.

#### 2. الحوافز من حيث مادتها: (برنوطي، 2007، ص 355، 356)

- **الحوافز المادية (والمالية):** وتشتمل على الأموال والمزايا المادية، كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى. والحوافز المالية هي الأكثر شيوعاً؛

- **الحوافز المعنوية:** وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، والأكثر شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة... إلى غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة للكثير من الناس.

3. الحوافز من حيث من يحصل عليها: (الخلائية، 2013، ص 14 )

- **حوافز فردية:** حيث تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل ما يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية؛
- **حوافز جماعية:** توجه مثل هذه الحوافز مجموعة من العاملين في المنظمة، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

رابعاً: التمكين.

### 1. تعريف التمكين:

قد قام برويس بتعريفه على أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية". (حليلو وعريف، 2018، ص90)

وفي محاولة لتوضيح تعريف التمكين هناك الجدول رقم(04) الذي يبين أهم المفاهيم التي تناولها عدد من الباحثين:

الجدول رقم(04): أهم مفاهيم التمكين

الباحث	مفهوم التمكين
Conger 1988	عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال هبة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية.
Irvin et al 1999	العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه.
Kanter 1979	عملية توزيع و تقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة.
Chondler 1992	عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة.
Schutz 1994	الاشتراف الكامل لكل من الرؤساء و المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
Kanugo 1988	مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لكي يشعر بقدرته وسيطرته على عمله.
Thomas and Velthouse 1990	دافعية العمل الداخلية التي تحتوي على أربعة نواحي هي: <b>الوظيفة ذات معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، تأثير الفرد.</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على(أحمد، 2014، ص190، 189)

هناك وصف للتمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يعيش هذه الحالة الذهنية يمتلك بعض الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين، ومن أهم هذه الخصائص: (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 12)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛
- المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل بها.

2. فوائد التمكين: ( أبو ربيع، 2019، ص 18)

أ. فوائد التمكين على مستوى المنظمة:

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة؛
- تحسين الجودة و الإنتاجية؛
- تعزيز الولاء و الالتزام؛
- زيادة فاعلية الاتصالات؛
- المساهمة في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40 %؛
- تخفيض الكلف بنسبة تتراوح من (10%-15%) .

ب. فوائد التمكين على مستوى العاملين:

- زيادة مستوى الرضا عن العمل؛
- زيادة السيطرة على المهام اليومية؛
- زيادة الشعور بالملكية في العمل؛
- زيادة الثقة بالنفس؛
- توفير فرص العمل؛
- الحصول على معارف ومهارات جديدة.

خامسا: الاتصال الداخلي.

1. تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف منصور الاتصال الداخلي على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين" مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين. (حليلو وعريف، 2018، ص 91)

وهو عقد جديد بين صاحب العمل و الموظف بين المديرين والموظفين. قد تتطلب "العلاقة بين صاحب العمل والموظف" المديرين أن يعيدوا التفكير في دورهم وأن يتعرفوا على العمليات التي يتم من خلالها إنشاء القيمة بشكل مريح للموظفين. ( مهدي وجثير، 2020، ص38 )

## 2. أهمية الاتصال الداخلي: (بلقاضي، 2014، ص69، 70)

أ. بالنسبة للفرد: فهو يقوي روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله. يسمح أيضا برفع الروح المعنوية للأفراد، كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة.

ب. بالنسبة للمؤسسة: إن في المؤسسات تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال. مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق. إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

## 3. أنواع الاتصال الداخلي:

تم تقسيم الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. اتصالات رسمية: وهي تلك الاتصالات التي تحدث في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتبعب القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. وتأخذ ثلاث اتجاهات: (قادري، 2010، ص58)

• الاتصالات الهابطة: هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من المديرين إلى المديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل. وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية والأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة والتوجيهات. (قادري، 2010، ص58)

• الاتصالات الصاعدة: حيث تتدفق المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعودا إلى الإدارة العليا، وتستخدم هذا النوع من الاتصالات لجان مشتركة وصناديق شكاوى العاملين وإجراءات التظلم كقنوات اتصال. (بيرم، 2016، ص28)

• الاتصالات الجانبية: وهي الاتصالات التي تمر بين الأفراد العاملين في مستوى واحد في التقسيم الإداري؛ أي أنها توحد بين الأفراد العاملين في المستوى الإداري نفسه. (العيسى، 2018، ص38)

ب. الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي تحدث خارج المسار الرسمي المحدود للاتصال، وهي تلك العلاقات التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية متخطية حدود السلطة الصارمة، ومن الأمثلة عليها: الاتصالات التي تتم عبر مواقع التواصل الاجتماعي، أو العلاقات والخطابات التي تتم في المؤتمرات والاحتفالات بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية. (العيسى، 2018، ص38)



## المطلب الثالث: خطوات التسويق الداخلي.

يمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يبني عليها التسويق الداخلي فيما يلي:

## أولاً: تحديد السوق

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، فكل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات. إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة. (عباسي، 2009، ص47)

## ثانياً: بحوث السوق

وتتطوي هذه البحوث على جميع المعلومات حول احتياجات ورغبات الموظفين وتأثير سياسات الموارد البشرية على العاملين في المنظمة، إضافة إلى جمع المعلومات حول سوق العمل الداخلي والخارجي بهدف تحديد الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية.

ومن المعلومات الرئيسية التي تحتاجها المنظمة لمعرفة عن سوقها الداخلي:

1. معرفة تصورات الموظفين حول ما ينتظرونه من المنظمة والوظيفة التي يقومون بها؛
  2. معرفة تصورات الموظفين عن مدى مساهمتهم بالوظائف التي يقومون بها؛
  3. معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل التي تحدث بين الموظف من جهة والمنظمة من جهة أخرى.
- حيث أن ولاء والتزام الموظف يستند بشكل كبير على ترحيحه لعملية التبادل هذه، حيث إذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه سوف تنخفض الروح المعنوية لديه وسوف يتقاعس بالعمل، وفي حالة العكس فسوف تزداد درجة ولاءه والتزامه التنظيمي. (بيرم، 2016، ص14، 13)

## ثالثاً: تجزئة السوق

تقوم الفكرة من الحقيقة القائلة إن الموظفين غير متمائلي الحاجات والرغبات لذلك من الصعب التعامل معهم بنفس الطرق والوسائل. وعليه تقوم المنظمات في تجميع الموظفين في قطاعات مختلفة، حيث كل قطاع تشابه فيه خصائص واحتياجات الموظفين والأدوار التي يؤديها، وذلك بهدف وضع البرامج المناسبة لهم التي تؤثر على سلوكهم بالشكل التي ترغب فيه المنظمة. (بيرم، 2016، ص13). وهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية: (محموي، 2010، ص30، 31)

1. التقسيم الجغرافي: يفترض هذا المدخل أم احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، بمعنى حاجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر، وهذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

2. **التقسيم الديمغرافي:** ويقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية مثل السن، الجنس، الدخل... الخ، هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.
3. **التقسيم النفسي:** يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات... الخ من أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بمقاس (VALS) وهو يجمع بين القيم ونمط الحياة، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.
4. **التقسيم السلوكي:** يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين.

#### رابعاً: الاتصال التسويقي.

إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية ويجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة. فإعلانات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة لهذا الشأن. (عباسي، 2009، ص 47)

#### خامساً: التوجه التسويقي.

إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، إن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (عباسي، 2009، ص 47)

#### المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي و عناصر مزيج التسويقي.

اتفق الباحثين على وجود ثلاث نماذج أساسية في التسويق الداخلي تشرح وتبين طريقة تنفيذه وتطبيقه على مستوى المنظمة. ولقد تمكنوا من تحليل أداء الخدمات وتحديد مسؤوليات في كل وظيفة من خلال المزيج التسويقي الداخلي .

#### المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي.

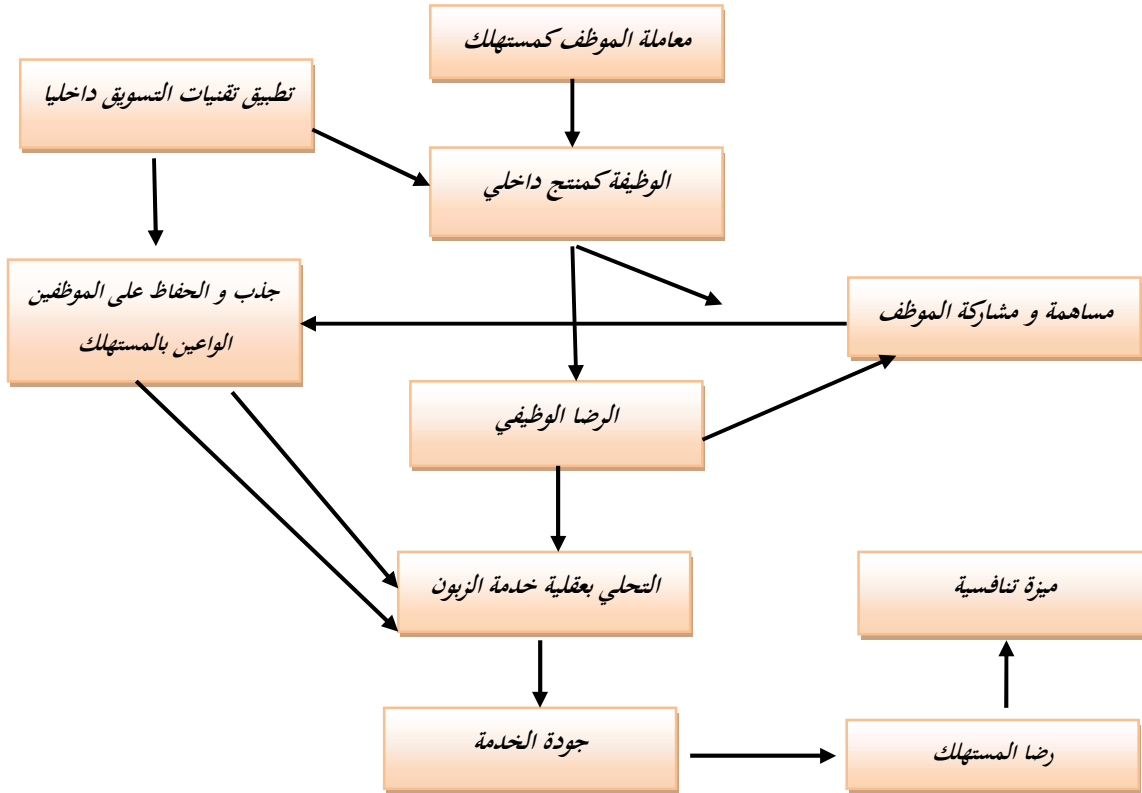
أولاً: نموذج بيرري (الجاروشة، 2016، ص 24، 25) يقوم هذا النموذج على اعتبار:

1. الموظفين داخل المنظمة هم في الحقيقة زبائن داخليين (مستهلكين)؛

2. الوظائف هي منتجات داخلية تقدمها المنظمة لهم .

والشكل التالي يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي :

الشكل رقم(05): نموذج ييري للتسويق الداخلي .



المصدر: P.Ahmed ,M.Rafiq ,internal marketing Tools and concepts for customer-

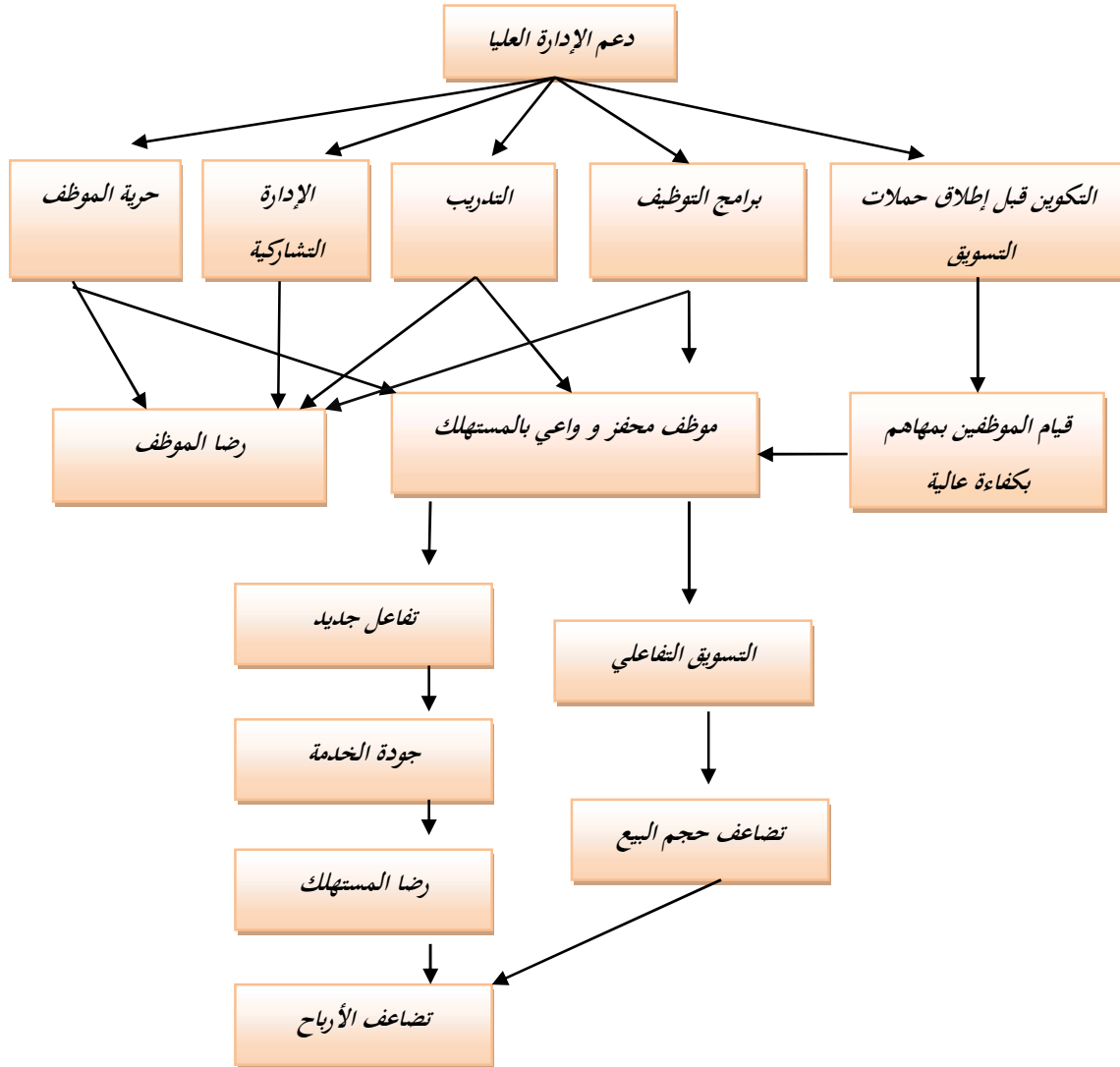
focused management ,2002,P 14.

ويتضح من هذا النموذج أن المنظمة ينبغي عليها اكتشاف حاجات ورغبات الموظفين 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، وهذا ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أداءهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية خدمة الزبون. والمنظمة التي لديها موظفين ذو أداء عال ويتحلون بعقلية خدمة الزبون تملك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية ورفع حصصها في الأسواق.

ثانيا: نموذج كرونروس : ( الجاروشة،2016،ص26،27)

إن التفاعل الجيد مع الزبائن وتقديم خدمات ذات جودة عالية يمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها، وذلك من خلال وجود عاملين لديهم توجه بالزبون ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومتحلين بعقلية البيعية ومدركين لأدوارهم وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. والشكل الموالي يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي:

الشكل رقم(06): نموذج كرونوس للتسويق الداخلي .



المصدر: P.Ahmed ,M.Rafiq ,internal marketing Tools and concepts for customer-

focused management ,2002,P 16.

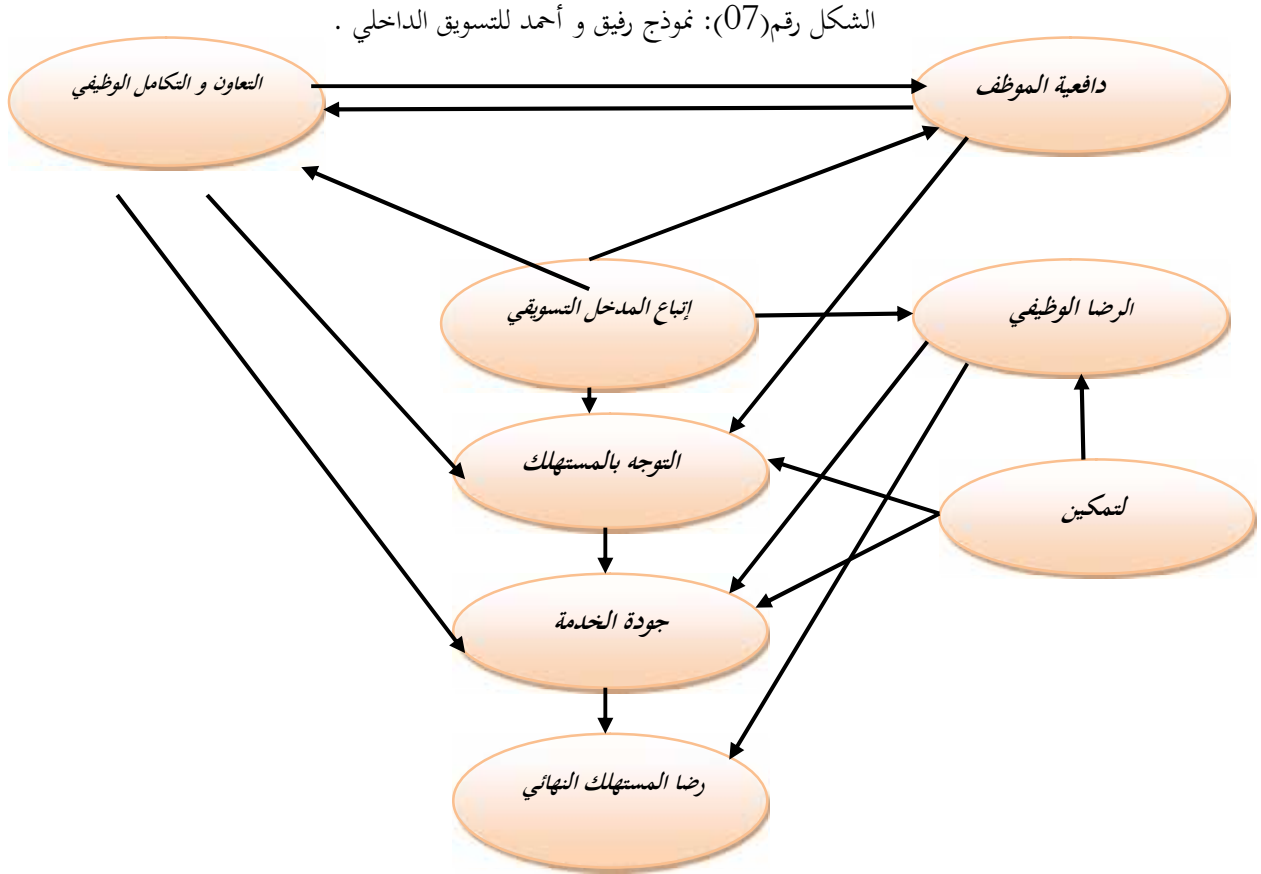
ويتضح من النموذج أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي تستطيع إنجاحه أو إفشاله، ويتمثل دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشر وغير المباشر للعاملين في المنظمة من خلال:

1. **التدريب:** خاصة التدريب على خدمة الزبائن، لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالعميل واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
2. **سياسات وبرامج التوظيف:** أي مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.
3. **دعم العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في اتخاذها.**

4. إطلاع العاملين بكل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.

ثالثا: نموذج رفيق و أحمد (الجاروشة، 2016، ص28)

قام الباحثين رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي. الشكل التالي يوضح هذا نموذج:



المصدر: P.Ahmed ,M.Rafiq ,internal marketing Tools and concepts for customer-

focused management ,2002,P 20.

ويعتبر هذا النموذج التوجه بالعملاء دخلا لتحقيق رضاهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، ويتضح هنا أن التنفيذ الفعال

للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

1. تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
2. التحفيز؛
3. التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
4. التمكين الإداري.

**المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي .**

لتحقق المنظمة أهدافها يجب أن تبدأ بإستراتيجية المزيج التسويقي الداخلي الذي تعتبر من أهم عناصر الأساسية في التسويق الداخلي ويمكن شرح هذه العناصر على النحو التالي: (عبد الله، 2018، ص65)

**أولاً: المنتج.**

يشمل مجموعة السياسات والبرامج والخدمات والأبحاث المرتبطة بتطوير أداء العاملين وتدريبهم وتمكينهم داخل المنظمة.

**ثانياً: السعر.**

يشمل تكلفة البرامج والخدمات والدورات التدريبية الموجهة للعاملين، بالإضافة إلى مرتبات العاملين والمكافآت والعلاوات ونظم الحوافز الخاصة بهم والتي تعتبر من أهم عناصر هذا المزيج.

**ثالثاً: التوزيع.**

يعني المكان الذي تؤدي فيه الأنشطة والخدمات المتعلقة بالتسويق الداخلي للعاملين بالمنظمة، سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

**رابعاً: الترويج.**

يطلق عليه أيضاً عنصر الاتصالات الداخلية، ويشمل العلاقات العامة الداخلية. والإعلان والترويج الداخلي، ووسائل الدعاية المستخدمة في التسويق الداخلي تضم الاتصال الشخصي بين العاملين، الإعلان من خلال شبكة المطار الداخلية وغيرها. وتمت إضافة العناصر أخرى : (محموي، 2010، ص33)

**خامساً: الدليل المادي أو الملموس.**

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

**سادساً: العمليات.**

وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

**سابعاً: المشاركون (الأفراد).**

وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر .

## خلاصة الفصل :

وتماشيا مع ما تم ذكره سابقا يمكن القول أن التسويق الداخلي مبني على فكرة اعتبار الموظفين في المؤسسة زبائن داخليين، وأن وظائفهم عبارة عن منتجات داخلية. تعمل المؤسسة على البحث على حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن (الموظفين) والعمل على تلبيتها. وهذا كله لتحقيق أهدافها.

فتهدف عملية التسويق الداخلي إلى اختيار أفضل وأحسن الموظفين والعمل على تدريبهم لصق مهاراتهم وكفاءاتهم. وتقوم المنظمة بتحفيز العاملين لديها بعدة حوافز مما يجعلهم أكثر مسؤولية اتجاه عملهم. وتوفر لهم نظام اتصال داخلي جيد لتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وتجسيدها مبدأ التمكين تقوم المنظمة بإشراك عاملها في عملية اتخاذ القرارات وذلك بإعطائهم البعض من الحرية في التصرف. وعليه يكون الموظفون قادرين على تقديم أفضل الخدمات التي لها جودة عالية، محاولة منهم للمحافظة على زبائنهم وكسب ثقتهم وولائهم، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل التالي.

## الفصل الثاني:

أداء المبيعات حول جودة الخدمة المصرفية



## تمهيد:

خلال السنوات الأخيرة تطورت الخدمات المصرفية بشكل كبير، نظرا لتطور التكنولوجيا والخدمات التي يشهدها العالم اليوم، فالمصارف أصبحت تهتم بجودة الخدمات التي تقدمها للزبائن، والتي تعتبر معيارا في نظر العميل لتقييم الخدمة المقدمة. ومن خلالها يستطيع المصرف إشباع حاجات ورغبات الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم.

**المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية.**

تعتبر الخدمة المصرفية القلب النابض للمصارف، وبدونها لا يكون للمصرف قيمة أصلا. فهي توضع لإشباع حاجات ورغبات الزبائن ويحقق من خلالها المصرف أهدافه وغاياته .

**المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية.**

إن الخدمة المصرفية لا تختلف في مفهومها عن الخدمة بصفة عامة، حيث أنهما يقومان على نفس المبدأ ولديهما تقريبا نفس الخصائص.

**أولا: تعريف الخدمة المصرفية.**

تعتبر الخدمة المصرفية أداء أو فعل من قبل طرف وتقدم إلى طرف آخر، أي أنها أنشطة يقدمها المصرف إلى الزبون سواء كان شخص أو مؤسسة، حيث تكون هذه الأنشطة غير ملموسة ولا يتم نقل ملكية أي شيء من خلالها. كما أن تقديم هذه الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس. (خنفر وآخرون، 2015، ص116)

يمكن تعريفها أيضا بأنها المنافع أو الإشباع غير الملموسة والتي يقدمها المصرف لإشباع الحاجات المالية والائتمانية للزبائن وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بمنتج مادي ملموس. (طالب وآخرون، 2014، ص 60) حيث يعتبر الزبون بأن الخدمة المصرفية مصدر لإشباع جزء من حاجاته ورغباته، أما في نظرة المصرف فهي مصدر للربح وتحقيق أهدافه. (الخصر، 2012، ص14)

يمكن إظهار ارتباط الخدمة المصرفية بمنتج مادي كما يلي: (كافي، 2017، ص96)

- ترتبط سرعة انجاز الخدمة وطريقة تقديمها بمدى تطور الأجهزة والمعدات التي تساعد في تحقيق ذلك؛
  - يلجأ المستفيد إلى الصراف الآلي عند قيامه بسحب نقوده منه؛
  - كما أن ملء استمارة السحب أو الإيداع يرتبط باستخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.
- واستخلاصا لما سبق يمكن تحديد تعريف للخدمة المصرفية على أنها مجموعة من ردود الأفعال الغير ملموسة التي يقوم المصرف بتقديمها لزيائته لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبطبيعة الحال مصدرا لتحقيق أرباحه .

**ثانيا: خصائص الخدمة المصرفية.****1. اللاملموسية:**

تحتوي الخدمة المصرفية على مجموعة من العناصر منها الملموسة ومنها غير الملموسة. فتعتبر الأجهزة و الديكورات وغيرها عناصر ملموسة، أما بالنسبة للعناصر الغير ملموسة فهي التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها مثل ادراكات العميل وتوقعاته، وما تتضمنه من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة في تقييم العميل لمضمون الخدمة المقدمة، والتي تترك آثارها على مستوى إدراك الزبون لجودة الخدمة. (الزامل وآخرون، 2012، ص 58)

وعليه فالخدمة المصرفية تتميز بكونها غير ملموسة أي لا يمكن قياسها من خلال اللمس أو الشم...، وإنما يكون وجودها عبر الثقة والأمان والكفاءة التي يعطيها العاملين في المصرف للعملاء.

**2. التلازمية:**

وهي درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها، أي أنه من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع (مقدمها)، فأداء خدمة معينة يحدث لحظة استهلاكها. (أبو عجوة، 2020، ص 309)

وبناء على ذلك فالخدمة المصرفية تتطلب وجود العميل في المصرف لحظة تقديم الخدمة وتعامله المباشر مع الموظفين (مقدمو الخدمة) لتكون الخدمة المقدمة لهم في الشكل الذين يرغبون به. ذلك لأن الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت.

**3. نظام تسويقي ذو توجه شخصي عال:**

أي أن المصرف يقوم بنشر فروع له في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء. فتتسع العلاقة بين المصرف والزبون فتأخذ أبعاد شخصية وعلى مستوى. فيجب أن تكون قنوات التوزيع هذه الخدمات جيدة و تكون أقرب للعميل ومناسب له. (طالب وآخرون، 2014، ص 63)

**4. الافتقار إلى هوية خاصة:**

يجب على المصرف تمييز نفسه عن باقي المصارف وذلك بتقديم مزيج تسويقي متنوع ومتميز (موظفي المصرف، الإعلان، خدمات جديدة...) من أجل إنشاء هوية خاصة بخدماته ترسخ في ذهن العميل. (قطاف، 2011، ص 69)

**5. الانتشار الجغرافي:**

يعني امتلاك المصارف فروع لها تقوم بتقديم خدماتها المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في تلك المناطق، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء كانت على الصعيد المحلي أو الدولي. (كافي، 2017، ص 101)

**6. الموازنة بين النمو والمخاطرة:**

تحدث عندما تكون الخدمات المصرفية ذات مخاطر. وعليه يجب أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في لبيع و الحذر من ارتفاع المخاطرة. ويستلزم ذلك التوسع في استخدام التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطرة والعائد خلال جميع الظروف المتوقع حدوثها أو في ظرف عدم التأكد. (حسين، 2012، ص 84)

**7. تقلبات الطلب:**

في حالة عدم وجود طلب لا تظهر الخدمات المصرفية، حيث أن التقلبات من السمات الواضحة التي لها أثر على القطاع المصرفي، ولا يشترط أن تكون كل الخدمات تحت التقلبات فقد يكون جزء منها في حالة استقرار لفترة زمنية طويلة نسبيا وأخرى عكس ذلك. (طالب وآخرون، 2014، ص 65)

**8. الاعتماد على الودائع:**

حيث أنها تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف، وتعتمد عليه بشكل كبير في القيام بجميع عملياته المصرفية وتحقيق الأرباح له. (الصميدعي ويوسف، 2005، ص 60)

ومن خلال ما تم ذكره سابقا فإن خصائص الخدمات بشكل عام تنطبق على الخدمات المصرفية بشكل خاص؛ حيث أنها تختلف عنها في الأسلوب المتبع لتقديم هذه الخدمة، وأداء الموظفين والأدوات المستخدمة في ذلك. وبدون شك فإنها تختلف أيضا من حيث طبيعة العميل وحاجاته ورغباته.

### المطلب الثاني : أهمية الخدمات المصرفية ودورة حياتها.

نظرا لتطورات التي يشهدها العالم في كل المجالات خاصة في المصارف، أصبحت للخدمة المصرفية أهمية كبيرة في نظر الزبون.

### أولا : أهمية الخدمات المصرفية. (لخضر، 2012، ص21)

تمتاز الخدمات المصرفية بأهمية كبيرة لأنها تمثل المصرف أي أن بدون هذه الخدمات لا يستطيع المصرف التقدم، فالأسواق في الوقت الحالي أصبحت تتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للزبون بمستوى متميز من الأداء. وتكمن أهميتها أيضا بارتباطها مباشرة بإشباع حاجات ورغبات العملاء، حيث تسعى المصارف إلى معرفة حاجاتهم وذلك بغرض الاحتفاظ بهم والمساعدة في جلب زبائن آخرين .

وعليه فأهمية الخدمات المصرفية والقيمة المضافة المرتبطة بها من نظر الزبون تقاس بمستوى ما تحققه تلك الخدمات لزبون من منافع، ومنه يمكن القول بأن الخدمة المصرفية هي المنفعة.

### ثانيا : دورة حياة الخدمة المصرفية .

تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل هي :

#### 1. مرحلة تقديم الخدمة للسوق.

يتم في هذه المرحلة إدخال الخدمة المصرفية لأول مرة للسوق المصرفي، فهنا يبدأ الجمهور بتعرف على الخدمة وإدراك مميزاتها وما يمكن أن تقدمه لهم من إشباع. وغالبا ما يكون التعامل في المرحلة محدد للغاية، وذلك لجهل العملاء بهذه الخدمة المصرفية الجديدة. حيث يقوم البنك بدراسة ردود الأفعال الأولى للعملاء حول الخدمة المقدمة ومدى تقبلهم لها. ومعرفة الخلل فيها ومعالجته، وتعرف أيضا على جانبيها الإيجابي ومزاياها التي يركز عليها. ( لخضر، 2012، ص 26 )  
وتماشيا مع ما تم ذكره تتميز هذه المرحلة ب:

أ. التعامل يكون مع عدد قليل من العملاء، نتيجة لجهلهم لهذه الخدمة لكونها جديدة؛

ب. معدل الربح فيها قليل.

#### 2. مرحلة النمو.

يزداد التعامل مع الخدمة المصرفية بشكل سريع في هذه المرحلة . وتزداد معرفة العملاء بها وتقبلهم لها. كما أن ربحية المصرف تزداد، ونتيجة لذلك سيبدأ المنافسين بتقليد هذه الخدمة وتقديم خدمات مماثلة لها. وعليه يقوم المصرف بعملية تحسين خدماته ونشرها في جمع فروعها للحفاظ على مركزه التنافسي. ( أبو ميزر، 2019، ص 18 )  
وعليه تتميز هذه المرحلة ب :

- أ. الزيادة في ربحية المصرف؛  
 ب. زيادة تعامل العملاء مع الخدمة؛  
 ج. تحسين الخدمات المقدمة في هذه المرحلة؛
3. مرحلة النضج.

تستمر المبيعات في الارتفاع حتى تصل إلى مرحلة الاستقرار والتي من المتوقع منها أن تبقى لفترة طويلة، حيث تشتد حدة المنافسة فيسعى المصرف هنا للمحافظة و البقاء على وضعهم الحالي وذلك من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة .  
 (جنود، 2020، ص 26)

بناءً على ما سبق هذه المرحلة تتميز ب:

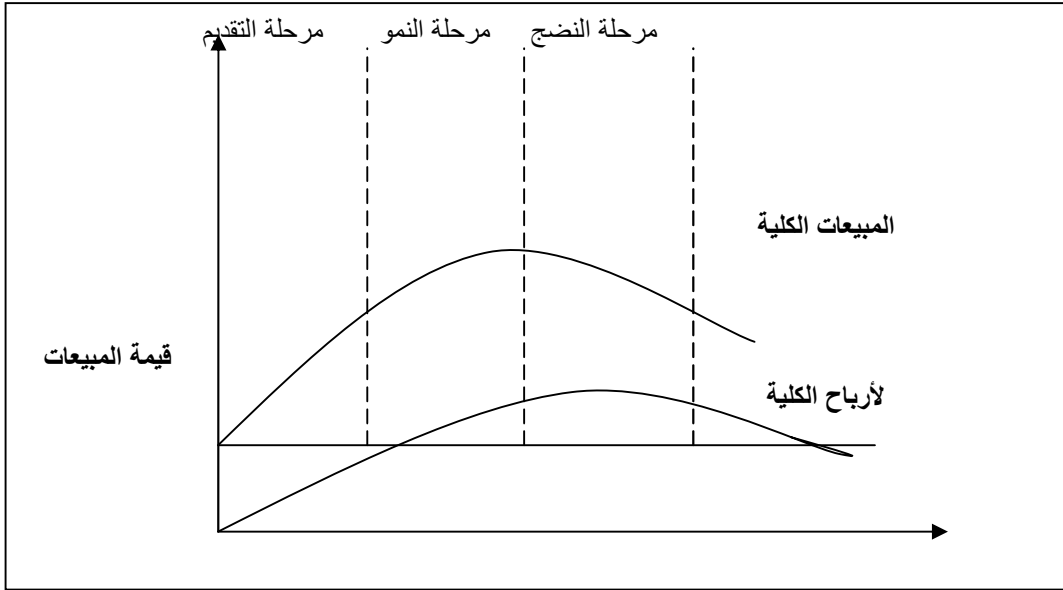
- أ. ارتفاع المبيعات؛  
 ب. اشتداد حدة المنافسة؛  
 ج. تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة .
4. مرحلة الانحدار.

تبدأ درجة التعامل مع الخدمة المصرفية بنزول بدرجة كبيرة مما تجعل المصرف يفكر في التوقف عن تقديمها وتخرجها تدريجياً من السوق. وإدخال خدمات مصرفية أخرى تحل محلها. وتكون ذو نفع وفاعلية للعملاء وتقوم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم.  
 (الخضر، 2012، ص 27)

ومنه يمكن القول أنه ما يميز هذه المرحلة:

- أ. انخفاض نسبة التعامل مع هذه الخدمة المصرفية بشكل كبير؛  
 ب. إدخال خدمات مصرفية أخرى تحل مكانها وتشبع حاجات ورغبات العملاء؛  
 ج. التخلي عن تقديم الخدمة أو التعامل مع نسبة قليلة من العملاء.  
 وفي الشكل الآتي يوضح أهم مراحل التي تمر بها حياة الخدمة المصرفية:

الشكل رقم (08): دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص174.

### المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية.

تسعى المصارف إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم من خلال تقديم أفضل وأحسن الخدمات المصرفية، والتي تمثل النشاط الأساسي لهم.

والمصارف لديها نوعين من الخدمات وهي كالاتي:

#### أولاً: الخدمات المحلية:

1. **عمليات الصندوق:** تتمثل في جميع عمليات الإيداع والسحب والمقاصة. (جميل، 2015، ص126)
2. **الإيداع:** هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى المصرف لمدة زمنية معينة وبفائدة معينة، ولا يجوز له سحبها إلا في نهاية الفترة المتفق عليها وإلا تسحب منه الفائدة. حيث تتم عملية الإيداع بملاء استمارة معينة بما طلب الإيداع وجميع البيانات الخاصة بالمبلغ والفوائد، ثم يحصل على وصل يثبت أنه قام بعملية الإيداع حقا. (جميل، 2015، ص126)
3. **السحب:** يتم إجراء السحب في الحسابات الجارية، حيث يقوم العميل حامل الشيك بتقرب من المكان المخصص لذلك، ثم يتحقق الموظف من المعلومات الخاصة بالعميل والحصول على توقيعه ومجموعة من المعلومات التي تسجل على ظهر الشيك وتم السحب إما مباشرة له أو لشخص آخر. (جميل، 2015، ص126)
4. **المقاصة:** حيث يجتمع مندوبو البنوك في غرفة المقاصة الموجودة في البنك المركزي لتسوية وعمل مقاصة بين الشيكات المسحوبة على هذه البنوك لصالحها. (كافي، 2017، ص104)

5. **قبول الودائع:** الوديع عبارة عن عقد بين البنوك والموودع، حيث تدفع للمودع مبلغا بوسيلة من وسائل الدفع ويتم اتفاق بين الطرفين على إنشاء وديعة تحت الطلب أو لأجل. ثم ينشأ عنها التزام بدفع مبلغ معين للمودع أو لأمر لدى الطلب أو حينما يحل الأجل. (كافي، 2017، ص104)

#### ثانيا: الخدمات الخارجية:

1. **الاعتماد المستندي:** هو خطاب يصدر من البنك وذلك تحت طلب العميل، حيث يتعهد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوب عليها عند تقديمها وحسب الشروط الواردة في الاعتماد. (كافي، 2017، ص104)

2. **الأوراق التجارية:** هي وثيقة تثبت التزام بدفع مبالغ حيث تمتاز بإعطاء مهلة محددة لتسديد الديون، ومن أهم أشكالها الكمبيالة، سند لأمر. ويشترط فيها إيضاح مكان وتاريخ الوفاء، اسم المستفيد، واسم وتوقيع المتعهد بالوفاء والتعهد بأداء مبلغ معين إضافة إلى إمكانية التداول بالتظهير. (كافي، 2017، ص105)

3. **الأوراق المالية:** تتمثل في الأسهم والسندات، حيث يشكل السهم جزء من رأسمال الشركة المساهمة، أما السند فهو جزء من قروض تصدرها الشركات أو الهيئات الحكومية. (جميل، 2015، ص129)

#### المبحث الثاني : جودة الخدمة المصرفية .

من أجل تحقيق غاياتها تقوم المصارف دائما بسعي نحو تقديم خدمات ذات مستوى مرضي لزيون، حيث تكون هذه الخدمة تمتاز بسعر أقل مقارنة بالمنافسين في السوق للوصول إلى رضا العميل وولائه مع التحسين المستمر للخدمات المقدمة وجودتها حيث تكون مناسبة مع احتياجات الزبون.

**المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة المصرفية.**

نظرا لشدة المنافسة القائمة بين المصارف التي يشهدها العالم في الوقت الآني وذلك نتيجة تشابه الخدمات المقدمة من طرفهم، يعتمد كل مصرف بتمييز نفسه عن غيره من المنافسين بتقديم خدمات ذات جودة عالية ليحظى بالاهتمام من طرف العملاء ثم كسب ثقتهم وولائهم.

**أولا: تعريف جودة الخدمة.**

1. **تعريف الجودة:** اتفق أغلب الباحثون هي إرضاء العميل من خلال تقديم خدمات وسلع تعمل على تلبية حاجاته ورغباته، وتكون متناسب مع مستوى توقعاته أو تفوقه . (الزامل وآخرون، 2012، ص131) و الجدول التالي يوضح أهم التعاريف للجودة التي تناولها الباحثون :

الجدول رقم(05): أهم التعاريف الخاصة بالجودة.

الباحث	التعريف
قــــــــــــــــاموس webster1985	هي مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة، أو خاصية منفردة أو شاملة .
قاموس oxford	أهمـــــــــــــــــا درجة التميز أو الأفضلية .
Bank 2000	أهمـــــــــــــــــا الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية .
Fisher 1996	هي مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأهمـــــــــــــــــا في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك .
Evans 1993	أن الجودة هي تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها .
Mitra	أهمـــــــــــــــــا ملائمة المنتج أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستهلك
Feignbaum	أهمـــــــــــــــــا المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة المتأتية من التسويق والهندسة، التصنيع والصيانة الذي من خلاله سيلبي المنتج والخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك
Taguchi	أهمـــــــــــــــــا تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستهلك ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية توقعات المستهلك والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها .

من إعداد الطالبة بالاعتماد على (الوادي وآخرون،2010)

وعليه فالجودة هي تحقيق توقعات العميل أو التفوق عليها وهي معيار لتفرقة والتميز بين المؤسسات .

2. تعريف جودة الخدمة: يمكن تعريفها على أهمـــــــــــــــــا مدى تناسب الخدمة المقدمة مع توقعات العميل أو ظهور مستوى يفوق

توقعاته، حيث يجب على المسوقين الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الزبون، وتحديد توقعات الزبون فيما يتعلق بجودة

الخدمة . (التميمي،2007،ص103)

الشكل رقم(09)يوضح أكثر مفهوم جودة الخدمات:

الشكل رقم(09): مفهوم جودة الخدمات.



المصدر: نعيم عبد الكريم الطراونة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2011،ص17.



ومن التعريف السابق يمكن القول بأن جودة الخدمة هي عملية تقييم من قبل الزبون وذلك من خلال مقارنة ومطابقة ما تم تقديمه له فعلا مع توقعاته المسبقة على الخدمة .

ثانيا : مفهوم جودة الخدمة المصرفية .

تعرف الخدمة المصرفية على أنها "قياس مدى توافق الجودة المقدمة مع توقعات العملاء، فتقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية يعني توافق الخدمة مع توقعات العملاء" (كتعان وعبود، 2012، ص560)

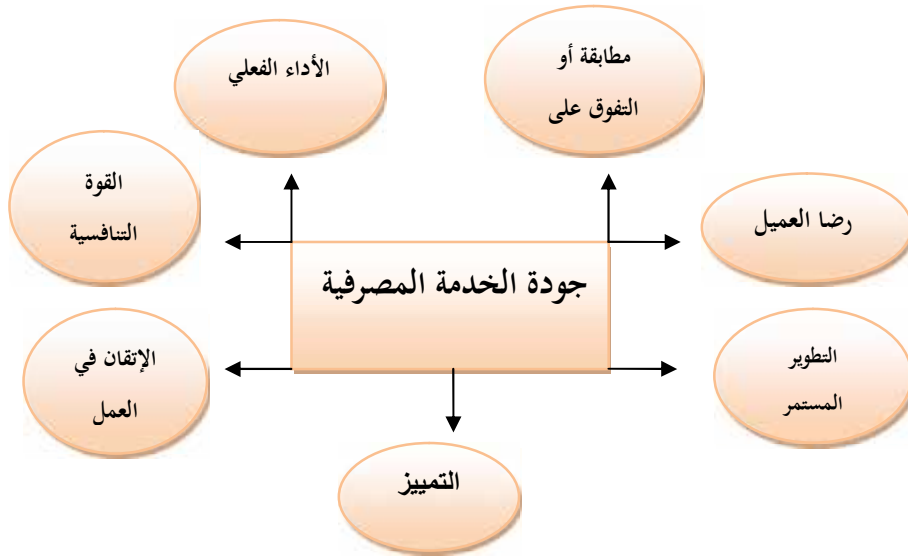
وهي أيضا مقدرة المصرف على تلبية توقعات العملاء أو التفوق عليها، فالمصارف تسعى إلى زيادة القدرة التنافسية وذلك من خلال تقديم خدمات ممتازة تحسن من مكانة المصرف في السوق المستهدفة . (الظاهر وبنعبدالله، 2019، ص83) كما يمكن تعريفها بأنها مقياس نسبي يختلف من شخص لآخر، وذلك حسب توقعاته . فالزبون يقوم بالحكم على جودة الخدمة المصرفية من خلال مقارنة ما تم تقديمه له فعلا وتوقعاته . (علاونة، 2015، ص64)

ومن خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أهم الركائز الأساسية التي تعرف الجودة في المصارف: (خنفر، 2015، ص153)

1. أهمية الإدراك الفعلي من قبل العملاء للمنفعة التي سيحصل عليها نتيجة حصولهم على الخدمة؛
2. لتكون الخدمة المصرفية ذات جودة مرضية للعملاء يجب أن تتطابق الخدمة المقدمة مع توقعاتهم؛
3. تعتبر جودة الخدمة المصرفية معيار للإتقان في أداء الأعمال؛
4. جودة الخدمة المصرفية هي التي تعطي التميز والقوة التنافسية، وذلك لما تتصف به الخدمات المصرفية من التشابه في خدماتها.

ومحاولة لفهم أهم الركائز التي تكون في جودة الخدمات المصرفية الشكل الموالي رقم(10) يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): جودة الخدمات المصرفية



وعليه فوجود الخدمة المصرفية هي معيار يستخدمه العملاء لقياس مدى تطابق وتناسب الخدمات المقدمة لهم من قبل المصرف مع توقعاتهم أو التفوق عليها .

### المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة المصرفية .

يقوم المصرف بتمييز خدماته بمجموعة من الأبعاد لتقديم خدمات تكون في مستوى أفضل من المنافسين والتي تؤثر على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

#### أولا : الملموسية .

تتمثل في توفر المصرف على أحدث التجهيزات والوسائل المساعدة لتقديم التسهيلات المادية، واعتناء موظفيه بمظهرهم الخارجي و التصميم الداخلي للمصرف أيضا.(درويش والدميري،2010،ص18)

#### ثانيا : الاعتمادية .

تظهر من خلال تقديم المصرف لخدماته للعميل بنجاح ومثلما يتوقعها، وفي الوقت الذي يطلبها حيث تكون الخدمة مرضية له.(السحاتي،2019،ص55)

فهي تمثل التزام المصرف على تقديم خدماته بشكل دقيق و في الوقت المطلوب للعملاء لإرضائهم وكسب ثقتهم.

#### ثالثا: الاستجابة .

وتعني "استجابة الإدارة لتقديم المساعدة المطلوبة للزائن وإيجاد حلول المناسبة لمشاكلهم".(أوسو وبطرس،2008،ص18)

أي أن المصرف يكون دائما على استعداد لمساعدة زبائنه وتقديم لهم الخدمات بشكل سريع. والتعامل مع كل مطالبهم وشكواهم بكل كفاءة . والعمل على حلها بسرعة .

#### رابعا : الأمان .

ويقصد به أن تكون كل تعاملات الزبون مع المصرف ومعلوماته سرية، وحالية من الخطأ،الخطر والمخاطرة.(الشفلو،2014،ص208)

وعليه يمكن القول بأن الأمان هو شعور العميل بثقة خلال تعامله مع المصرف وذلك بإحساسهم بالأمان و الطمأنينة عند تلقيهم للخدمة .

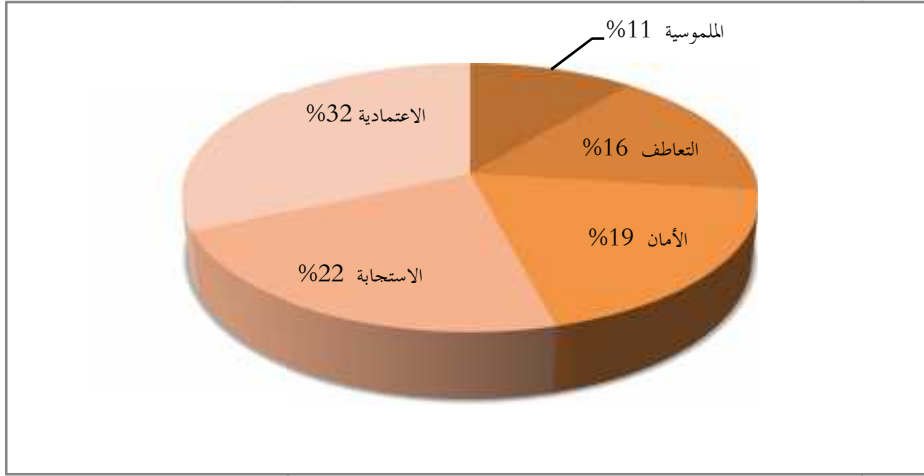
#### خامسا: التعاطف .

وهي الاحترام،الأدب واللباقة التي يتمتع بها مقدم الخدمة (الموظف) عند تعامله مع العملاء .(عجبنا،2018،ص35)

وهذا يعني عناية ورعاية المصرف بمصالح العميل، وإحساسه بالاهتمام ومحاولة تفهم حاجاتهم ورغباتهم، ومحاولة أيضا إيجاد حلول سريعة وجيدة لمشاكلهم والإجابة عن جميع تساؤلاتهم .

ويختلف الوزن النسبي لهذه الأبعاد وهذا ما يعرضه الشكل رقم(11):

الشكل رقم (11): أبعاد جودة الخدمة



عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص345.

### المطلب الثالث: مستويات جودة الخدمة المصرفية.

توجد خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي كالآتي:

#### أولاً: الجودة المتوقعة

وهي جودة الخدمة المصرفية التي يتوقع العميل الحصول عليه من المصرف المتعامل معه، وهي التي يراها أيضا الزبون واجبة الحصول عليها وتعتمد على عدة عناصر من أهمها: احتياجات الزبون وخبراته السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين. (مسعودي، 2014، ص61)

#### ثانياً: الجودة المدركة من قبل الإدارة.

وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها للعملاء و ترى أنها مناسبة لهم وستلبي رغباتهم وحاجاتهم وتشبعها، وتقدم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها (المصرف) لتكون بمستوى عال والذي يرضي العميل. (دياب وطويرش، 2013، ص153)

#### ثالثاً: الجودة الفعلية

وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة وأداء العاملين بالمصرف، وتقديمها في المستوى الذي حدده المصرف حيث يحاول العاملون أن يرفعوا من توقعات العميل لجودة الخدمة، وهذا يعتمد على مهاراتهم وكفاءتهم وحسن تدريبهم على تقديم الخدمة وقد تختلف هذه الخدمة من مصرف إلى آخر، وقد تختلف أيضا من موظف لموظف آخر حسب خبرته وحالته النفسية. (مسعودي، 2014، ص61)

#### رابعاً: الجودة المبروجة

وتعني الخصائص والمعلومات المتعلقة بالخدمة، التي وعد بها المصرف عملائه الحصول عليها والتي يتم نقلها للعملاء من خلال البرامج و الحملات الترويجية، الإعلانات ومطبوعات. أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من زبائنه عن تلقيهم الخدمة المقدمة لهم. (أوسو وبطرس، 2008، ص19)

## خامسا: الجودة المدركة.

وهي تقدير العميل للخدمة المقدمة لهم. (مسعودي، 2014، ص62)

لقد أكد بعض الباحثين أن فلسفة التوجه بالعملاء هو العنصر الأساسي للجودة في مجال الخدمات وخصوصا المصرفية منها، ومن أبرز الصعوبات التي تواجهها عملية القياس جودة الخدمة المصرفية هي: (مسعودي، 2014، ص62)

1. أن الجودة عبارة عن أداء وبالتالي يختلف الأداء من مقدم الخدمة لآخر في نفس المصرف ومن وقت لآخر، ويختلف باختلاف العملاء أيضا؛

2. الحكم على جودة الخدمات المصرفية لا يتم عن طريق الحكم على جودة المخرجات فقط، أي الجودة الفنية للخدمة، بل يمتد ليشمل الحكم على الجودة الوظيفية للخدمة بمعنى جودة العمليات التي تقدم بها الخدمة من عميل لآخر؛

3. إن مشاركة العملاء في عملية إنتاج الخدمة تؤدي إلى صعوبة رقابة المصرف على جودة تقديم الخدمة.

**المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية وأساليب تحسينها وعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية.**

لقد حدد الباحثون العديد من الطرق لقياس جودة الخدمة المصرفية، وهذه العملية تساعد المصارف في تحسين وتطوير خدماتهم بشكل الذي يتناسب مع رغبات الزبائن.

**المطلب الأول: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية**

إن أول خطوة قبل تحسين جودة الخدمة المصرفية هي قياسها، فهناك العديد من الطرق التي يعتمد عليها في قياس جودة الخدمة منها:

**أولا: نموذج الفجوات**

تم تطوير هذا النموذج من قبل Parasuman Zeithmal and Berry عام 1985 حيث يقوم هذا النموذج على أساسا على فكرة أن ما يحدد مستوى جودة الخدمة هو الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة المصرفية وبين إدراكهم الفعلية لها. تعطى العلاقة التي تعبر عن جودة الخدمة رياضيا على النحو التالي (الحداد، 1999، ص346):

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

واستنادا إلى العلاقة الرياضية السابقة يمكن استنتاج ما يلي :

1. إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من جودة الأداء الفعلي، فإن جودة الخدمة تكون جيدة و مثالية و بالشكل الذي يريده العميل؛

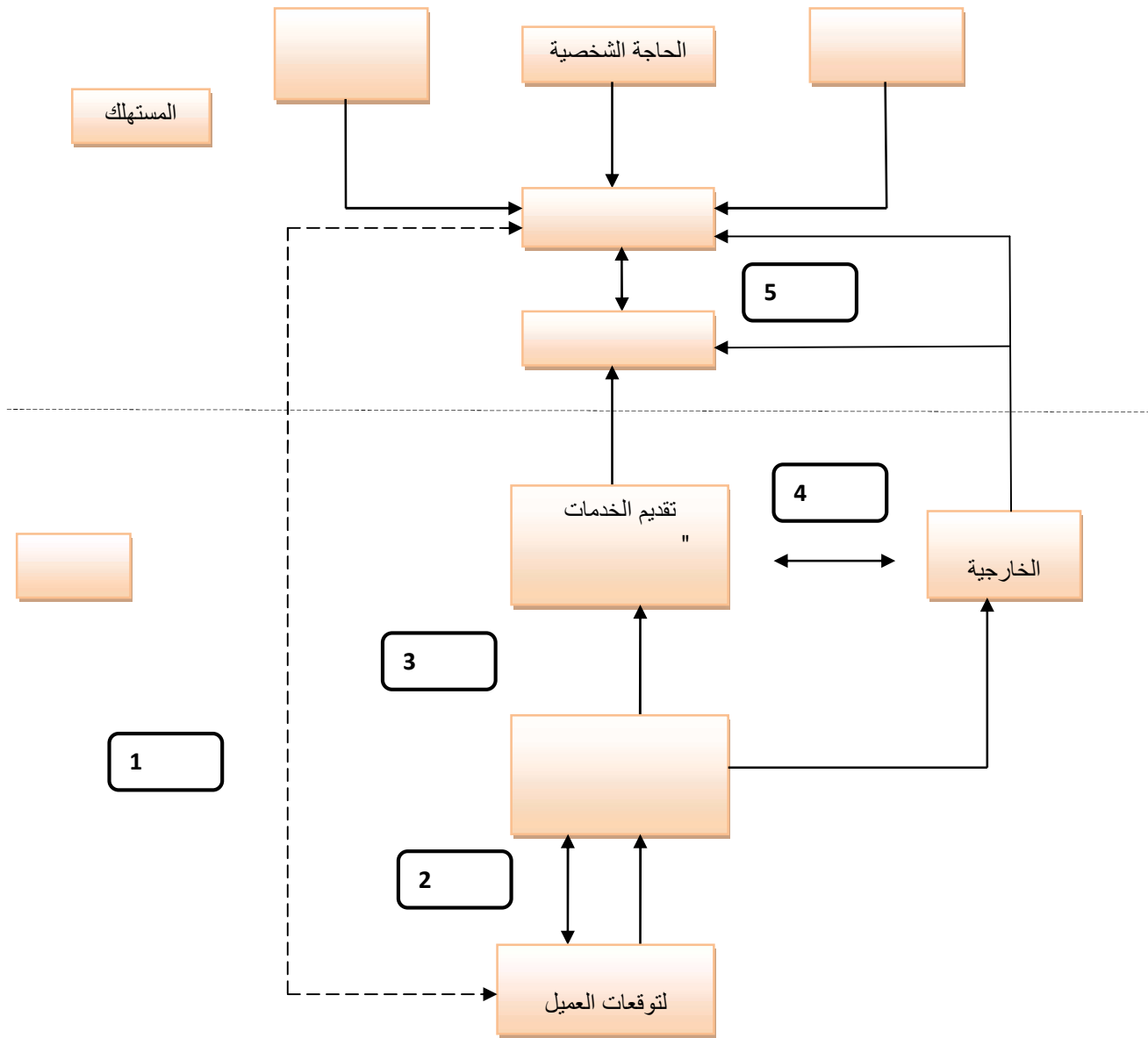
2. إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الأداء الفعلي، فإن جودة الخدمة تكون في مستوى مرضي ومقبول؛

3. إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من جودة الأداء الفعلي، فإن جودة الخدمة تكون سيء وغير مقبولة .

ومن خلال الشكل رقم (12) يمكن تمييز خمس فجوات وهي : (الباهي، 2016، ص39، 38)

- **الفجوة الأولى:** وهي الفجوة التي تكون بين توقعات الزبون ادراكات الإدارة، حيث تظن الإدارة أنها ملمة بكل رغبات وحاجات الزبائن في حين أنهم يتوقعون شيء آخر من المصرف، وهذا لنقص معلوماهم عن الزبائن و رغباتهم. (الباهي، 2016، ص38)
- **الفجوة الثانية:** وتكون بين إدراك الإدارة وبين مواصفات جودة الخدمة المحددة، فهنا قد لا تضع الإدارة مواصفات الجودة، أو أنها تضع مواصفات غير واضحة. وفي بعض الأحيان فإن الإدارة تقوم بوضع مواصفات جودة واضحة ولكنها غير قابلة لتحقيق. (قطاف، 2011، ص105)
- **الفجوة الثالثة:** حيث تكون بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة حيث تكون الخدمة التي تم تسليمها غير مطابقة للمواصفات التي وضعتها الإدارة وهذا قد يكون نتيجة إخفاق مقدم الخدمة على الإبقاء على مواصفات جودة الخدمة. (الباهي، 2016، ص39)
- **الفجوة الرابعة:** وهي فجوة تكون بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية، حيث تظهر عند ظهور اختلاف بين تسليم الخدمة والخدمة التي تم التعهد بها من قبل المصرف وهذا من خلال الاتصالات الخارجية للشركة مع الزبائن، فقد يحدث هناك عدم رضا من قبل الزبائن عن الخدمة وهذا بفعل التوقعات العالية والتي تكون ناتجة عن اتصال مقدم الخدمة وعوده أو يرتبط بعدم رضا الزبائن الذي يكون عندما لا تفي الخدمة المقدمة الفعلية بتوقعاتهم وذلك حسب اتصالات المنظمة. (قطاف، 2011، ص106)
- **الفجوة الخامسة:** تكون بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، حيث تكون جراء عدم تطابق الخدمة المدركة مع المتوقعة. وتظهر نتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة، وتتعلق هذه الفجوة بالزبائن الذين لديهم ادراكات مسبقة عن الخدمة والتي تفتقر عن توقعاتهم عن الخدمة. (محبوب، 2014، ص93)

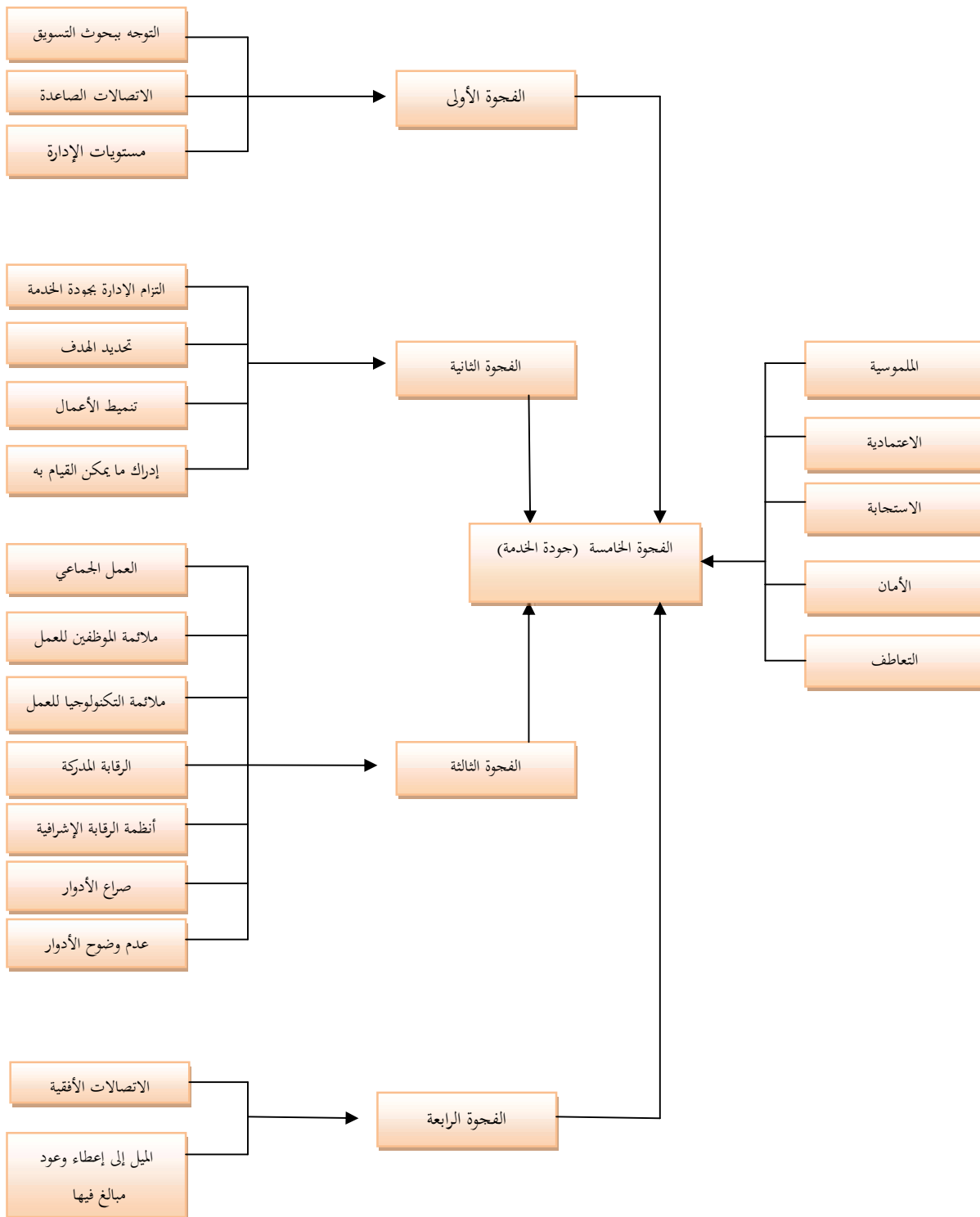
الشكل رقم (12): نموذج الفجوات



المصدر: Nitin Seth and S.G. Deshmukh, Service quality models : a review, International of Quality and Reliability Management, Vol 22, 2005 ,p917.

وفي سنة 1988 قام (ZBP) بتقديم نموذج موسعاً لنموذج جودة الخدمة المصرفية يوضح أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور الأربع فجوات السابقة كمتغيرات مستقلة و الفجوة الخامسة كمتغير تابع، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): النموذج الموسع لجودة الخدمة المصرفية.



المصدر: Nitin Seth and S.G. Deshmukh ,Service quality models : a review, International of Quality and Reliability Management, Vol 22,2005 ,p918.

ومن خلال هذا النموذج قام الباحثين بتقليص مكونات هذا المقياس إلى خمسة مكونات وهي: (شعشاعة، 2004، ص58)

1. الملموسية: وتمثل في الأجهزة المستعملة، المباني، المكاتب... الخ؛
2. الاعتمادية: أي إمكانية المنظمة على توفير الخدمة في الوقت المناسب وتحقيق ما تم الوعد به من التزامات؛
3. الاستجابة: وهي الاستجابة لمطالب العميل، والتعامل معه بالشكل الذي يليق به؛
4. الأمان: أي شعور العميل بثقة والأمان في تعاملاته مع الموظفين في المنظمة وقدرتهم على تقديم خدماتهم بدون أخطاء؛
5. التعاطف: أي أن يكون العميل مركز الاهتمام والتقدير.

### ثانيا: نموذج الاتجاه

وهو نموذج عكس النموذج السابق طور من قبل تايلور وكرونين سنة 1992، فهو لا يعتمد على الفجوات بين الإدراكات والتوقعات، إنما يقوم على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة حيث أنع مبني على فكرة أن جودة الخدمة تقاس مباشرة من خلال آراء واتجاهات الزبائن. ويمكن التعبير عنه بالمعادلة الآتية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

إن هذا النموذج يركز على ادراكات العميل وخبراته السابقة مع المصرف، حيث يقوم الزبون بعملية تقييم لمستوى جودة الخدمة من خلال تجاربه السابقة وهل هو راضي على الخدمة المقدمة أم لا. (جروح، 2015، ص49)

### المطلب الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية

إن الهدف الرئيسي لكل المصارف هو الوصول إلى رضا العميل وولائه والحصول على ثقته، ولهذا تسعى دائما إلى تحسين وتطوير خدماتها بمختلف الأساليب و الطرق. ومن بين أهم وأبرز الأساليب :

أولا: الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث (الحداد، 1999، ص356)

تستخدم البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات ومحاولة فهم توقعات العملاء للخدمة، والتعرف دور الخدمة وأبعادها وعلى مشكلات التعامل فيها يمثل الركيزة الأساسية لتحسين جودة الخدمة. وتساعد البحوث في تحقيق مجموعة من الفوائد منها:

1. التعرف على معايير جودة الخدمة؛
2. مساعدة الإدارة في التفرقة و المفاضلة بين معايير الجودة؛
3. قياس مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المستلمة؛
4. تقييم الأداء الفعلي للخدمة.



**ثانياً: الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي**

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن يتوفر لدى العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، وإن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة الإدراك بأهمية العميل وتحقيق العناية به. (الخالدي، 2006، ص51، 50)

**ثالثاً: العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات**

إن أغلب المشاكل التي تواجه الجودة تكون نتيجة ضعف مهارات وكفاءات مقدمي الخدمة أو عدم رغبتهم في العمل، حيث أن العميل يعتبر من وجهة نظره أن مقدم الخدمة هو البنك نفسه. لذلك يجب على المصارف أن تكون دقيقة وحريصة في عملية اختيار العاملين وتوظيف أفضلهم من أجل تقديم خدمات بالشكل المناسب. (الحداد، 1999، ص362)

**رابعاً: سرعة التصدي لمشكلات العملاء**

يؤثر سلوك حل الشكوى في قيام العملاء بالتوصية لدى العملاء الآخرين بالتعامل مع مؤسسة الخدمة. (الخالدي، 2006، ص51)

**خامساً: تعليم العميل عن الخدمة (الحداد، 1999، ص365)**

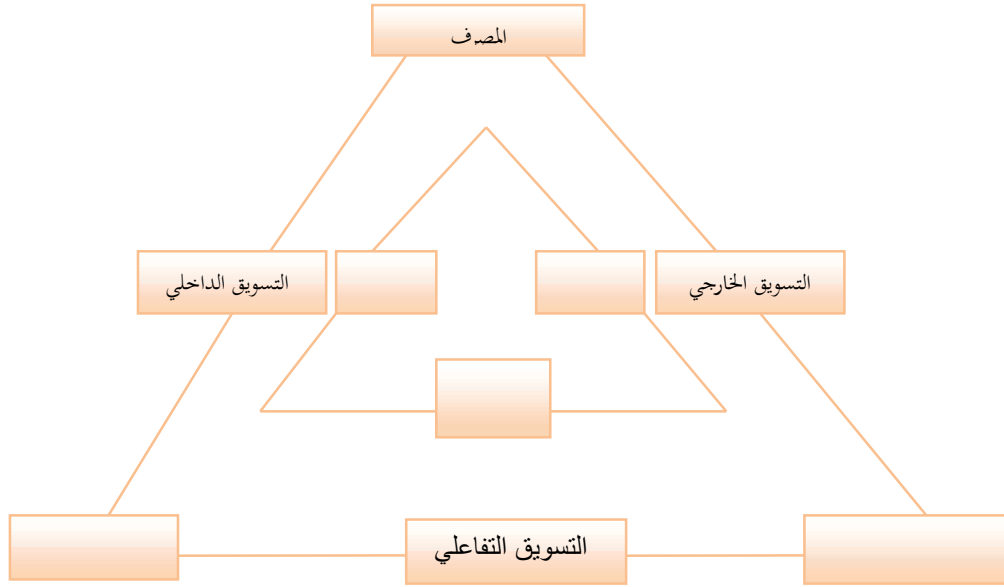
فلتحقيق درجات أفضل وأعلى من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة ومساعدتهم في اتخاذ قرارات أفضل، يعمل المصرف دائماً على بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، حيث تأخذ هذه لعملية عدة أشكال منها:

1. تعريف العميل بالكيفية التي سيتم بها إنجاز بعض الخدمات بنفسه؛
2. تعريف العميل كيف ومتى يستخدم الخدمة؛
3. شرح مبررات إتباع المصرف سياسات معينة قد لا تلقى قبول من عند العميل.

**المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية.**

تكمن أهمية التسويق الداخلي في كونه من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تحقيق وكسب رضا العاملين والزبائن في المؤسسات الخدمية، حيث طور كل من كوتلر وارمسترونغ مثلث تسويق الخدمات كما يلي في الشكل رقم (14):

الشكل رقم(14): مثلث تسويق الخدمات



المصدر: بلباي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص36.

حيث يوضح هذا الشكل أن لبلوغ رضا الزبائن وولائهم يجب التحسين من جودة الخدمات المقدمة على جميع مستويات العلاقات التسويقية (تسويق داخلي، خارجي وتسويق تفاعلي) الكائن بين المنظمة وعملائها. ويوضح الشكل أيضا أن القاسم المشترك بين المصرف، الزبائن والعاملون هو الجودة أي أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي والتسويق التفاعلي تساهم كلها بنسب متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة. ومن خلالها يحصل العميل على نوعين من الجودة هما:

#### أولا: الجودة الفنية.

تمثل ما سيحصل عليه العميل خلال عملية التبادل، مثل الحصول على غرفة نوم في الفندق، أو وجبة أكل في مطعم... الخ. والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة. (جروح، 2015، ص29)  
ثانيا: الجودة الوظيفية. (بلباي، 2009، ص37، 38)

تكون هذه الجودة أقل موضوعية للحكم على مستوى الخدمة إلا أنها تمثل عنصرا مهما في تقييم العميل للخدمة. حيث ترتبط بأسلوب ترجمة العناصر الفنية في الخدمة، إذ أن الإجراءات والناس المشاركون في نظام العمليات هما عنصرا مهما في تقديم العناصر الفنية للخدمة.

تتكون الجودة الفنية من عدة عناصر هي:

- اتجاهات العاملين؛

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

حيث أن معظم هذه العناصر يهتم بها التسويق الداخلي، الذي يقوم بالاختيار الموضوعي للعاملين وتدريبهم، تحفيزهم والاحتفاظ بهم، وهذا من أجل تقديم أفضل الخدمات عن طريق نيل رضاهم وتلبية مطالبهم والقيام بالأعمال الموكلة لهم بأفضل جودة ممكنة.

## خلاصة الفصل:

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الخدمة المصرفية وخصائصها وأنواعها المختلفة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها المصرف. حيث يسعى لكسب ثقة وولاء الزبون من خلال تقديم له خدمات ذات جودة تميزه عن منافسيه في السوق نظرا لتشائها.

تساعد المصارف في عملية قياس جودة الخدمة مجموعة من النماذج لمعرفة ما مدى وما مستوى الخدمة المستلمة من قبل الزبون والتي تكون في شكل تغطي حاجياتهم ورغباتهم وتوقعاتهم. وتمكن المصرف من القيام بتحسين والتطوير في خدماته لكي تناسب توقعات عملائه الجديدة.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لبنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقدرت.

## تمهيد:

وبعد التطرق في الجزء النظري إلى مفهوم التسويق الداخلي والتعرف على أهم أبعاده والمتمثلة في اختيار العاملين، تدريب العاملين، تمكين العاملين، تحفيز العاملين والاتصال الداخلي كما تم التعريف بجودة الخدمة المصرفية وأيضاً أهم أبعادها وكذا نماذج قياسها وأساليب تحسينها، ولقد تم التطرق إلى العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية. وفي هذا الفصل سيتم تناول واقع التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة المصرفية ببنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة في بداية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات.

**المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الجزائر الخارجي BEA.**

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بنك الجزائر الخارجي، نشأته وخدماته بصفة عامة ووكالة تقرت بصفة خاصة. وهذا من خلال عرض لمختلف مهامه، وظائف والخدمات التي يقدمها.

**المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي BEA.**

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من أهم البنوك التي يتكون منها الجهاز المصرفي الجزائري، ولهذا سيتم التطرق إلى تعريف ونشأة البنك.

**أولاً: التعريف بنك الجزائر الخارجي.**

يعتبر بنك الجزائر الخارجي مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية بموجب مرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر 1967، ويعتبر بنك ودائع مملوك للدولة ويخضع للقانون التجاري، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة. كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حالياً فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الإعتمادات عن الاسترادات وإعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم.

**ثانياً: نشأة بنك الجزائر الخارجي.**

أنشأ البنك الجزائري الخارجي في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد مر بعدة مراحل خلال تطوره، فلعب دور التسهيل (تقديم القروض) والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى. وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية.

وخلال الثمانينات وبفضل تطبيق قانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة، عرف بنك الجزائر الخارجي تغييرات جديدة. وهو يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 88-61 في 12 جانفي 1988.

**ثالثاً: مهام ووظائف بنك الجزائر الخارجي BEA.**

يقوم بنك الجزائر الخارجي بعدة مهام ووظائف تميزه عن غيره من البنوك.

**1. مهام بنك الجزائر الخارجي.**

لبنك الجزائر الخارجي مهام أهمها:

- أ. تنمية العلاقات التجارية بين المتعاملين الخواص والقطاع العام؛
- ب. دراسة القروض البنكية الممنوحة وإخضاعها لشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ المرتفعة؛
- ج. استقبال مختلف الإيداعات؛
- د. تمويل المشاريع الاقتصادية الكبرى؛
- هـ. تقديم خدمات لزبائن المؤسسات العمومية وكذا الزبائن الخواص في إطار العمل؛
- و. تمويل عمليات الإستيراد والتصدير مع الهيئات وشبكات البنك.

**2. الوظائف:**

توجد عدة وظائف يقوم بها بنك الجزائر الخارجي منها:

- أ. تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى؛
- ب. تدخل بضمانه الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى باتفاقيات القرض مع المراسلين الأجانب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى؛
- ج. إعادة تسيير المخازن العمومية.

**المطلب الثاني: مفهوم بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت.**

تتميز ولاية تقرت وكغيرها من الولايات بوجود فرع لبنك الجزائر الخارجي والذي يحرص على تقديم ذات جودة عالية لعملائه.

**أولاً: تعريف بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت.**

نشأ بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت في 15 جانفي 1986 وكان مقرها آن ذاك بجي باعلوش، حيث تم نقل مقرها إلى ساحة هواري بومدين في 20 نوفمبر 2000 وكان ذلك على يد السيد عبد العزيز بوتفليقة "رحمة الله عليه" بهدف توسيع النشاط الخاص بالبنك وخدمة زبائنه.

يعمل كذلك على تجسيد وظائفه، ولقد جاءت هذه الوكالة لتشجيع الاستثمارات المتزايدة للخواص في مجال الصناعي.

**ثانياً: أهم الخدمات التي يقدمها البنك.**

يقدم بنك الجزائر الخارجي مجموعة من الخدمات أهمها:

1. سحب وإيداع النقود؛
2. فتح حسابات للعملاء؛
3. يمنح إتمادات و ضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين؛
4. استلام طلبات القروض والملفات المرتبطة بها؛
5. إيداع واستلام الصكوك البنكية.

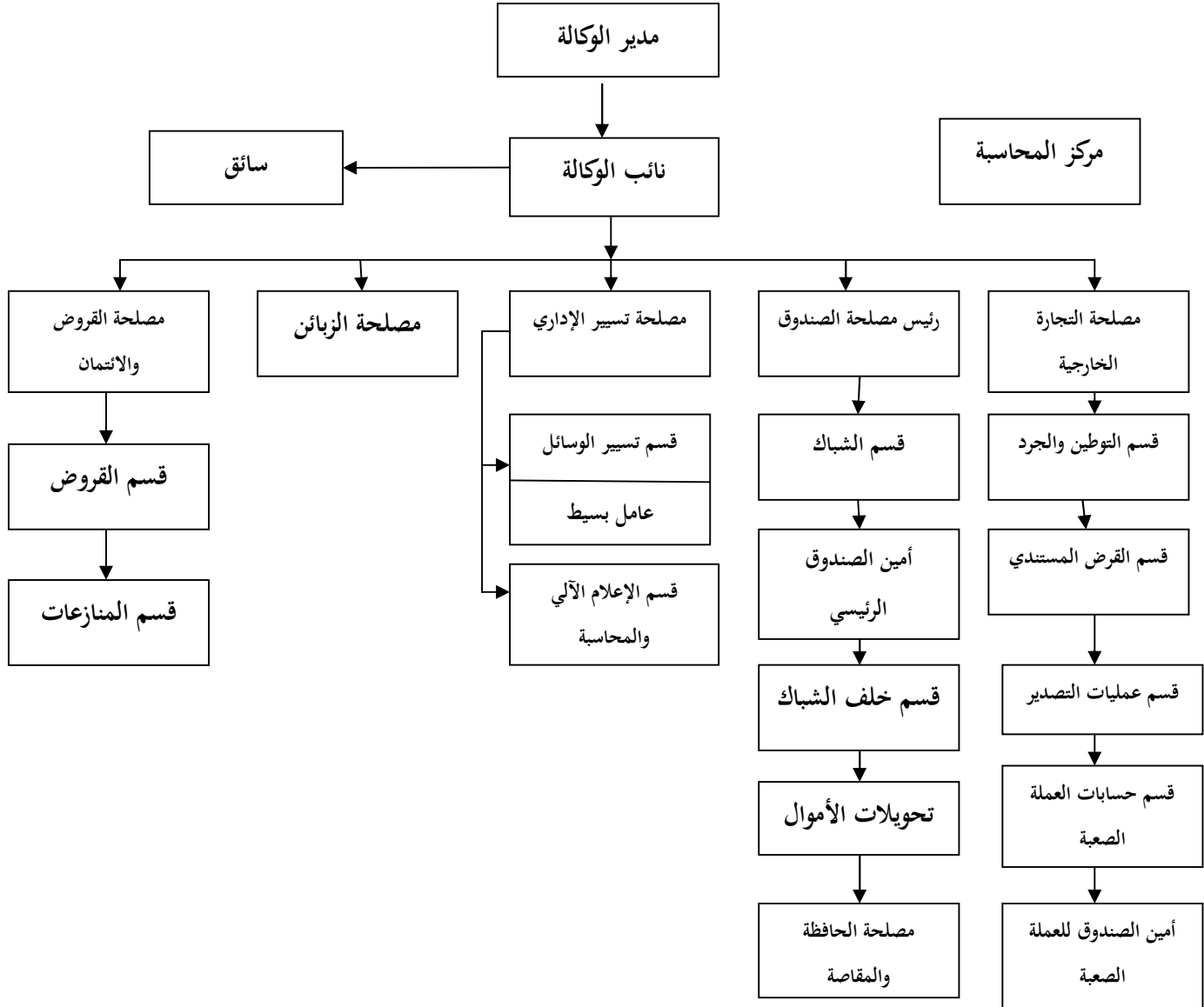
كما تقوم بعمليات معاينة وتحليل ملفات القروض الخواص، معالجة عمليات الزبائن إداريا ومحاسبيا سواء كان بالدينار أو بالعملة الأجنبية.



ثالثا: الهيكل التنظيمي للبنك

الشكل الموالي يوضح لنا مما يتكون الهيكل التنظيمي للبنك:

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة تقوت



المصدر: معلومات مقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي وكالة تقوت

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

بعد إعطاء نظرة شاملة عن بنك الجزائر الخارجي بصفة عامة، وبنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت بصفة خاصة يأتي هذا المبحث الذي سيتم فيه تناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استقائها من خلال أداة الاستبيان التي كانت تدور حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

**المطلب الأول: منهجية الدراسة.**

تم استخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الدراسة.

**أولاً: المصادر الأولية.**

تم جمع البيانات و المعلومات الأولية من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ثم تفرغته وتحليله باستخدام برنامج SPSS (statistical package for social science) وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

**ثانياً: المصادر الثانوية.**

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية ومجموعة من الرسائل الجامعية والمجلات والمكتبيات والمقالات التي تخص موضوع الدراسة، والهدف منها هو محاولة فهم الموضوع رؤية آخر التحديتات التي طرأت في موضوع الدراسة.

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.****أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.**

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفون بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت، حيث تم توزيع 35 استبيان على عينة عشوائية من المجتمع وعند استرجاعهم والقيام بمراجعتهم تم وجود 30 استبيان صالح لتحليل واستبعاد البقية لعدم اكتمالهم.

**ثانياً: مصادر جمع البيانات**

تم استخدام الاستبيان كمصدر لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة. حيث تم تصميمها بعد الإطلاع ومراجعة الدراسات السابقة التي لها صلة بدراسة، وتم إنشائه كما يلي:

- إعداد استبيان أولي لجمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل رؤية مدى ملائمته لجمع المعلومات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما رآه المشرف؛
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة.

حيث يتكون الاستبيان من ثلاث أقسام وهي على النحو الآتي:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويشمل 25 عبارة متعلقة بأبعاد التسويق الداخلي وهي كالاتي:

- اختيار العاملين: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 05)؛
  - تدريب العاملين: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 06 إلى العبارة 10)؛
  - تمكين العاملين: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 11 إلى العبارة 15)؛
  - تحفيز العاملين: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 16 إلى العبارة 20)؛
  - الاتصال الداخلي: يتكون من 05 عبارات (من العبارة 21 إلى العبارة 25).
- القسم الثالث: ويشمل 30 عبارة متعلقة بأبعاد جودة الخدمة المصرفية وهي كما يلي:
- الملموسية: تتكون من 06 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة 06)؛
  - الاعتمادية: تتكون من 06 عبارات (من العبارة 07 إلى العبارة 12)؛
  - الاستجابة: تتكون من 06 عبارات (من العبارة 13 إلى العبارة 18)؛
  - الأمان: يتكون من 06 عبارات (من العبارة 19 إلى العبارة 24)؛
  - التعاطف: يتكون من 06 عبارات (من العبارة 25 إلى العبارة 30).

كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان وهو كما يلي:

الجدول رقم (06) مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس تربيي لهذه الأوزان يساعد في تحليل نتائج الاستبيان وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (07): الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية

الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.00-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (08): سلم ليكارت للحكم على اجابات المبحوثين

الفئات	مستويات الموافقة
1-أقل من 2.5	منخفض
2.5-أقل من 3.5	متوسط
3.5-5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

## ثالثا: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

تم استخدام في تحليل بيانات هذه الدراسة الأساليب الإحصائية الموالية:

- التكرارات والنسب المئوية وذلك من أجل معرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الاتجاه العام للدراسة ومستويات الموافقة؛
- معامل ألفا كرونباخ من أجل معرفة ثبات واستقرار الاستبيان؛
- معامل بيرسون وذلك لدراسة العلاقة ما بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)؛
- تحليل التباين لدراسة صلاحية النموذج.

## المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

تم في الدراسة بتبيان مدى ثبات المقياس وصلاحيته والاستبيان الذي تم استخدامه في التحليل الإحصائي، الأمر الذي مكنته الدراسة من الوقوف على صدق النتائج.

## - معامل ألفا كرونباخ.

يستخدم هذا المعامل لقياس العبارات التي تقيس بعد ما، وتتراوح قيمته ما بين (0-1) وكلما كان أكبر من (0.6) كان ذلك دليلا على صدق العبارات وموضوعيتها في قياس البعد الذي تمثله ولقد تم حساب ألفا كرونباخ للثبات والصدق الذاتي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): قيمة الثبات لمتغيرات الدراسة

قيمة الثبات	عدد العبارات	الأبعاد	متغيرات الدراسة
0.826	05	اختيار العاملين	التسويق الداخلي
0.812	05	تدريب العاملين	
0.868	05	تمكين العاملين	
0.849	05	تحفيز العاملين	
0.843	05	الاتصال الداخلي	
0.848	06	الملموسية	جودة الخدمة المصرفية
0.845	06	الاعتمادية	
0.819	06	الاستجابة	
0.821	06	الأمان	
0.834	06	التعاطف	
0.894	55	مجموع الاستبيان	مجموع الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، ومنه أداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت بـ (0.894) أي بنسبة 89% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

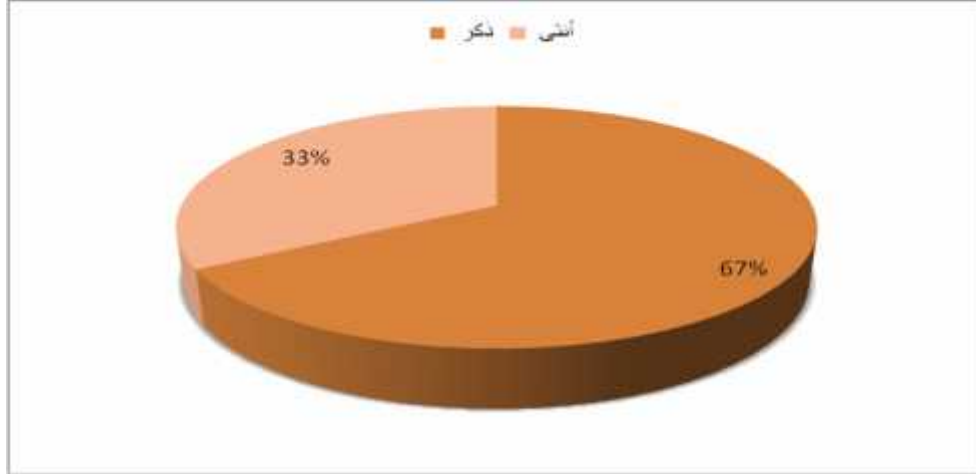
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	66.7
	أنثى	10	33.3
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن توضيح هذا التوزيع أكثر في الشكل الموالي :

الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 67% لصالح الذكور أما بالنسبة للإناث فكانت بنسبة 33% وهذا راجع لطبيعة العينة العشوائية المختارة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن.

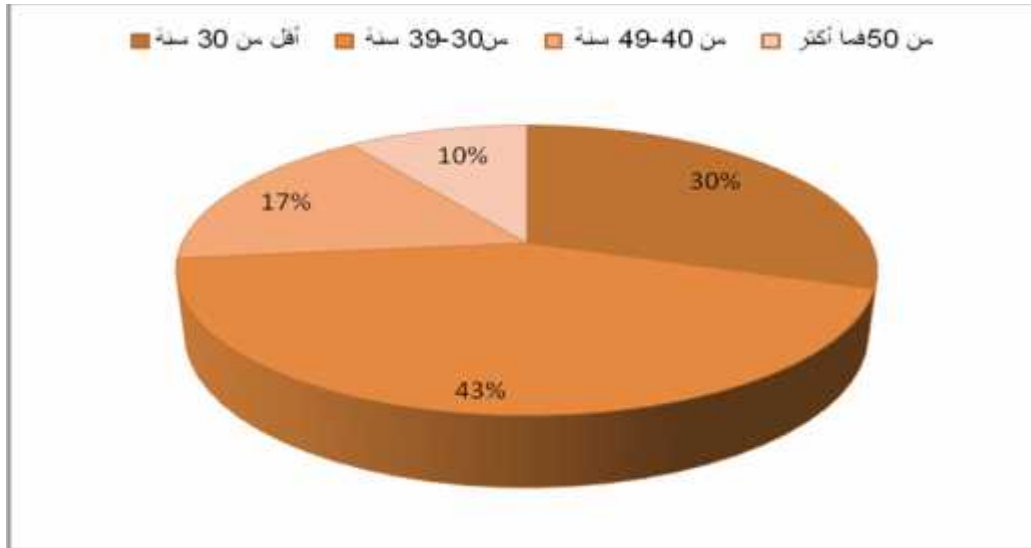
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	9	30
	من 30-39 سنة	13	43.3
	من 40-49 سنة	5	16.7
	من 50 سنة فما أكثر	3	10
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العين يتوزعون حسب متغير السن بنسبة 43% للفئة العمرية من 30-39 سنة ونسبة 30% للفئة العمرية أقل من 30 سنة و 17% للفئة العمرية 40-49 سنة أما نسبة 10% فأخذتها الفئة العمرية من 50 سنة فما أكثر. وهذا ما يدل أن البنك يهتم باستقطاب الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة ويعطي لهم الاهتمام.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

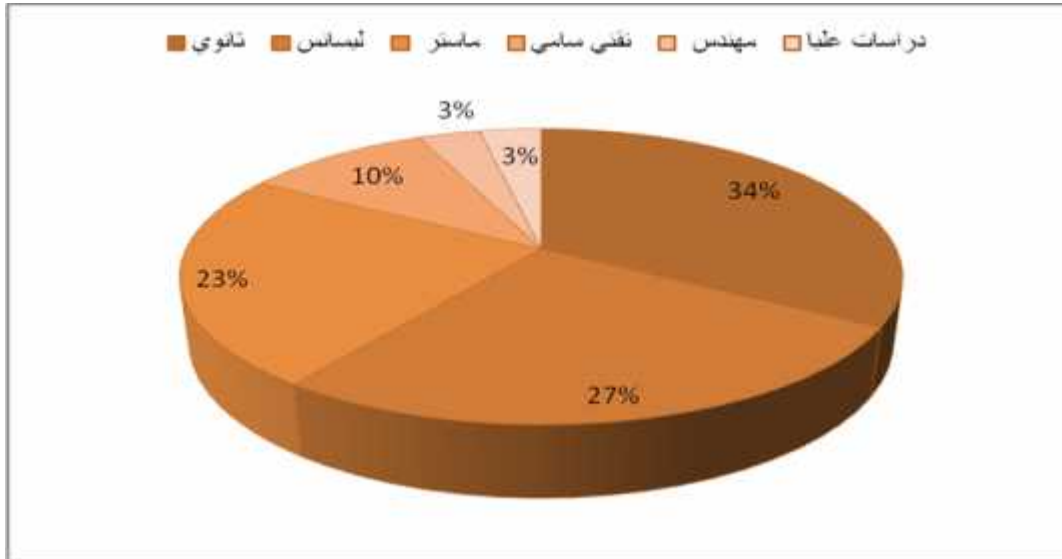
الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	مستوى ثانوي	10	33.3
	تقني سامي	08	26.7
	ليسانس	07	23.3
	ماستر	03	10
	مهندس	01	3.3
	دراسات عليا	01	3.3
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ولتوضيح هذا التوزيع أكثر يمكن الاستعانة بالشكل الموالي :

الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة كان لديهم المستوى التعليمي ثانوي بنسبة 34%، ثم تليها فئة ليسانس بنسبة 27%، بعدها فئة الماستر بنسبة 23% ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة 10% ثم تأتي فئة المهندس ودراسات عليا بنفس النسبة وهي 3%، ومنه يمكن استخلاص أن لأفراد العينة مستوى تعليمي مرتفعا نوعا ما أي أنهم متحصلون على شهادات علمية (ثانوي، ليسانس، ماستر).

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

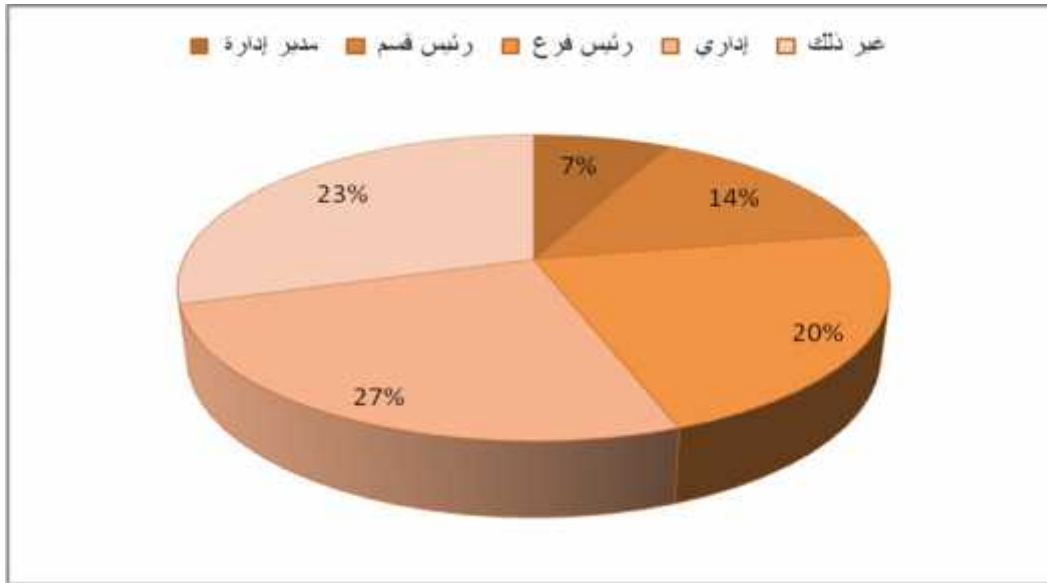
الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير إدارة	2	6.7
	رئيس قسم	4	13.3
	رئيس فرع	6	20
	إداري	7	23.3
	غير ذلك	11	26.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

والشكل التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الوظيفة بنسبة 27% بالنسبة لفئة الوظائف الغير المذكورة في الاختيارات ثم تليها فئة الإداريين بنسبة 23% ثم بعدها فئة رئيس فرع بنسبة 20% ثم تأتي فئة رئيس قسم بنسبة 14% ثم الفئة الأخيرة هي فئة مدير إدارة بنسبة 7%.



خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

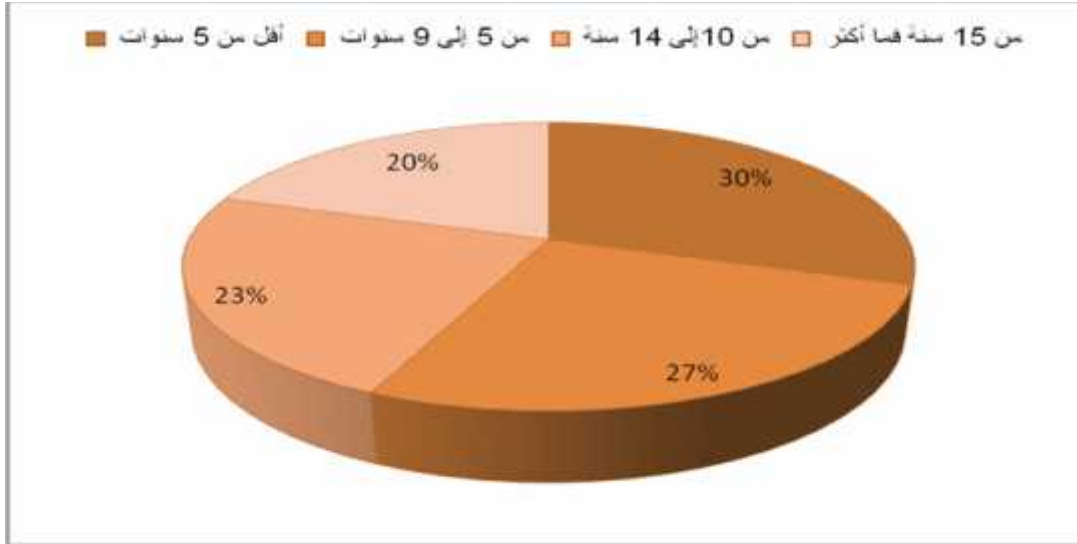
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	30
	من 5 إلى 9 سنوات	8	26.7
	من 10 إلى 14 سنة	7	23.3
	من 15 سنة فما أكثر	6	20
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

والشكل الموالي يوضح أكثر توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل يكمن القول أن أغلب أفراد العينة كانت فترة عملهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 30% ثم تليها فترة عمل الموظفين من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 27%، ثم تأتي فئة الموظفين التي كانت فترة عملهم تتراوح من 10 إلى 14 سنة بنسبة 23% وفي حين أن آخر نسبة كانت للفترة من 15 سنة فما أكثر وذلك بنسبة 20%.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.

أولا: تحليل فقرات المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

### 1. اختبار العاملين:

الجدول رقم(15): التحليل الوصفي لبعده اختيار العاملين.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	المستوى
الفقرة 01	4.33	0.922	موافق بشدة	01	مرتفع
الفقرة 02	3.60	0.621	موافق	03	مرتفع
الفقرة 03	3.37	0.718	محايد	05	متوسط
الفقرة 04	4.07	0.365	موافق	02	مرتفع
الفقرة 05	3.43	0.817	موافق	04	متوسط
النتيجة العامة	3.76	0.6886	موافق	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المتعلقة ببعده اختيار العاملين إلى أن المتوسط الحسابي العام هو 3.76 حيث بلغ الانحراف المعياري 0.6886 وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لجميع عبارات بعد اختيار العاملين. كما يلاحظ من متوسط اجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد لاقت قبولا مرتفع حيث تراوحت المتوسطات بين (3.37-4.33) بانحراف معياري قدره ما بين (0.365-0.922) وهو ما يدل أيضا على اهتمام البنك باختيار العاملين ذو الكفاءة والمهارة عن الاختبارات ومسابقات، وان معايير البنك عادلة فيما يخص التوظيف.

### 2. تدريب العاملين:

الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لبعده تدريب العاملين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	المستوى
06	3.50	0.861	موافق	03	مرتفع
07	3.87	0.571	موافق	01	مرتفع
08	2.70	0.837	محايد	05	متوسط
09	3.43	0.935	موافق	04	متوسط
10	3.73	0.640	موافق	02	مرتفع
النتيجة العامة	3.44	0.768	موافق	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يلاحظ أن يتضمن عبارات المتعلقة ببعده تدريب العاملين إلى أن المتوسط الحسابي العام هو 3.44 حيث بلغ الانحراف المعياري 0.768 وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لجميع عبارات بعد تدريب العاملين.

كما يلاحظ من متوسط اجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد لاقت قبولا متوسطا حيث تراوحت المتوسطات بين (2.70-3.87) بانحراف معياري قدره ما بين (0.571-0.935) وهو ما يدل أيضا على أن البنك يهتم بتدريب العاملين بدرجة متوسطة.

### 3. تمكين العاملين:

الجدول رقم (17): التحليل الوصفي لبعد تمكين العاملين

المستوى	الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	03	محايد	0.662	3.10	11
متوسط	05	محايد	0.847	2.80	12
متوسط	04	محايد	0.791	2.83	13
متوسط	02	محايد	1.095	3.20	14
مرتفع	01	موافق	0.531	3.83	15
متوسط	-	محايد	0.7852	3.152	النتيجة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أن يتضمن عبارات المتعلقة ببعد تمكين العاملين إلى أن المتوسط الحسابي العام هو 3.152 حيث بلغ الانحراف المعياري 0.7852 وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لجميع عبارات بعد اختيار العاملين. كما يلاحظ من متوسط اجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد لاقت قبولا متوسطا حيث تراوحت المتوسطات بين (2.80-3.83) بانحراف معياري قدره ما بين (0.531-1.095) وهو ما يدل أن البنك يعطي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا، ويتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات.

### 4. تحفيز العاملين:

الجدول رقم (18): التحليل الوصفي لبعد تحفيز العاملين.

المستوى	الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	01	موافق	0.900	3.53	16
متوسط	05	محايد	0.643	3.00	17
متوسط	03	محايد	1.055	3.30	18
متوسط	04	محايد	0.740	3.07	19
متوسط	02	موافق	1.104	3.43	20
متوسط	-	محايد	0.888	3.26	النتيجة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول الذي يتضمن عبارات المتعلقة ببعد تحفيز العاملين إلى أن المتوسط الحسابي العام هو 3.26 حيث بلغ الانحراف المعياري 0.888 وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لجميع عبارات بعد تحفيز العاملين. كما يلاحظ من متوسط اجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد لاقى قبولا متوسطا حيث تراوحت المتوسطات بين (3.00-3.53) بانحراف معياري قدره ما بين (0.643-1.104) وهو ما يدل على أن البنك يقوم بتوزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين وهذا ما يشجعهم على أداء واجباتهم بشكل أفضل.

#### 5. الاتصال الداخلي:

الجدول رقم (19): التحليل الوصفي لبعد الاتصال الداخلي.

المستوى	الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	04	موافق	0.770	3.60	21
متوسط	05	محايد	0.607	3.10	22
مرتفع	02	موافق	0.365	3.93	23
مرتفع	01	موافق	0.000	4.00	24
مرتفع	03	موافق	0.702	3.70	25
مرتفع	-	موافق	0.4888	3.66	النتيجة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن عبارات المتعلقة ببعد الاتصال الداخلي إلى أن المتوسط الحسابي العام هو 3.66 حيث بلغ الانحراف المعياري 0.4888 وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لجميع عبارات بعد اختيار العاملين. كما يلاحظ من متوسط اجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد لاقى قبولا مرتفع حيث تراوحت المتوسطات بين (3.10-4.00) بانحراف معياري قدره ما بين (0.000-0.771) وهو ما يدل على أن بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت يسهل للعاملين عملية التواصل مع رؤسائهم في العمل ويوفر لهم وسائل اتصال حديثة حيث أنها تسهل عملية انتقال المعلومات بشكل مناسبة داخل البنك.

ثانيا: تحليل أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)

الجدول رقم (20): التحليل الوصفي للمتغير التابع

المستوى	الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد جودة الخدمة المصرفية
مرتفع	04	موافق	0.227	3.62	الملموسية
مرتفع	05	موافق	0.315	3.57	الاعتمادية
مرتفع	02	موافق	0.511	3.67	الاستجابة
مرتفع	03	موافق	0.280	3.67	الأمان
مرتفع	01	موافق	0.346	3.83	التعاطف
مرتفع	-	موافق	0.3376	3.66	النتيجة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه والذي يتضمن عبارات المتعلقة بمتغير جودة الخدمة المصرفية إلى أن المتوسط الحسابي العام هو 3.66 حيث بلغ الانحراف المعياري 0.3376 وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لجميع عبارات المتعلقة بمتغير جودة الخدمة المصرفية.

كما يلاحظ من متوسط اجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد لاقى قبولا مرتفع حيث تراوحت المتوسطات بين (3.83-3.57) بانحراف معياري قدره ما بين (0.511-0.227) وهو ما يدل البنك يتوفر على وسائل متطورة وأدوات حديثة للعمل، يهتم البنك أيضا بتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

ثالثا: اختبار الفرضيات

الفرضية 01: يوجد أثر لاختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي ANOVA لأثر اختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية

القيمة المعنوية	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة T المحسوبة	أثر اختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية
0.000	0.543	0.737	5.661	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيمة T المحسوبة  $T=5.661$  ومستوى الدلالة لها هو  $SIG=0.000$ ، حيث أن  $SIG < 0.05$  ومنه نقبل فرضية وجود أثر لاختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة  $R=0.737$  وهو ما يشير إلى الارتباط القوي بين بعد اختيار العاملين وجودة الخدمة المصرفية، وحيث بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.543$  وهو ما يوضح أن اختيار العاملين يفسر ما مقداره 54.3% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكن استنتاج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية عند مستوى معنوية  $SIG < 0.05$ .

الفرضية 02: يوجد أثر لتدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم(22): تحليل التباين الأحادي ANOVA لأثر تدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية.

أثر تدريب العاملين	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة المعنوية
على جودة الخدمة المصرفية	5.045	0.697	0.485	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت  $T=5.045$  ومستوى الدلالة  $SIG=0.000$  أقل من 0.05، ومنه نقبل فرضية وجود أثر لتدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية حيث بلغ معامل الارتباط قيمة  $R=0.697$  وهو ما يشير إلى الارتباط القوي بين بعد تدريب العاملين وجودة الخدمة المصرفية، وحيث بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.485$  وهو ما يوضح أن تدريب العاملين يفسر ما مقداره 48.5% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكن استنتاج أنه يوجد أثر لتدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $SIG < 0.05$ .

الفرضية 03: يوجد أثر لتحفيز العاملين على جودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم(23): تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحفيز العاملين على جودة الخدمة المصرفية

أثر تحفيز العاملين	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة المعنوية
على جودة الخدمة المصرفية	3.029	0.504	0.254	0.005

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة قدرت ب  $T=3.029$  ومستوى دلالة هو  $SIG < 0.05$  ومنه نقبل فرضية التي تقول بأنه يوجد أثر لتحفيز العاملين على جودة الخدمة المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة  $R=0.504$  وهو ما يشير إلى الارتباط القوي بين بعد تحفيز العاملين وجودة الخدمة المصرفية، وحيث بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.254$  وهو ما يوضح أن تحفيز العاملين يفسر ما مقداره 25.4% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكن استنتاج انه يوجد أثر لتحفيز العاملين على جودة الخدمة المصرفية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $SIG < 0.05$ .

الفرضية 04: يوجد أثر لتمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم(24): تحليل التباين الأحادي ANOVA لأثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية.

أثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة المعنوية
	0.479	0.092	0.008	0.636

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن قيمة T المحسوبة  $T=0.479$  ومستوى الدلالة  $SIG=0.636$  أكبر من قيمة المعنوية 0.05، ومنه نرفض فرضية أنه يوجد أثر لتمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية. حيث بلغ معامل الارتباط قيمة  $R=0.092$  وهو ما يشير إلى الارتباط ضعيف بين بعد تمكين العاملين وجودة الخدمة المصرفية، وحيث بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.008$  وهو ما يوضح أن تدريب العاملين يفسر ما مقداره 0.8% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكن استنتاج أنه لا يوجد أثر لتمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $SIG < 0.05$ .

الفرضية 05: يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم(25): تحليل التباين الأحادي ANOVA لثر الاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

أثر الاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة المعنوية
	4.631	0.665	0.443	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين أن قيمة T المحسوبة تقدر ب 4.631 ومستوى الدلالة هو  $SIG=0.000$  أي أنه أقل من 0.05، ومنه نقبل الفرضية التي تقول أنه يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة  $R=0.665$  وهو ما يشير إلى الارتباط القوي بين بعد الاتصال الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، وحيث بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.443$  وهو ما يوضح أن الاتصال الداخلي يفسر ما مقداره 44.3% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكن استنتاج أنه يوجد أثر للاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $SIG < 0.05$ .

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

الجدول رقم(26): تحليل التباين الأحادي ANOVA لأثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

أثر التسويق الداخلي	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة المعنوية
على جودة الخدمة المصرفية.	6.089	0.761	0.579	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة  $T=6.089$  المحسوبة ومستوى الدلالة  $SIG=0.000$  لأقل من المعنوية  $SIG<0.05$ ، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تقول بأن هناك لأثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة  $R=0.761$  وهو ما يشير إلى الارتباط القوي بين متغير التسويق الداخلي ومتغير جودة الخدمة المصرفية، وحيث بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.579$  وهو ما يوضح أن التسويق الداخلي يفسر ما مقداره 57.9% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكن استنتاج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية عند

مستوى معنوية  $SIG<0.05$ .



## خلاصة الفصل:

وعلى ضوء ماسبق التطرق له في الجانب التطبيقي وما قد تم تناوله في الجانب النظري، تم التعرف في هذا الفصل على بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت وأهم مهامه ووظائفه. اعتمدت هذه الدراسة على طريقة الاستبيان كأداة رئيسية لإنجازها، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تشمل موظفين بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت، والهدف منها المحاولة لإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في "ما أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية في بنك محل الدراسة". تم تحليله باستخدام المعالجات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري... الخ، حيث تم عرض وتحليل وتفسير النتائج المتوصل لها من الدراسة واختبار الفرضيات، ولقد تم التوصل إلى نتائج سيتم التطرق لها في الخاتمة.

خاتمة

أصبح التسويق الداخلي من المواضيع الهامة التي تستقطب اهتمام الباحثين، ولقد بدأ يظهر هذا المفهوم في بداية الثمانينيات من قبل عدد من الباحثين من بينهم بيرى وكوتلر وغيرهم.

ولقد أضحى يعد التسويق الداخلي جزءاً هاماً من حياة المنظمة باختلاف مجالاتها، حيث يتم رفع مستوى الوظيفي للموظفين من خلال التدريب، والقيام بتحفيزهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وذلك لإرضائهم وكسب ثقتهم وولائهم مما يؤدي بهم إلى العمل على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية تمكنهم من كسب ولاء العميل وتحقيق أهداف المنظمة في آن واحد.

تم في الدراسة تقديم نظرة عامة حول أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ولقد تبين أنه يوجد أثر لتسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية من خلال ما تم توضيحه في الجانب النظري، وتم تطبيق ما تم الحصول عليه في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة الحالة في بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة تقرت، التي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة للتوصل إلى مجموعة من النتائج.

#### نتائج الدراسة:

قسمت نتائج الدراسة إلى نتائج نظرية تتعلق بالجانب النظري للدراسة، وأخرى تطبيقية تتعلق بالدراسة الميدانية، ويمكن عرضها كما يلي:

#### النتائج النظرية:

نظرياً يمكن تحديد مجموعة من النتائج التالية:

- يعتبر التسويق الداخلي من أهم أنواع التسويق التي تعتمد عليه المؤسسات؛
- يقوم التسويق الداخلي على فكرة اعتبار كل الموظفين في المصرف هم زبائن داخليين يجب عليهم تحقيق أهداف البنك لإنجاح التسويق الخارجي؛
- من أبرز أبعاد التسويق الداخلي التي تناولتها الدراسة هي الاختيار، التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي؛
- جودة الخدمة المصرفية هي محاولة إرضاء الزبون وذلك بتقديم خدمات مماثلة لتوقعاته أو تفوقها؛
- من أبرز أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي جاءت في الدراسة هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف؛

#### النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة الميدانية التي إجرائها في بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت، تم التوصل إلى النتائج التطبيقية التالية:
- أن موظفون بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت تتراوح أعمارهم بين 30-39 وهو ما يدل على اهتمام البنك باستقطاب الكفاءات الشابة من أجل تقديم خدمات جيدة وتوطيد العلاقات مع العملاء؛
- توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لاختيار العاملين على جودة الخدمة المصرفية في بنك محل الدراسة؛
- من نتائج هذه الدراسة وجود أثر لتدريب العاملين على جودة الخدمة المصرفية في بنك محل الدراسة؛
- من نتائج الدراسة أن لتحفيز العاملين أثر على جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة؛

- توصلت الدراسة لعدم وجود أثر لتمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة؛
- توصلت الدراسة أن هناك أثر للاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة؛
- من خلال الدراسة تبين أن هناك أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت.

### التوصيات:

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:
- الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي، وذلك لما له من منافع للموظفين والبنك في نفس الوقت، حيث يمكنهم من صقل قدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن. حيث أن التسويق الداخلي جزء لا يتجزأ من التسويق الخارجي؛
  - يجب على البنك أن يقوم بتوظيف وفقا لمعايير عادلة للجميع؛
  - على البنك الاهتمام أكثر بجانب التحفيز وذلك لتشجيع العاملين على القيام بعملهم على أكمل وجه؛
  - يجب على البنك أن يهتم ويطبق سياسة التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين. وذلك لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء آرائهم بخصوص أعمالهم؛
  - يجب على البنك أن يوفر كل التسهيلات الممكنة لجعل العاملين باستطاعتهم التواصل مع رؤسائهم في العمل.

### أفاق الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم الانتباه لعدة مواضيع يمكن طرحها كأفاق مستقبلية يمكن البحث فيها منها:
- أثر التسويق الداخلي على ولاء العميل المصرفي؛
  - دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المصارف التجارية؛
  - دور الاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية؛
  - المزيج التسويقي الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

I. الكتب:

1. أحمد محمد موسى، إدارة الأفراد(الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، 2014.
2. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
3. جميل عبد الكريم أحمد، التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
4. الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999.
5. حسنين علي أحمد جابر، إدارة الموارد البشرية من المنظور الحقوقي(دليل المدير المحترف)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2013.
6. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
7. خنفر إياد عبد الله، العساف خالد توفيق، العزام عبد الفتاح، التسويق المصرفي مدخل معاصر، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
8. الزامل أحمد محمود، جرادات ناصر محمد سعود، عريقات أحمد يوسف، فوطة سحر محمد، تسويق الخدمات المصرفية، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
9. السنور إياد عبد الفتاح، إدارة التسويق، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
10. الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي -كمي- تحليلي، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.
11. طالب علاء فرحان، فؤادي حمودي العطار، شياح حسام حسين، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، عمان الأردن، دار صفاء لنشر و التوزيع، 2009.
12. عبد النبي محمد أحمد، إدارة التسويق، عمان، الأردن، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
13. عقيلي عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
14. عيسى منصور، إدارة الأفراد، القاهرة، مصر، الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
15. كافي مصطفى يوسف، التسويق المصرفي، قسنطينة، الجزائر، دار ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، 2017.
16. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، القاهرة-مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006.

17. الوادي محمود حسين، نزال عبد الله إبراهيم، سمحان حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- II. الرسائل والأطروحات.**
  1. أبو ربيع عرفات سعيد، دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة-فلسطين، 2019.
  2. أبو عودة عطا الله، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
  3. أبو ميزر دياب ماهر، جودة الخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية العاملة في مدينة الخليل دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2019.
  4. أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.2014.
  5. الباهي صلاح الدين مفتاح سعد، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني في عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
  6. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BADR ,BNA,BDL) بأدرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2008.2009.
  7. بن أحمد لخضر، متطلبات تطوير وتحسين الخدمات المصرفية في الجزائر دراسة الواقع والآفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010.2011.
  8. بيزم نسيم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، 2016.
  9. الجاروشة محمد عبد المعطي، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
  10. جروح ماهر، جودة الخدمات المصرفية وأثرها في ربحية المصارف دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في سوريا، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة دمشق، 2015.
  11. جنود غدير، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء في المصارف دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة و المصارف العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، 2019.2020.

12. حسين ملاك صالح سعيد، أثر استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية على أداء الجهاز المصرفي السوداني للفترة (2000.2012)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، 2012.
13. الحلايبية غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
14. الخالدي أيمن فتحي فضل، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
15. السحاتي وفاء علي عبد السلام، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الإدارات الرئيسية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2019.
16. شعشاعة حاتم غازي، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2004.
17. الشوابكة رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
18. الطراونة نعيم عبد الكريم، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي (الأردني)، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
19. عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008.2009.
20. عجينا مجاهد بانقا إبراهيم، جودة الخدمة المصرفية ودورها في كسب ولاء العملاء دراسة حالة بنك البركة السوداني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين
21. عدوان منير زكريا أحمد، واقع سياسة الإختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
22. العيسى سمير محمود، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الزرقاء، 2017.2018.



23. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009.2010.
24. قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018.2019.
25. قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010.2011.
26. محبوب مراد، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.2014.
27. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي والالتزام الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.
28. مسعودي راوية، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.2014.
29. مطاحن سلوى محمود محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009.2010.
30. نعمان عائدة عبد العزيز علي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

### III. المجالات والملتقيات

1. أبو رمان سعد حماد موسى، أحمد علاء الدين خلف، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، 2012.
2. أبو عجوة حسام كامل سليم، أثر تقانة المعلومات على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين في البنوك الوطنية في قطاع غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 05، العدد 02، 2020.
3. أوسو خيرى علي، بطرس لؤي لطيف، تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 89، العدد 30، 2008.

4. بلقاضي الأمين، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، العدد02، 2014.
5. بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد17، 2017.
6. التميمي وفاء صبحي صالح، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 01، 2007.
7. حليلو نبيل، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد33، 2018.
8. خطابت أمينة، لخلف عثمان، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية علة جودة الخدمات السياحية في الجزائر دراسة عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
9. خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية مقارنة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية-الجزائر، المجلد 02، العدد 03، 2018.
10. الدبوس محمد هلال، أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق، مجلة جامعة البعث، المجلد 43، العدد17، 2021.
11. درويش مروان، الدميري ابتسام، تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، 2010.
12. دياب عبد الحميد أحمد، طويرش عبد الله عويد، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية دراسة تطبيقية على منطقة جدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد02، 2013.
13. السياني ماجد قاسم عبده، الصبري أسماء أحمد، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي-الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021.
14. الشفلو عبد الرؤوف حسن، العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على مصرف شمال أفريقيا فرع قصر الأخيار، مجلة الجامعة الأسمرية، العدد 29، 2014.
15. الطاهر عمر بابكر، بنعبد الله نزار، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء دراسة ميدانية للمصارف التجارية بمحافظة الدرب، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 14، 2019.
16. عبود خالد، كنعان علي، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد02، 2012.

17. عقلاّت عبير نايل عيد، دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربد، مجلة المنارة، المجلد 24، العدد 4، 2018.
18. علاونة جميل جابر جميل، واقع التدريب على جودة الخدمات المصرفية في البنوك، مجلة الأبحاث المالية والمصرفية، المجلد 03، العدد 02، 2015.
19. لفتة بيضاء ستار، حسين هالة فاضل، تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي، بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 38، 2017.
20. مرتضى الشيماء نشأت السيد، بوشوق محمد أحمد، حسن سوزان بكري، دور التسويق الداخلي الإلكتروني في تطوير أنشطة التسويق الخارجي وتحسين رضا العاملين بشركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم، المجلد 13، العدد 02، 2019.
21. مهدي أحمد غازي، جثير سعدون محمود، علاقة وأثر التسويق الداخلي في رضا الزبون دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الخاصة في بغداد، مجلة اقتصاديات وعلوم الإدارة، المجلد 26، العدد 122، 2020.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

1. Bansal, H.S, Mendelson, M.B, and Sharma, B, (2001), **The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes**, Journal of Quality Management, vol 6.
2. Nitin Seth and S.G.Deshmukh, **Service Quality models** :a review, International journal of Quality and Reliability management, vol 22, lss 9, pp 913-949.
3. P.Ahmed, M.Rafiq, Internal marketing Tools and cunccepts for customer focused management, 2002.

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق مصرفي

استبانة مذكرة ماستر

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته تحية طيبة وبعد :

الأخ الكريم، الأخت الكريمة :

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصرفي حول موضوع الموسم ب "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت - " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لموظفين البنك، وهذا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة بالمذكرة، وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث للإجابة على العبارات الواردة فيه، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

مع العلم بأن إجاباتكم ستتعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، ويشرفنا تعاونكم في المساعدة على الإجابة، كما نشكركم مسبقا ونوجه لكم أرقى التحيات سلفا على حسن تواصلكم معنا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بن إبراهيم الغالي.

الطالبة :

بلعباس زبيدة .

القسم الأول: البيانات الشخصية :

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، ولذا يرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة .

1. الجنس : ذكر  أنثى

2. السن: أقل من 30.  39 – 30  49 – 40  50 فما أكثر.

3. المستوى التعليمي : ثانوي.  ليسانس.  دراسات عليا.  ماستر   
تقني سامي.  مهندس

4. الوظيفة الحالية : مدير إدارة.  رئيس قسم.  رئيس فرع.  إداري

غير ذلك

5. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات.  من 5 – 9.  من 10 – 14.   
15 سنة فما أكثر

القسم الثاني : عناصر التسويق الداخلي.

يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبة :

الرقم	التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: اختيار العاملين</b>						
01	يتم اختيار العاملين وفقاً لاختبارات ومسابقات .					
02	يستخدم البنك شروط ومعايير واضحة للدخول إلى الوظيفة .					
03	يتم التوظيف وفقاً لمعايير عادلة للجميع .					
04	يعتبر البنك خبراتي السابقة أساس مهما في اختياري كموظف .					
05	يهتم البنك بتوظيف الموهوبين والمتميزين .					
<b>ثانياً: تدريب العاملين</b>						
06	يوفر البنك كافة المستلزمات والموارد					

					للعمليات التدريبية .	
					يقوم البنك بتدريبي كلما أضاف مناهج جديدة .	07
					يقوم البنك بإشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريبات داخل وخارج الوطن .	08
					يقوم البنك بتقييم البرامج التدريبية لقياس فعاليتها .	09
					يقدم البنك الدعم لتطوير مهاراتي ومعارفي من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .	10
<b>ثالثا: تمكين العاملين</b>						
					لدي الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا	11
					أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال البنك .	12
					يشارك العاملين في صياغة الخطط والأهداف الخاصة بالبنك .	13
					تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء أنشطته بالشكل المناسب له	14
					تتيح الإدارة للعاملين فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	15
<b>رابعا: تحفيز العاملين</b>						
					نظام الحوافز في البنك يشجع على العمل بشكل أفضل	16
					يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في البنك	17
					يتم تحفيز العاملين على أداء مهام عملهم عندما يتجاوز التوقعات المطلوبة منهم .	18
					يتلقى العاملين مكافآت متنوعة عندما يؤديون أعمال متميزة	19
					يهتم البنك بنشر أسماء العاملين المتميزين مما يشكل حافزا لي .	20
<b>خامسا: الاتصال الداخلي</b>						
					يسود البنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل	21

					بسرعة
					يوجد العاملين سهولة في التواصل مع رؤسائهم في العمل .
					يقوم مسؤولي المباشر بإبلاغي مسبقا بأي تغيير يحدث في أسلوب العمل .
					يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة .
					يملك البنك وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة أفقيا و عموديا داخل البنك .

### القسم الثالث : جودة الخدمة المصرفية.

يرجى وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً

الرقم	جودة الخدمة المصرفية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الملموسية</b>						
01	يهتم الموظفون بالمصرف بالاعتناء بمظهرهم الخارجي .					
02	يتوفر البنك على وسائل متطورة وأدوات حديثة وكافية للعمل .					
03	موقع البنك ملائم وسهل الوصول إليه .					
04	يوجد أماكن انتظار كافية بالبنك .					
05	يوفر البنك مواقف لسيارات الموظفين					
06	التصميم الداخلي للبنك منظم ومرتب .					
<b>ثانياً: الاعتمادية</b>						
07	يقدم البنك النصائح بخصوص اختيار الخدمة الملائمة للعملاء .					
08	يمكن مقابلة المسؤولين وتحديد موعد معهم .					
09	يهتم البنك بتقديم أفضل الخدمات للعملاء بشكل صحيح ومن أول مرة .					
10	يحرص البنك على تقديم الخدمة في الأوقات المحددة					



					يتوفر لدى البنك أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء	11
					يلتزم الموظفون بمواعيد العمل ولا يغادرون أماكنهم لفترة طويلة.	12
<b>ثالثا: الاستجابة</b>						
					يراعي البنك الدقة في إعلام العملاء عن موعد تقديم الخدمات	13
					يقوم البنك بتقديم الخدمة المصرفية بشكل فوري وسريع.	14
					يتوفر في البنك الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء	15
					يقدم البنك جميع المعلومات لأي خدمات مستعدة.	16
					يهتم البنك بشكاوي واستفسارات العملاء	17
					يوجد عدد كافي من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للعملاء	18
<b>رابعا: الأمان</b>						
					الموظفين في البنك يتمتعون بالأخلاق والسلوك الجيد في تعاملهم مع العملاء	19
					يتمتع الموظفون في البنك بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء	20
					يتعامل الموظفون في البنك مع معلومات العملاء بسرية تامة	21
					يوفر البنك عدد كافي من أعوان الأمن	22
					يشعر العميل بالأمان والثقة في البنك	23
					يتابع الموظفون الإجراءات الخاصة بالعملاء لغاية حصولهم على الخدمة .	24
<b>خامسا: التعاطف</b>						
					يهتم البنك بالعملاء اهتماما شخيصيا	25
					ساعات العمل في البنك ملائمة لجميع العملاء	26
					تضع الإدارة في البنك مصالح العملاء ضمن اهتمامها	27
					لدى البنك العلم والدراية باحتياجات	28

					العملاء	
					يصغي الموظفون بالبنك بشكل كامل إلى شكاوي العملاء	29
					يهتم البنك برأي العميل في الخدمة المقدمة له	30

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	55

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
العاملين_اختبار	31,8195	6,004	,693	,826
العاملين_تدريب	32,1437	5,353	,792	,812
العاملين_تمكين	32,4333	6,973	,165	,868
العاملين_تحفيز	32,3230	5,223	,572	,849
الداخلي_الاتصال	31,9092	6,621	,502	,843
المللموسية	31,9632	6,892	,450	,848
الاعتمادية	32,0149	6,624	,465	,845
الاستجابة	31,9172	5,440	,733	,819
الامان	31,9230	6,186	,881	,821
التعاطف	31,7563	6,289	,609	,834

### 01 المتغير

#### Corrélations

	العاملين_اختبار	العاملين_تدريب	العاملين_تمكين	العاملين_تحفيز	الداخلي_الاتصال
العاملين_اختبار	1	,624**	,312	,410*	,441*
	Corrélacion de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
العاملين_تدريب	,624**	1	,374*	,649**	,284
	Corrélacion de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,046	,000	,136
	N	30	30	30	30
العاملين_تمكين	,312	,374*	1	,231	-,122
	Corrélacion de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,046	,228	,527
	N	30	30	30	30
العاملين_تحفيز	,410*	,649**	,231	1	,225
	Corrélacion de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,228	,240
	N	30	30	30	30
الداخلي_الاتصال	,441*	,284	-,122	,225	1
	Corrélacion de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,136	,527	,240
	N	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 02 المتغير

### Corrélations

	الموسمية	الاعتمادية	الاستجابة	الامان	التعاطف	
الموسمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,233 30	,233 ,000 30	,241 ,000 30	,571** ,001 30	,179 ,000 30
الاعتمادية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,233 ,000 30	1 ,000 30	,746** ,000 30	,652** ,000 30	,329 ,081 30
الاستجابة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,241 ,000 30	,746** ,000 30	1 ,000 30	,839** ,000 30	,387* ,038 30
الامان	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,571** ,001 30	,652** ,000 30	,839** ,000 30	1 ,000 30	,538** ,003 30
التعاطف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,179 ,000 30	,329 ,081 30	,387* ,038 30	,538** ,003 30	1 30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	66,7	66,7	66,7
انثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من اقل	9	30,0	30,0	30,0
سنة 30-40 من	13	43,3	43,3	73,3
سنة 40-49 من	5	16,7	16,7	90,0
اكثر فما 50	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعليمي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
ليسانس	8	26,7	26,7	60,0
ماستر	7	23,3	23,3	83,3
Validé سامي تقني	3	10,0	10,0	93,3
مهندس	1	3,3	3,3	96,7
عليا دراسات	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ادارة مدير	2	6,7	6,7	6,7
قسم رئيس	4	13,3	13,3	20,0
Validé فرع رئيس	6	20,0	20,0	40,0
اداري	7	23,3	23,3	63,3
ذالك غير	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة\_سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من اقل	9	30,0	30,0	30,0
سنوات 5-9 من	8	26,7	26,7	56,7
Validé سنة 10-14 من	7	23,3	23,3	80,0
اكثر فما سن 15	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_العاملين_اختبار	30	2	5	4,33	,922
2_العاملين_اختبار	30	2	4	3,60	,621
3_العاملين_اختبار	30	1	4	3,37	,718
4_العاملين_اختبار	30	3	5	4,07	,365
5_العاملين_اختبار	30	2	4	3,43	,817
N valide (listwise)	30				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_العاملين_تدريب	30	1	4	3,50	,861
2_العاملين_تدريب	30	1	4	3,87	,571
3_العاملين_تدريب	30	1	4	2,70	,837
4_العاملين_تدريب	30	1	4	3,43	,935
5_العاملين_تدريب	30	2	4	3,73	,640
N valide (listwise)	30				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_العاملين_تمكين	30	2	4	3,10	,662
2_العاملين_تمكين	30	1	4	2,80	,847
3_العاملين_تمكين	30	1	4	2,83	,791
4_العاملين_تمكين	30	1	4	3,20	1,095
5_العاملين_تمكين	30	2	4	3,83	,531
N valide (listwise)	30				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_العاملين_تحفيز	30	1	4	3,53	,900
2_العاملين_تحفيز	30	2	4	3,00	,643
3_العاملين_تحفيز	30	1	4	3,30	1,055
4_العاملين_تحفيز	30	1	4	3,07	,740
5_العاملين_تحفيز	30	1	4	3,43	1,104
N valide (listwise)	30				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_الداخلي_الاتصال	30	2	4	3,60	,770
2_الداخلي_الاتصال	30	2	4	3,10	,607
3_الداخلي_الاتصال	30	2	4	3,93	,365
4_الداخلي_الاتصال	30	4	4	4,00	,000
5_الداخلي_الاتصال	30	2	4	3,70	,702
N valide (listwise)	30				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الملموسية	30	3,00	4,00	3,6222	,22715
الاعتمادية	30	2,83	4,00	3,5722	,31466
الاستجابة	30	2,17	4,00	3,6667	,51043
الامان	30	3,00	4,00	3,6667	,28026
التعاطف	30	2,67	4,33	3,8278	,34598
N valide (listwise)	30				

اختبار الفرضيات

الفرضية 01

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,737 <sup>a</sup>	,543	,526	,26893

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمة\_جودة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	-,279	,715		-,391	,699		
الخدمة_جودة	1,102	,195	,737	5,661	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : العاملين\_اختبار

الفرضية 02 :

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	-1,553	,991		-1,567	,129		
الخدمة_جودة	1,361	,270	,697	5,045	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : العاملین\_تدريب

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 <sup>a</sup>	,485	,466	,37269

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمة\_جودة

الفرضية 03

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	-1,582	1,601		-,988	,332		
الخدمة_جودة	1,321	,436	,504	3,029	,005	1,000	1,000

a. Variable dépendante : العاملین\_تحفيز

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 <sup>a</sup>	,254	,226	,60202

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمة\_جودة



: الفرضية 04

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,092 <sup>a</sup>	,008	-,028	,40525

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمة\_جودة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constant e)	2,630	1,078		2,441	,021		
الخدمة_جودة	,140	,293	,092	,479	,636	1,000	1,000

a. Variable dépendante : العاملين\_تمكين

: الفرضية 05

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constant e)	,877	,604		1,452	,158		
الخدمة_جودة	,762	,165	,665	4,631	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الداخلي\_الاتصال

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665 <sup>a</sup>	,443	,422	,22725

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمة\_جودة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,019	,565		,033	,974		
الخدمة_جودة	,937	,154	,761	6,089	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الداخلى\_التسويق

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,761 <sup>a</sup>	,579	,563	,21261

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمة\_جودة

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل عام للتسويق الداخلي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
3	أولاً: تعريف التسويق الداخلي
4	ثانياً: خصائص التسويق الداخلي
4	ثالثاً: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
5	رابعاً: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي
5	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها
5	أولاً: أهداف التسويق الداخلي
6	ثانياً: العوامل المؤثرة فيها
7	المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي
7	أولاً: بالنسبة للمنظمات
7	ثانياً: بالنسبة للعاملين
8	المبحث الثاني: مكونات وأبعاد وخطوات التسويق الداخلي
8	المطلب الأول: مكونات التسويق الداخلي
8	أولاً: العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي
8	ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي
9	أولاً: الاختيار
10	ثانياً: التدريب
11	ثالثاً: التحفيز
14	رابعاً: التمكين
15	خامساً: الاتصال الداخلي
17	المطلب الثالث: خطوات التسويق الداخلي

17	أولاً: تحديد السوق
17	ثانياً: بحوث السوق
17	ثالثاً: تجزئة السوق
18	رابعاً: الاتصال التسويقي
18	خامساً: التوجه التسويقي
18	المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي وعناصر مزيج التسويقي
18	المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي
18	أولاً: نموذج بيرري
19	ثانياً: نموذج كرونروس
21	ثالثاً: نموذج رفيق واحمد
22	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
22	أولاً: المنتج
22	ثانياً: السعر
22	ثالثاً: التوزيع
22	رابعاً: الترويج
22	خامساً: الاتصال الداخلي
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول جودة الخدمة المصرفية.	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية
26	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية
26	أولاً: تعريف الخدمة المصرفية
26	ثانياً: خصائص الخدمة المصرفية
28	المطلب الثاني: أهمية الخدمات المصرفية ودورة حياتها
28	أولاً: أهمية الخدمة المصرفية
28	ثانياً: دورة حياة الخدمة المصرفية
30	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية
30	أولاً: الخدمات المحلية
31	ثانياً: الخدمات الخارجية
31	المبحث الثاني: جودة الخدمة المصرفية
31	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
31	أولاً: تعريف جودة الخدمة
33	ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

34	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
34	أولاً: الملموسية
34	ثانياً: الاعتمادية
34	ثالثاً: الاستجابة
34	رابعاً: الأمان
34	خامساً: التعاطف
35	المطلب الثالث: مستويات جودة الخدمة المصرفية
35	أولاً: الجودة المتوقعة
35	ثانياً: الجودة المدركة من قبل الإدارة
35	ثالثاً: الجودة الفعلية
35	رابعاً: الجودة المروجة
36	خامساً: الجودة المدركة
36	المبحث الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية وأساليب تحسينها وعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية
36	المطلب الأول: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية
36	أولاً: نموذج الفجوات
40	ثانياً: نموذج الاتجاه
40	المطلب الثاني: أساليب تحسين جودة الخدمة المصرفية
40	أولاً: الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث
41	ثانياً: الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي
41	ثالثاً: العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات
41	رابعاً: سرعة التصدي لمشكلات العملاء
41	خامساً: تعليم العميل عن الخدمة
41	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة المصرفية
42	أولاً: الجودة الفنية
42	ثانياً: الجودة الوظيفية
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت</b>	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الجزائر الخارجي BEA
47	المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي BEA
47	أولاً: التعريف بنك الجزائر الخارجي BEA
47	ثانياً: نشأة بنك الجزائر الخارجي BEA

47	ثالثا: مهام ووظائف بنك الجزائر الخارجي BEA
48	المطلب الثاني: مفهوم بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت
48	أولا: تعريف ببنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت
48	ثانيا: أهم الخدمات التي يقدمها بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت
49	ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي BEA وكالة تقرت
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: منهجية الدراسة
50	أولا: المصادر الأولية
50	ثانيا: المصادر الثانوية
50	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل
50	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
50	ثانيا: مصادر جمع البيانات والمعلومات
52	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات
52	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
53	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
53	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
53	أولا: حسب الجنس
54	ثانيا: حسب السن
55	ثالثا: حسب المستوى التعليمي
56	رابعا: حسب الوظيفة
57	خامسا: حسب سنوات الخبرة
58	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات
58	أولا: تحليل فقرات المتغير المستقل (التسويق الداخلي)
61	ثانيا: تحليل فقرات المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)
61	ثالثا: اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل
66	خاتمة
69	قائمة المراجع
76	الملاحق
91	الفهرس