أولا: الكتـــــــب

- **باللغة العربيــة**

1-أبو النجا محمد عبد العظيم ، **التسويق المتقدم** ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2008.

2-العجارمة تيسير ،**التسويق المصرفي** ،دار حامد للنشر، الطبعة الثانية ،عمان،2013,

3-العجارمة تيسير، **التسويق المصرفي**،دار المناهج للنشر،الطبعة الاولى،عمان ،2012

4-الزامل أحمد محمود وآخرون ،**تسويق الخدمات المصرفية**،الاثراءللنشر، الاردن،2012.

5-المرسي جمال الدين ومصطفى محمود ابو بكر،**دليل العملاء و مهارات البيع** ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2003.

6-الضمور هاني حامد ،**تسويق الخدمات** ،دار المناهج،الطبعة الاولى،عمان،2013.

7-المحياوي نايف علوان،**ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات**،دار الشروق، طبعة عربية أولى،عمان،2006.

8- المحياوي نايف علوان،**ادارة الجودة في الخدمات**،دار الشروق، الطبعة الثانية،عمان ،2010.

9-بن عنتر عبد الرحمان ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار اليازوري ،عمان ،2010.

10-بن أحمد بن دريدي منير،**إستراتجية الموارد البشرية** ،دار الابتكار ،الطبعة الثانية ،عمان ،2015.

11-بربرا كمال ،إدارة الموارد البشرية كفاءة الاداء التطبيقي ،المؤسسة الجامعية ،طبعة الثانية،لبنان،2000.

12-بوحوش عمار ،**مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البجوث**،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية،الجزائر ،2001.

13-بدير الحداد عوض،**تسويق الخدمات المصرفية**،دار البيان ،مصر، 1999,

14-جلاب إحسان وآخرون، **ادارة التمكين و الادماج** ،دار الصفاء للنشر،الطبعة الاولى ،الاردن،2013.

15-حسن إبراهيم،**ادارة الموارد البشرية** ،من المنظور الاستراتيجي،دار النهضة العربية،بيروت،2002.

16-زاهي ابراهيم ،**أثر التسويق على أداء العاملين** ،معهد التنمية المجتمعية للنشر،غزة، فلسطين،2013.

17-زويلق مهدي محسن،**ادارة الافراد**،مكتبة المجمع العربي ،الطبعة الاولى، عمان 2010.

18-سويدان نظام موسى ،**ادارة التسويق**،دار حامد للنشر ،الاردن،2008.

19-عثمان ردينة وآخرون،**التسويق المصرفي**، دار المناهج،عمان ،الاردن،2005.

20-فرحان علاء وآخرون، **المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة**،دار صفاء،عمان،2010.

21-نصر الله حنا ،**ادارة الموارد البشرية** ،دار زهران،عمان ، الاردن ،2013.

22-معلا ناجي و رائف توفيق،**أصول التسويق المصرفي**،معهد الدراسات للنشر ،الطبعةالاولى،عمان،1998

- **بالغة الاجنبية**

23-Paivi Voima,**internal Rolation ship management**,Broudening the scope of interal marketing ,lavery Barbara ,routledj, 2000

24-Suleiman Ibrahim and all ,**THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF COMMERCIAL BANKS IN JORDAN,** institute of interdisciplinary business research 81,January 2013,vol 04,N9. P213:

25-**Michael Armstrong** ,**stattegic human resource mangment** , London and Philadelphia, 3rd edition,2006.

ثانيا: المذكـرات

26-الراحني سامر فهد سليمان،**اثر جودة الخدمة رضا العملاء في البنك العربي** ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم التجارية ،تخصص تسويق،جامعة العراق،2017.

27-الجاروشة محمد عبد المعطي،العلاقة بيم التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين،مذكرة ماجستير،كلية الاقتصاد،تخصص إدارة الاعمال،جامعة الازهر،مصر،2016

28-بوعنان نور الدين ،**جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء**، مذكرة ماجستير ،كلية علوم التسيير ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة ،2017.

29-بلبالي عبد النبي، **دور التسويق الداخلي و أثره على جودة الخدمة المصرفية لكسب رضا الزبائن**، مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2010.

30-بوبكر عباس،**دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية** ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2009

31-حامد شعبان ،**أثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية** ،أطروحة دكتوراه كلية التجارة، تخصص تسويق ،جامعة الازهر ،مصر،2002.

32-رقاد صليحة،**تقييم جودة الخدمات من وجهة نظر الزبون** ،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،تخصص تسويق ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،2017.

33- عطا الله عزات ابو عودة ،**واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة** ،مذكرة ماجستير،كلية التجارة ،تخصص ادارة الاعمال،الجامعة الاسلامية ،غزة،2014.

34-محجوبي محمد لخضر،**أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في مؤسسة خدامية**،مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة ابو بكر بلقايد ،تلمسان،2010,

35-موسى سهام ،**واقع ممارسات التسويق الداخلي واثرها على الرضا الوظيفي**،مذكرة ماجستير ،كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ،جامعة اليرموك، الاردن،2009.

36-مسائلة سفيان ،**قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج الفجوة بين الادراكات و التوقعات** ،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة اعمال،جامعة العربي التبسي،تبسة ،2008.

37-مسلم عقيل أمجد،**علاقة جودة الخدمات المصرفية لتحقيق رضا الزبون** ،مذكرة ماجستير ،كلية التجارة و الاقتصاد،تخصص ادارة اعمال ،جامعة القادسية ،العراق،2012.

ثالثا: المقالات و الدوريات

38-بريش عبد القادر ،**جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**،مجلة إقتصادية شمال افريقيا،جامعة الشلف، العدد03، 2002.

39-حداد شفيق ابراهيم وعلي عبد الرضا،**اختبار صلاحية تطبيق لقياس التسويق الداخلي في بيئة الاعمال الاردنية**،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،المجلد04،العدد04 ،2008.

40-درمان سليمان صادق،**أثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين** ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي،مجلةتنمية الرافدين، المجلد85،العدد29،جامعة الموصل،كلية الاقتصاد،2007.

41-عمرون سارة ومحمد الصغير جيطلي،**اثر التسويق الداخلي على ادارة المعرفة ،مجلة الدراسات الاقتصادية** و المالية ، الجزائر،المجلد02، العدد09، 2010.

رابعا:الملتقيـات

42-خان أحلام وآخرون،**التسويق الداخلي كآلية للحد من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات**،مداخلة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر،بسكرة،13مارس 2018.

خامسا: المواقع

43- http : // www.badr-bank-dz. 2019/04/11 بتاريخ 23:08 على الساعة

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي كمدخل لتحقيق جودة الخدمة المصرفية

إن مفهوم التسويق الداخلي جديد ومتميز بسبب انخفاض عدد المؤسسات التي تطبقه،وقد بدأ في الظهور والاستخدام في المنظمات ذات الطبيعة الخدمية كمحاولة لرفع مستوى جودة خدمات التي تقدمها ،وبسبب الخصائص المميزة للخدمات المصرفية التي جعلتها ترتبط بشكل كبير بالأفراد العاملين الذين يعتبرون زبائن داخلين و الاهتمام بهم لتحقيق الأهداف المرسومة .

وفي هدا المبحث سيتم التطرق الى المطالب التالية:

- **المطلب الاول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي؛**
- **المطلب الثاني: عموميات حول جودة الخدمات المصرفية ؛**
- **المطلب الثالث: انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية .**

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي

تمثل الإطارات البشرية حجر الأساس في تحقيق أهداف أية مؤسسة، وبما أن هذه الإطارات تقاس من خلال أداءها كان لابد من معرفة العوامل التي تؤثر على هذا الأداء ومعرفة كيفية إشباعها،إن المؤسسة التي تتبنى فلسفة التسويق وتطبقه على موظفيها يسمى هذا التسويق بالتسويق الداخلي .

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

تقوم إستراتيجية التسويق الداخلي على الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين

أولا: تعريف التسويق الداخلي

يوجد عدة تعاريف للتسويق الداخلي يمكن ذكر منها :

- هو الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية مستقبلية.[1]
- الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون به من وظائف وأنشطة.[1]

[1] محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية،الإسكندرية،2008،ص:151.

- يهدف الى توظيف وتدريب وتحفيز العاملين الداخليين وتشجيعهم لفهم ومعرفة أهمية توجهات رضا الزبائن.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق الداخلي هو التوجه نحو العاملين والاهتمام بهم وذلك من خلال تدريبهم وتحفيزهم، كما يقوم التسويق الداخلي على اعتبار العاملين هم زبائن داخليين يجب إرضائهم مما ينعكس على رضا الزبائن الخارجيين وبالتالي تقديم أفضل خدمات ممكنة.

ثانيا: خصائص التسويق الداخلي

يكمن إبراز أهم خصائص التسويق الداخلي في النقاط التالية :

1. **التسويق الداخلي عملية إجتماعية** : فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والموظفين بها،فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما حاجات إجتماعية مثل : الأمن، الإنتماء والصداقة وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي[3].
2. **التسويق الداخلي عملية إدارية** : تعمل المؤسسة على تكامل الوظائف من خلال: [4]

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي الي إشباع حاجات الزبائن الخارجيين
- التأكد من أن العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ثالثا:أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي لتحقيق الأتي : [5]

- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز الوظائف بكفاءة؛
- جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفزا و إهتماما بالزبائن ؛

---

[1] شفيق إبراهيم حداد، و علي عبد الرضا ، **إختبار صلاحية تطبيق لقياس التسويق الداخلي في بيئة الاعمال الاردنية**، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 04 ، العدد 4 ، 2008، ص :400.

[2] Suleiman IBrahim and all,**The Impact of Internal morketing on Employee job satisfaction of commercial banks in Jordan**,institute of interdisciplinary Business Research 811, january 2013,vol 4,N9,p:213.

[3] بن عنتر عبد الرحمان ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار اليازوري ،عمان ،2010، ص: 89.

[4] محجوبي محمد لخضر ، **أثر التسويق الداخلي على رضا الوظيفي والمصداقية في مؤسسة خدامية** ،مذكرة ماجستير جامعة أبوبكر بلقايد ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , تلمسان, 2010,ص: 20 .

[5] هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، دار المناهج ، الطبعة الاولى ،عمان ، 2003، ص: 322.

- تحسين الإتصال الداخلي والبيع الشخصي ؛
- تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق ؛
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة الزبون .

الفرع الثاني:أبعاد التسويق الداخلي

إن أبعاد التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها فهذه الأبعاد بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي ويمكن ذكر خمسة أبعاد أساسية تتبعها المؤسسة الخدمية من أجل بناء علاقات جيدة بينها وبين عامليها .

أولا : التدريب

يعتبر التدريب عنصر هاما من عناصر التسويق الداخلي ومحور من المحاور الرئيسية لتحسين الإنتاجية وتطوير العنصر البشري

1 –تعريف التدريب

يمكن تعريف التدريب من خلال الاتي:

- التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تهدف الى تنمية مهارات وقدرات المتدرب بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية .[1]
- هو عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي،وفي ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به.[2]

من خلال التعريفين السابقين يمكن إستخلاص بأن التدريب هو مجموعة من الاجراءات و العمليات المخططة و المنظمة التي تهدف لتزويد المتدرب بالمهارات الخاصة بمنصبه في المؤسسة .

2– أهداف التدريب

من أهداف التدريب: [1]

[1] حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية** ،دار زهران للنشر ،عمان، الأردن، 2013,ص: 200.
[2] منير بن أحمد بن دريدي ، **إستراتيجية الموارد البشرية** ، دار الابتكار للنشر ، عمان، طبعة ثانية ، 2015، ص : 117.

- زيادة كفاءة المتدرب بعد إنهائه للبرنامج الذي خضع له ؛
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم أي الإهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية ؛
- التبديل السلوكي أو الحركي لأداء المتدرب خلال تطبيقه للدروس التدريبية أو التعلمية التي تعلمها؛
- إتاحة فرص الإبتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثا عن التفوق والتميز؛
- التكيف مع الإكتشافات والإختراعات التكنولوجيا

ثانيا : التحفيـــــــــز

يعتبر التحفيز عنصرا أساسيا من عناصر التسويق الداخلي حيث أن تنوع الحوافز و تعددها إرتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة .

1- تعريف التحفيز

- هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية الي المزيد من البذل والعطاء و تحسين الإنتاجية[2].
- أداة لبث الرغبة والحماس لدى العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها من خلال تحقيق رضا العاملين[3] .

2 – أهداف التحفيز

يهدف التحفيز الي تحقيق ما يلي:[4]

- دفع الروح المعنوية للعاملين ؛
- الإحتفاظ بالعاملين الممتازين ؛
- تحسين الإنتاجية ؛
- تشجيع المنافسة بين الأفراد ؛
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب .

ثالثا : ثقافة الخدمة

---

[1] حسن إبراهيم ، **إدارة موارد البشرية من المنظور الإستراتيجي** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ،ص:259 .

[2] سويدان نظام موسى ، **إدارة التسويق** ، دار حامد للنشر ، الأردن،2008، ص: 58.

[3] جمال الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر ، **دليل خدمة العملاء و مهارات البيع** ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص :128.

[4] مهدي محسن زويلق ،**إدارة الأفراد**, مكتبة المجمع العربي للنشر،عمان،الطبعة الأولى ،2010،ص:273.

إن تميز المنظمة يعتمد على ثقافة العاملين فيها من خلال الأساليب وطرق العمل التي تعلموها في بيئة عمل المنظمة .

تعريف ثقافة الخدمة

- هي قيم ومعتقدات المؤسسة التي تحدد القواعد الخاصة بالسلوك لدى العاملين.[1]
- هي أيضا كل التقاليد والقيم والأعراف التي تشكل الأجواء العامة وتؤثر في العاملين فلكل مؤسسة ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم و إتجاهاتهم[2].

رابعا : الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال الداخلي وظيفة تنظيمية داخل المؤسسة وأهم ما يحققه هو التغلب على الإنقسامات وتوزيع المسؤوليات والسلطة داخل المؤسسة كما تمنحها وسائل التبادل اللازمة للسير الحسن.

1_تعريف الإتصال الداخلي

- هو الإتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة وهو على العموم يهدف لإعلام ودفع وخلق والحفاظ على مناخ إجتماعي ملائم داخل المؤسسة.[3]
- هو جميع التعاملات بين الافراد والجماعات في جميع المستويات و الوظائف ، و على مختلف الاصعدة[4].

2_أهداف الإتصال الداخلي

تتمثل أهداف الإتصال الداخلي داخل المؤسسة فيما يلي :

- إعطاء معلومات محددة عن العمل ؛
- إقناع العاملين بضرورة تطبيق الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف ؛

---

[1] عطا لله عزات أبو عودة ، **واقع التسويق الداخلي في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطنية,وأثاره على جودة الخدمات المقدمة**, مذكرة ماجستير، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة، تخصص إدارة الأعمال ،2014، ص:22.

[2] حنا نصر لله ، **مرجع سابق** ، ص :142

[3] بلبالي عبد النبي، **دور التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة المصرفية لكسب رضاء الزبائن** ، مذكرة ماجستر, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2010، ص:36

[4] درمان سليمان صادق ،**أثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين** ،دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي،مجلة تنمية الرافدين،المجلد85،العدد29،جامعة الموصل،كلية الاقتصاد،2007،ص:52.

- إيضاح السياسات والإجراءات ؛
- إعطاء العامل معلومات عن كيفية أدائه للعمل ؛
- إيضاح العلاقة الوظيفية بغيرها من الوظائف.

خامسا: تمكين العاملين

إن عملية مشاركة أو تمكين العاملين في السلطة والصلاحيات يجعل من هؤلاء القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المؤسسة .

1- تعريف تمكين العاملين

هي منح العاملين ما يكفي من السلطة وتوفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية[1].

هي إعطاء العملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في ادارة المنظمات [2]

2- فوائد التمكين

يمكن تلخيص أهم الفوائد الناجمة من التمكين إلى : [3]

- يزيد من الولاء بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا واتخذوها بأنفسهم مما يساعد على الوصول الى قرارات رشيدة.
- يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات و إستراتيجيات المؤسسة ومن ثم الالتزام بتحقيقها.
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يودي الي إرتفاع الرضا الوظيفي.

الفرع الثالث : المزيج التسويقي الداخلي

[1] كمال بربرا، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التطبيقي** ، المؤسسة الجامعية للنشر ،الطبعة الثانية، لبنان ،2000، ص:101.
[2] إحسان دهش جلاب وآخرون ،**ادارة التمكين والادماج** ،دار صفاء للنشر،الطبعة الاولى ،الاردن ،2013، ص:21
[3] ونس عبد الكريم وآخرون ، **أبعاد التسويق الداخلي** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العراق، العدد 32، 2012، ص: 97.

يتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الاربعة : المنتج ، السعر، التوزيع، الترويج ويمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق أداء الخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة وفيما يأتي توضيح لهذا المزيج :

أولا: المنتـــج

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون وعليه فإن القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج ، خط الإنتاج مواصفات الإنتاج ،العلامة والتغليف في تسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف فيتضمن المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي خمسة عناصر هي :

التدريب، التحفيز ثقافة الخدمة،التمكين والاتصال الداخلي.[1]

ثانيا : التسعيـــــــر

يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من :

- جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم.
- سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة ، التي تحسن من سياسة العمل وظروفه لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي، لأنه من الصعب حساب تكاليف الخدمة من الموردين الداخلين (الموظفين) الي الزبائن الداخلين (الموظفين) ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للأخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام ، ولذلك فإنه يمكن تقسيم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة، من خلال تقسيم عوائق الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين

[1] حامد شعبان، **أثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية**، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة ، تخصص تسويق جامعة الأزهر ، مصر ، 2002، ص:22

الموظفين (الموردون الداخليون , الزبائن الداخليون) كما ترتبط سياسات التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين[1].

ثالثا : التوزيـــــع

يشير التوزيع في التسويق الخارجي الي كيفية اختيار نقاط البيع بينما يشير في التسويق الداخلي الى ظروف عمل الموظفين،وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار،هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية ، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون، كما يشير التوزيع الي درجة سهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين الي مكان عملهم كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات، وبعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كأهم فكرة في هذا العنصر حيث أن التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات ،أماكن الإتصال و أماكن التدريب في حين يرى البعض الأخر أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير الي العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات الوظائف للموظفين (الزبائن الداخليون).[2]

رابعا : الترويـــــج

يتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة ويشمل تشارك المعلومات وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها: الاجتماعات،الدورات لتدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات ، وأيضا يمكن استخدام المناسبات والاحتفالات كوسيلة لترويج كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت الى آخر لمعرفة أراء ومشاكل الموظفين بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة مع الموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم[3].

الفرع الرابع : خطوات التسويق الداخلي

---

[1] بوبكر عباس ، **دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية** ، مذكرة ماجستر ، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسويق ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2009، ص:51

[2] سارة عمرون و محمد الصغير جيطلي، **أثر التسويق الداخلي على ادارة المعرفة**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزائر ، المجلد 2 ، العدد9،ص:185.

[3]Paivi Voima,**internal Rolation ship management**,Broudening the scope of interal marketing ,lavery Barbara ,routledj, 2000,p204:

إن التسويق الداخلي يلعب دورا حيويا في تطبيق الخطط التسويقية ويمكن عرض العناصر الأساسية التي تشتمل عليها خطة برنامج التسويق الداخلي وهذه الخطة تتألف من المراحل التالية:

أولا: تحديد السوق

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المنظمة هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموعة العاملين في كافة المستويات والوظائف لذلك يجب تحديد هذا السوق الداخلي بوضوح من أجل التأكد من أن المقدمين المستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخلين.[1]

ثانيا : بحوث التسويق

يجب جمع المعلومات بإستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المنظمة, وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية ,ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في إتخاذ القرارات ,إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن تكون لها تأثيرا على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية , وأدوار الفرد ومسؤولياتهم ومن مواضيع البحث : [2]

- إتجاهات العاملين نحو المنظمة ومهمتها الأساسية ؛
- مستويات الرضا الوظيفي؛
- تقيم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم ؛
- حاجات ورغبات العاملين.

ثالثا : تجزئة السوق

[1] هاني حامد الضمور ، **مرجع سابق**، ص:291.

[2] احلام خان وآخرون ، **التسويق الداخلي كآلية للحد من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13مارس 2018، ص:6

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي الى قطاعات مفهوما جديدا في عالم التسويق ، حيث يلاحظ أن السوق المستهدف ،سواء كان كله او قطاعات معينة داخله، يمثل الاساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه عملها[1].

رابعا : الإتصال التسويقي

إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية ,وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالإتجاهيين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.[2]

خامسا : التوجه السوقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والإستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس بأهداف المنظمة , إن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين و إن تحديد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح يمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.[3]

الفرع الخامس: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

إن النماذج الأساسية التي اتفق عليها الباحثين لتنفيذ التسويق الداخلي على أرض الواقع هي ثلاثة نماذج:

أولا: نموذج بيري[4]

و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين الثانويتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية؛
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

و الشكل الموالي يوضح ذلك.

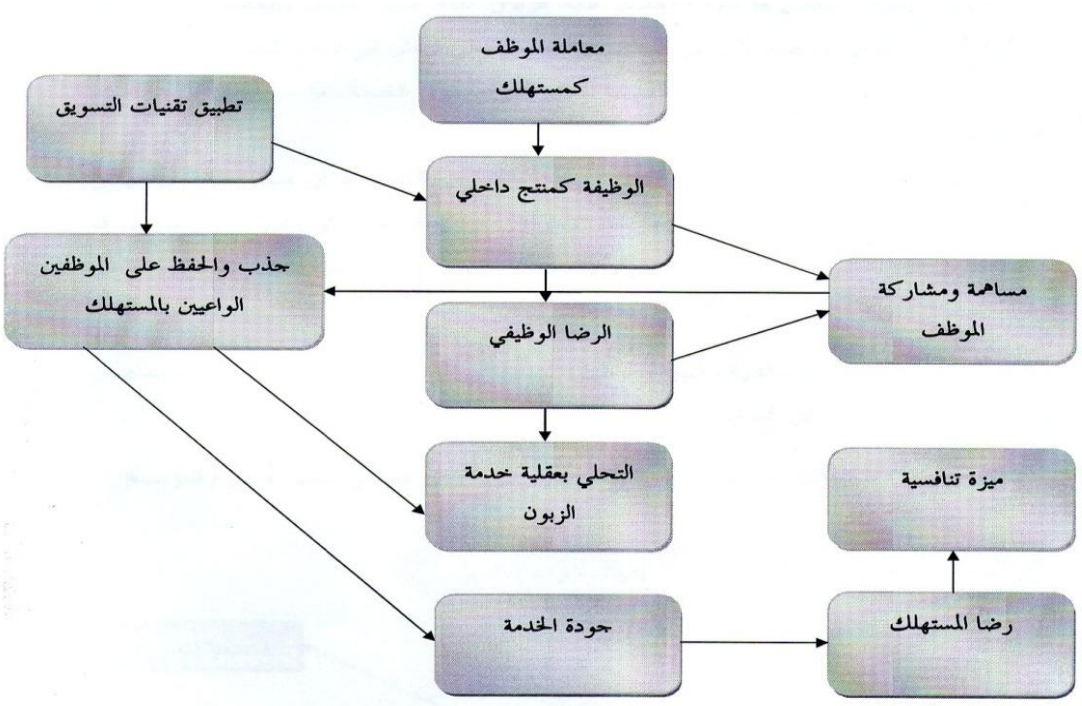
[1] هاني حامد الضمور ، **مرجع سابق** ، ص : 293

[2] بوبكر عباس ، **مرجع سابق** ، ص :54

[3] محمد عبد المعطي الجاروشة ، **العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين**،مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال كلية الاقتصاد، جامعة الازهر ،غزة، فلسطين، 2016،ص:19

[4] بلبالي عبد النبي ،**مرجع سابق**، ص: 42.

الشكل رقم (01): نموذج بيري للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، **مرجع سابق**، ص: 22.

من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين و تبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات و رغبات الموظفين؛
- إعطاء فرص للموظفين في الإندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة؛
- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

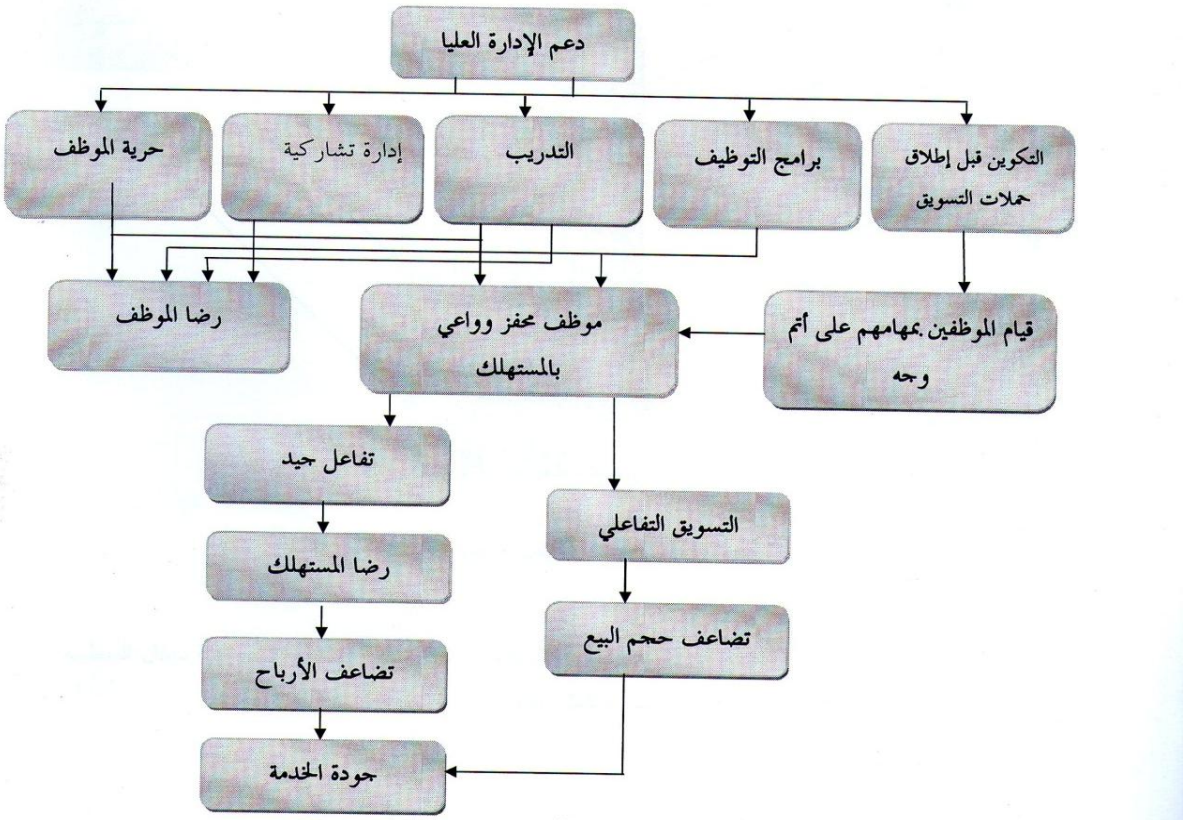
و هذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و يساهم على جذب و الاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، و المنظمة التي تمتلك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق

ثانيا: نموذج كرونروس[1]

و يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، و لا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون و كذا متحلين بالعقلية البيعية .[2]

و الشكل الموالي يوضح نموذج كرونروس لتنفيذ التسويق الداخلي.

شكل رقم (02): نموذج كرونروس للتسويق الداخلي



[1] كرونروس،استاذ بمدرسه التجاره في مدينه هانكن،تحصل على درجه بروفيسور ، لديه العديد من الاسهامات في مجال التسويق ، من ابرز كتبه:إدارة الخدمات والتسويق ،يحاضر في العديد من البلدان منها: اليابان، امريكا، بريطانيا .

[2] محجوبي محمد الأخضر ، **مرجع سابق**، ص: 24.

المصدر: بلبالي عبد الغني، **مرجع سابق**، ص: 32.

يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا و لذلك عليها أن تلتزم بدعم: [1]

- برامج التدريب و بالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
- سياسات و برامج التوظيف بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين يستغلونها؛
- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المؤسسة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات؛
- دعم لموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف و خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن، إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجية قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، و بالتالي أن يؤديه على أحسن وجه؛
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين و واعين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن و تقديم خدمات بجودة عالية و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.

ثالثا: نموذج رفيق [2] و أحمد [3]

بالاستفادة من النموذجين السابقين قام كل من رفيق و أحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي ، و انطلاقا من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخل و يتضح ذلك من خلال الشكل الموالي :

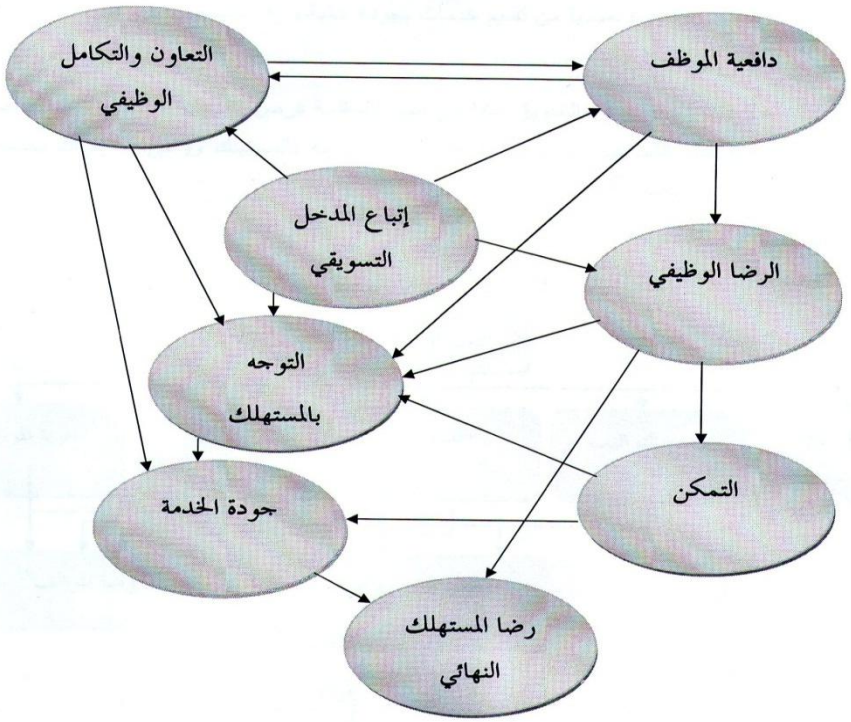
---

[1] سهام موسى ، **واقع ممارسات التسويق الداخلي واثرها على الرضا الوظيفي** ، دذكرة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك ، الاردن ،2009،ص:25

[2] رفيق أستاذ بجامعة ولفرهرتون في بريطانيا ،ورئيس مركزالتميز بكلية إدارة الاعمال الاعمال،قدم العديد في مجال إدارة المعرفة و الابتكار والتسويق[2]

[3] أحمد هو باحث وأستاذ جامعي في ميدان التسويق ،له العديد من الكتب في التسويق

شكل رقم (03) : نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي.



المص

المصدر:من اعداد الطالبة

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

- تبني التقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق و التكامل بين الوظائف؛
- التمكين.

و هذا يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين و إقناعهم للتوجه بالمستهلك و بالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين و تحقيق مكانة تنافسية في السوق كما يجب توحيد الجهود والتنسيق بين جميع الوظائف، كل هذا سيؤدي الى تنفيذ التسويق الداخلي بصورة مثالية

وبذلك يمكن القول ان التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة والأساسية تنتهجه الإدارة في المؤسسات بغرض تحسين أداء العاملين من خلال جعل العاملين محور إهتمامهم الأول وإعتبارهم زبائن داخليين ومحاولة تحقيق رضاهم من خلال إستخدام ممارسات التسويق الداخلي(التدريب، التحفيز...) المرتبطة مع بعضها البعض و تتبع خطوات هذا التسويق لتقديم الاكثر للمنظمة وبالتالي خدمات ذات جودة كبيرة.

المطلب الثاني : عموميات حول جودة الخدمات المصرفية

تحتل جودة الخدمات موقع الصدارة في إهتمامات المؤسسة الخدمية بشكل عام والمصارف بشكل خاص لإنها تساعدها على الإحتفاظ بزبائنها ووظائفها وكذلك تحسيين وتطور أدائها.

الفرع الأول : مفهوم الخدمة المصرفية

بسبب الدور الكبير الذي تلعبه الخدمات المصرفية يسعى كل مصرف الى تقديم مجموعة من الخدمات تتماشى مع احتياجات الزبائن ، بالرغم مما تتصف به من خصائص و سمات التي تجهلها مختلفة في مضمونها وتضفي عليها بعض الخصوصية التي تنعكس على طرق وأساليب تسويقها و بيعها.

أولا : تعريف الخدمة المصرفية

للخدمة المصرفية عدة تعاريف يمكن ذكر البعض منها في مايلي :

- عرفت على أنها احد الانشطة التي يقوم بها المصرف بقصد مساعدة زبائنه في نشاطهم المالي.[1]
- كما تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة والغير ملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدر الأرباح المصارف من خلال علاقة التبادلية بين الطرفين.[2]

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الخدمة المصرفية هي عبارة عن نشاط أو منفعة تقدمها المصارف للأطراف الذين هم بحاجة إليها لإشباع حاجاتهم وتحقيق الأرباح.

[1] علاء فرحان طالب وأخرون ، **المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة**، دار الصفاء ،عمان ، 2010، ص :60.

[2] تسير العجارمة ، **لتسويقي المصرفي** ، ,دار حامد للنشر ، طبعة ثانية ،عمان ، الأردن ،2013، ص: 34.

ثانيا : خصائص الخدمة المصرفية

لا تختلف عن خصائص الخدمات بنحو عام ولكن تأخذ خصائص الخدمة المصرفية سمة واسعة وشمولية كافية لعديد من الجوانب وهي :

1-عدم الملموسة :الخدمات المصرفية ليس من الممكن الحكم عليها من طرف المشتري ، اللمس ،التجربة أو مشاهدة سماتها , أو حملها من المصرف لتسويقها

2- التلازم :لأن الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متزامنتان , حيث أن الإهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمنية والمكانية

3- التكيف العالي لنظام التسويق :عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي ،وضمن برنامج تسويقي و في مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات و اهميتها .

4- التمـــــايـــز :تتميز الخدمة المصرفية بمميزات تجعله مختلفة عن الخدمات الأخرى التي يقدمها المصرف عن المصارف المنافسة وهي عبارة عن مجموعة من الأدوات وهي الأسماء والكلمات والإشارات والرموز والرسوم [1].

5- التشتت الجغرافي :إمتلاك فروع في أي مصرف ذا حجم واسع وبشكل متتابع لتزويد بالمنافع الملائمة وملاقاة الحاجات المحلية والوطنية والعالمية , و بناءا عليه فإن الخدمات والترويج يجب أن يكونا ذات تطبيق واسع

6 – الموازنة بين النمو و المخاطرة:عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة , لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من إرتفاع المخاطرة .

7 – تقبات الطلب : قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية أو قروض الطلبة عن كل فصل جامعي أو مواسم الزراعة مما يوجد ضغط على وظائف التسويق في المصارف في هذا الموسم. [2]

8- المسؤولية الإئتمانية :إن من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه , وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية.

---

[1] أحمد محمود الزامل وآخرون ، **تسويق الخدمات المصرفية** ،الإثراء للنشر والتوزيع ،الاردن ،2012، ص: 54.

[2] .رديئة عثمان وآخرون ، **التسويق المصرفي** ، دار المناهج ، عمان، الاردن ، 2005، ص:32.

3ناجي معلا ورائف توفيق ، **أصول التسويق المصرفي**، ، معهد الدراسات للنشر ، الطبعة الاولى ،عمان ، الاردن ،1998،ص: 55.

9 – كثافة العمل :يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية , الأمر الذي يزيد كلفة الإنتاج , ويؤثر في سعر المونتاجات وعلى الرغم من التوجهات الحديثة نحو إستخدام التقنيات الحديثة والآليات والبرمجيات إلا أن ذلك لا يعني الحد من كثافة العمل بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والإبتكارات الحديثة.[1]

الفرع الثاني: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

يعتبر موضوع جودة الخدمات المصرفية من اهم المواضيع التي تخص السلع الملموسة و الغير الملموسة خاصة لان عنصر اللاملموسية يفرض على مقدمي الخدمة ان تكون الخدمة المقدمة بجودة تعبر عن المستوى الحقيقي لها بحيث يلتمس المستفيد منها الجودة بمجرد الحصول على الخدمة

أولا : تعريف جودة الخدمة المصرفية

ينظر لجودة الخدمات المصرفية من وجهتين داخلية وخارجية فوجهة النظر الداخلية تقوم على أساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي صممت على أساسها الخدمة المصرفية والوجهة الخارجية تركز على جودة الخدمة المصرفية كما هي مدركة من قبل العملاء إذن جودة الخدمة الصرفية هي:

- ملائمة ما يتوقعه الزبائن من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة ,لذا فالخدمة الجيدة من نظر الزبائن هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم.[2]
- ويعرفها فليب كوتلر"بأنها إحدى الإستراتيجيات التنافسية المتميزة في مجال الخدمات المصرفية من أجل ضمان مستوى أفضل ".[3]

نستنتج من التعريفين السابقين أن جودة الخدمة المصرفية هي معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون .

---

[2] سامر فهد سليمان الراحني ، **أثر جودة الخدمة على رضا العملاء في البنك العربي** ، مذكرة ماجستر ، كلية العلوم التجارية ، تخصص تسويق ,جامعة العراق ،2017، ص :53

[3] بريش عبد القادر ، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك** ،مجلة إقتصادية شمال إفريقيا ، جامعة الشلف،عدد 3 ، 2002،،ص :51

ثانيا : مستويات جودة الخدمة المصرفية

يمكن التميز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية هي :[1]

1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء : والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون الحصول عليها من المصرف الذي يتعاملون معه .

2- الجودة المدركة : هي ماتدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجتهم ورغباتهم بمستوى عالي .

3- الجودة الفنية : هي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .

4- الجودة الفعلية : التي تؤدى بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في إستخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.

5- الجودة المرجوة للعملاء : أي مدى الرضا والقبول اللذين يمكن أن يحصل عليهما المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات .

الفرع الثالث : أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد تناولت معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية الأبعاد التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف , أولا أنه لا يوجد إتفاق بين هذه الدراسات حول تلك المعايير أو العناصر المكونة لكل معيار .

فقد بين GRONROOS أن لجودة الخدمة بعدين هما :[2]

- **الجودة الفنية:**والمقصود بها جوانب الخدمة الكمية , أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي
- **الجودة الوظيفية** : وهي الأمور التي يصعب قياسها بشكل كمي وتتجلى في سلوك مقدمي الخدمات ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع الزبائن وإتفق الباحثون على خمسة أبعاد رئيسية لقياس جودة الخدمة المصرفية يعتمدها الزبون في تقسيميه وهي :

[1] ناجي معلي ، **الأصول العلمية لتسويق المصرفي** ، دار وائل للنشر ، عمان ،2003 ، ص :56.

[2] تسير العجارمة ، **التسويق المصرفي**، دار المناهج ، طبعة ثانية ،عمان ، 2003،ص: 397.

1- الإعتمادية : وتعني الأداء أو الموثوقية أو المعولية , أي الإلتزام بتقديم الخدمة حسب الموعد المحدد , إذ يتم الإلتزام بالوعد بشكل دقيق حسب ماهو مقرر ومتفق عليه .وتعرف الإعتمادية بأنها درجة إلتزام المصرف بالموعد إتجاه الزبون.[1]

2-الإستجابة : ويقصد بها وجود الرغبة في المساعدة الفورية لزبائن وتزويدهم بالخدمة ويتجسد هذا البعد في سرعة إنجاز الخدمة وكيفية التعامل مع متطلبات الزبون , (الشكاوي،المشاكل, الإستفسارات) لان التعامل الجيد في توفير الخدمة وحل المشكلات يعطي الزبون مؤشر إيجابي ويقضى على حالة الشك والقلق التي قد يتعرض لها الزبون وهو بالإنتظار[2].

3- الأمان : تسعى جميع المصارف لكسب ثقة الزبون وذلك بضمان السرية في المعاملات معهم والخلو من الخطورة والشك وتوفير الأمن من المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية مثل المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالعملاء وتوفير الأمن داخل وخارج المصرف ويميل هذا البعد إلي أهميته الواضحة التي يدركها الزبون[3].

4- الملموسية : وتعني الدليل المادي للخدمة ويتم التعرف على الملموسية بسهولة من خلال المظهر و التسهيلات المادية المتاحة لدى البنك كالزي الرسمي لموظفي المصرف , الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للمصرف كالصراف الألي والمكان المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تقديم خدمة جيدة لزبون وفي الوقت اللازم وغالبا متقدمه المصارف على بعد الملموسية لبناء علاقة جيدة مع الزبون وراحته.[4]

5- التعاطف : يشير الي توفر صفات الأدب واللباقة من خلال الاتصال الشخصي بالزبون فمقدم الخدمة (المصرف) يضع سياسات عامة لتوطيد العلاقة بين الزبون والموظفين والعلاقات الشخصية تحصل عن طريق التعامل باستمرار بين مقدم الخدمة وطالبها فبني علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة تفهمهم والعناية بهم.[5]

---

[1] سامر فهد سليمان الرياضي ،**أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء في البنك العربي** ،دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء ، مذكرة ماجستر , كلية العلوم التجارية , تخصص تسويق ،2016 ، ص :21

[2] أمجد عقيل مسلم، **علاقة جودة الخدمات المصرفية لتحقيق رضا الزبون** ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة والإقتصاد ، تخصص إدارة أعمال ،جامعة القاديسية , العراق، 2012 ، ص: 9

[3] ردينة عثمان وأخرون ، **مرجع سابق** ، ص: 54

[4] عوض بدير الحداد ، **تسويق الخدمات المصرفية** ، دار البيان للنشر ، مصر ،1999 ، ص:62

[5] بريش عبد القادر ،**مرجع سابق** ، ص: 53

الفرع الرابع: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية.

القياس أهم ركيزة يعتمد عليها المصرف وذلك للتأكد من تلبية حاجات الزبائن ، وقد ظهرت قياس جودة الخدمة بالقطاع الخدمي في السنوات الاخيرة مقارنة بالقطاع الصناعي ، و تقاس جودة الخدمة المصرفية بمجموعة من المعايير هي :

أولا: مقياس جودة الخدمة منظور العملاء

يمكن التفرقة بين خمسة طرق أساسية لقياس جودة الخدمة من هذا المنظور:

1- مقياس عدد الشكاوي: يمكن هذا المقياس المصارف من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب الشكاوي التي يقدمها العملاء خلال فترة زمنية معينة و التي تعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أولا تتناسب مع إدراكاتهم و العمل على تحسين مستوى جودة هذه الخدمات.[1]

2- مقياس الرضا: يستخدم لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة بعد حصولهم عليها و ذلك عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمصارف طبيعة شعور العملاء نحو الخدمة المقدمة لهم و جوانب القوة و الضعف بها.[2]

3- مقياس الفجوة: يعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة و إدراكاتهم لمستوى الجودة المقدمة و من ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات و الإدراكات و يمكن القياس من خلال العلاقة الموالية: [3]

جودة الخدمة = التوقعات – الإدراكات

4- مقياس الأداء الفعلي: يقوم على المقياس على اعتبار ان جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء و يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

[1] نور الدين بوعنان، **جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء**، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2007، ص 69.

[2] صليحة رقاد، **تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية و العلوم إقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق جامعة لحاج لخضر ، باتنة، 2017، ص 47.

[3] سفيان مسائلة، **قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج الفجوة بين الإدراكات و التوقعات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2008، ص : 57.

هذا المقياس يتميز بالبساطة و السهولة و ارتفاع درجة المصداقية و الواقعية بالرغم من ذلك فهو مقياس يعجز عن مساعدة الإدارة عن مجالات القوة و الضعف في الخدمة و التي تتعلق بجوانب متعددة و ليس فقط بإدراكات العميل للخدمة.[1]

5- مقياس القيمة: إن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا المقياس هي أن القيمة التي تقدمه المصارف للعملاء تعتمد على المنفعة الخاصة للخدمة المدركة من جانبي العميل و التكلفة للحصول على هذه الخدمة ،فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد هذه القيمة ، حيث كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمة المدركة زادت القيمة المقدمة للعملاء ، كلما زاد اقبالهم على طلب هذه الخدمة و العكس صحيح.[2]

ثانيا: قياس الجودة المهنية

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور العملاء يمثل جزءا من برنامج الجودة و على ذلك فإن مقاييس الجودة تتناول قدرة المنظمات على الوفاء بخدماتها المشروعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة و من أنواع هذا المقياس كالتالي: [3]

1- قياس الجودة بدلالة المدخلات: الجودة في المدخلات و تتمثل هذه المدخلات في التجهيزات و المعدات، كفاءة العاملين، ... إلخ.

2- قياس الجودة بدلالة العمليات: يركز القياس في المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة و التي يتم على أساسها تصنيف الخدمات كخدمات جيدة.

3- قياس الجودة بدلالة المخرجات: يتعلق هذا المقياس بإنجاز أو عدم الإنجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها.

ثالثا: قياس الجودة من المنظور الشامل

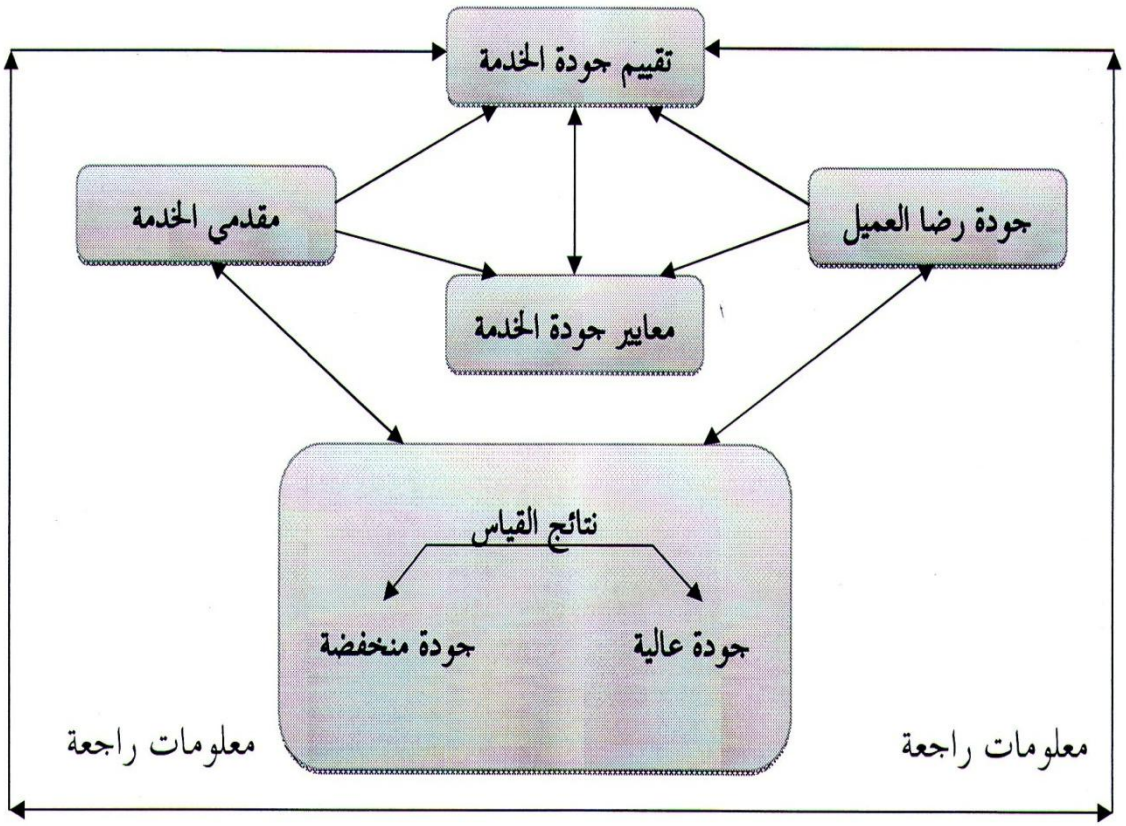
[1] قاسم فايق علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات**، ، دار الشروق للنشر، طبعة عربية أولى ،عمان، 2006، ص: 97.

[2] سامر فهد سليمان الرياضي، **مرجع سابق**، ص: 67.

[3] المحياوي نايف علوان، **إدارة الجودة في الخدمات**، ، دار الشروق، طبعة أولى، عمان 2010، ص:106.

رغم ما أسهمت به كل المقاييس السابقة من تقدم في قياس الجودة و تقييمها إلا أنها يغلب عليها الطابع الجزئي مما أدى إلى إبراز ضرورة قياس الجودة بطريقة شاملة أي من وجهة نظر كلا من العميل و مقدم الخدمة و الشكل الموالي يظهر قياس الجودة من منظور شامل.

شكل رقم (04) : مقياس الجودة من منظور شامل



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، **مرجع سابق**، ص: 113.

يتضح من الشكل رقم (04) أنه يجب تقسيم الجودة من منظورين هما، جودة رضا العمل و جودة مقدمي الخدمة، و ذلك بالاعتماد على معايير جودة الخدمة للوصول في النهاية إلى نتائج القياس و التي يمكن أن تكون جودة عالية و إما جودة منخفظة.

مما سبق، تلعب جودة الخدمات المصرفية دورا مهما للمصارف التجارية و تحتل مراكز قوية في الأسواق المحلية و العالمية من خلال دورها الفعال المتميز التي تساعد المصارف على تحسين خدماتها و رفع مستوى أدائها و تحقيق رغبات و حاجات الزبائن.

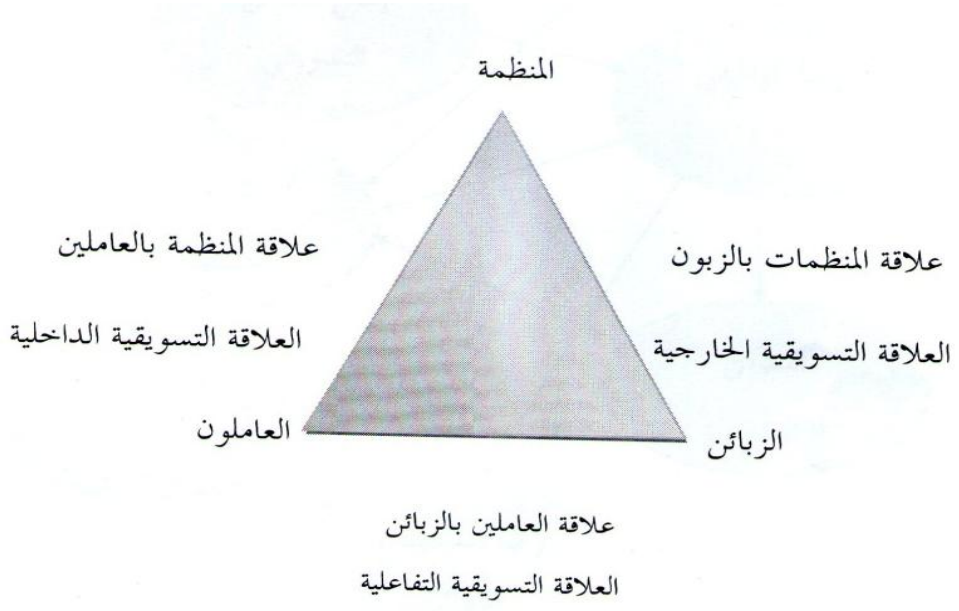
المطلب الثالث: انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

إن تبني مفهوم التسويق الداخلي و سياساته لدى المصرف يعتمد على الاهتمام بالعلاقات مع العاملين و هذا يشكل عامل مهم لأداء الوظيفة بشكل جيد لأن جودة الخدمة المصرفية هي نتيجة هذا الأداء الجيد للعاملين الذين يجب إرضائهم و الاحتفاظ بهم.

الفرع الأول: علاقات العاملين ضمن فلسفة التسويق الداخلي.[1]

إن مفهوم التسويق كان سابقا يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن و قد اقتضت الحاجة لتوسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، و من بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات التسويقية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (05): مثلث العلاقات التسويقية



المصدر: زاهي إبراهيم، مرجع سابق، ص: 117.

[1] زاهي إبراهيم، **أثر التسويق على أداء العاملين**، معهد التنمية المجتمعية للنشر، غزة، فلسطين، 2013، ص: 116.

حيث أن تطورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المنظمة و الزبائن مباشرة و بواسطة التسويق التفاعلي بينهم و بين العاملون و كذلك فإن التصورات تتأثر بشكل غير مباشر بالتسوق الموجه نحو العاملين و هو التسويق الداخلي و الذي يكون بين المنظمة و العاملين بها.

إن التسويق الداخلي يدعم التسويق التفاعلي و التسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين لأداء الوظيفة بطريقة جيدة و تفاعلهم مع الزبائن.لذلك فق تم التأكيد على اهمية الافراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية ،حيث ان نجاح تلك العلاقات يتأثر بشكل كبير من مواقف العاملين وأدائهم والتزاماتهم ،ومن هنا فإن المؤسسة يجب أن تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا ، وأن اي مؤسسة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي وبالعاملين لديها ،لذا فإنه يتوجب أن يكون للمؤسسات إستراتجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود إستراتيجية تسويقية خارجية ، وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات عتى انه إستراتجية المؤسسة لغرض الافراد والاحتفاظ بهم فضلا عن ذلك تطوير العلاقات مع العاملين ،إن جودة الخدمات الداخلية العالية وكذاك التةجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية ،والتوجه نحو الزبون الخارجي.

فتتبع أهمية علاقة العاملين بالمؤسسة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذا أصبحوا أكثر مهارة في الوظائف التي يؤدونها و تعلموا كيف يختارون الزبائن المربحين و كيف يحتفظون بهم، و هذا يتحقق إذا ما قامت المنظمة بالاهتمام بالعاملين من خلال تدريبهم وترسيخ ثقافة الخدمة لديهم و كذا القيام بتحفيزهم من خلال المكافآت و الاعتراف أو الإقرار بجهودهم و هذا ما يشجعهم أكثر على العمل بأكثر حماس و جودة عالية.

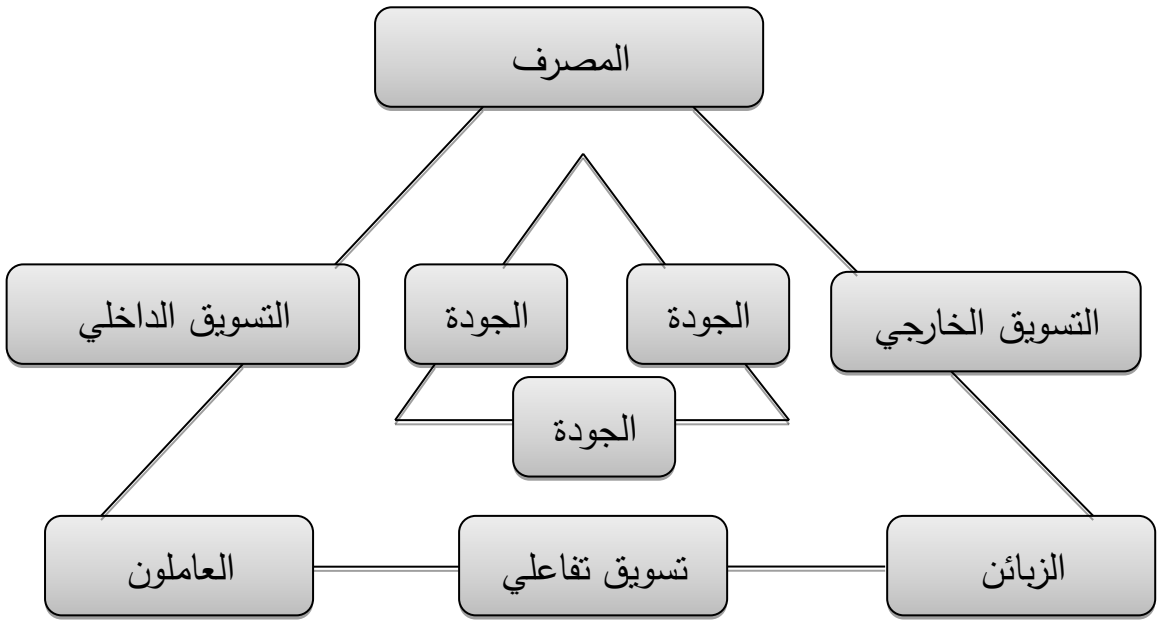
و هذا يؤدي إلى تأسيس و تعزيز علاقة العاملين بالمنظمة و الحفاظ عليها و هذا ما أكد عليه مفهوم التسويق الداخلي و العاملون يمثلون عاملا مهما في العلاقة مع الزبون حيث أن سلوك العاملين يكون حماسا لرضا الزبون و الحفاظ على العلاقة معه و أن النظرة التي يحملها الزبون عن المنظمة لا تعتمد كثيرا عل حالة عدم الرضا من منتجات و خدمات المنظمة بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها الزبون من العاملين في هذه المنظمة و كذلك فإن الشرط الخاص بإعادة أو تكرار الشراء من قبل الزبون و الذي يعني بأن الزبون هو راض جدا غالبا ما يعتمد على علاقات شخصية مع العاملين.

من هنا تظهر أهمية فلسفة التسويق الداخلي التي تدعوا إلى دعم قدرات و مهارات العاملين لكي يكونوا أكثر اجتهادا و أكثر اهتماما بخدمة الزبون، و كذلك تقديم هذه الخدمة بجودة عالية و هذا سيدعم بدوره رضا الزبون من خلال حصول هذا الزبون على المنافع المطلوبة من هذه الخدمات المقدمة من هؤلاء العاملين. [1]

الفرع الثاني: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية.[2]

تزداد أهمية التسويق الداخلي بكونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين و الزبائن في المنظمات الخدمية و قد طور كوتلر من مثلث تسويق الخدمات كما يلي:

شكل رقم (6): مثلث تسويق الخدمات المصرفية



المصدر: بلبالي عبد النبي، **مرجع سابق**، ص: 36.

[1] زاهي إبراهيم، **مرجع سابق**، ص: 116.

[2] بلبالي عبد الغني، **مرجع سابق**، ص: 36.

بحيث يؤكد أن الوصول إلى الزبائن كسب رضاهم إنما من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات التسويقية (تسويق داخلي، تسويق خارجي، تفاعلي) ما بين المؤسسة و المتعاملين معها.

و الملاحظ من خلال الشكل رقم (06) أن الجودة تمثل القاسم المشترك بين العناصر الثلاثة (المصرف، الزبائن و العاملين) مما يعني أن التسويق الداخلي، التسويق الخارجي و التسويق التفاعلي تساهم كلها مجتمعة بنسب متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة، و يحصل الزبون على نوعين من جودة الخدمة.[1]

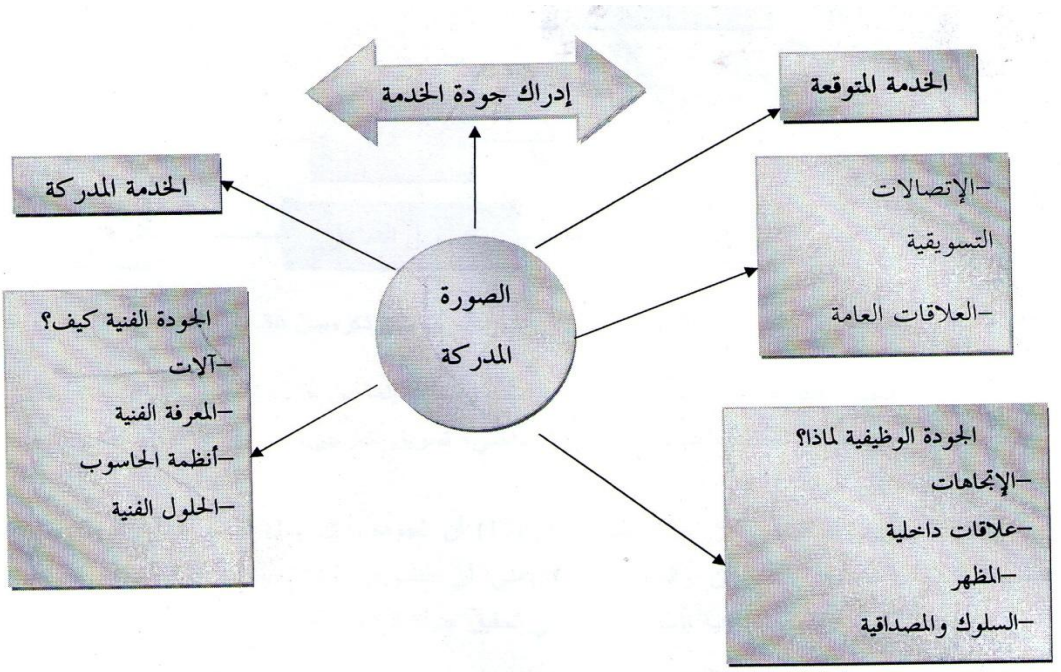
1- الجودة الفنية:و تخص ما سوف يحصل عليه الزبون أثناء عملية التبادل كالحصول على غرفة النوم في الفندق، و وجبة الأكل في المطعم، و الحصول على قرض في المصرف ... إلخ.

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

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

إن العلاقة بين الجودة الفنية و الجودة الوظيفية تتجلى في الشكل التالي و الذي يبين كيف يساهمان في تشكيل الصورة العامة عن المؤسسة:

شكل رقم (07): العلاقة بين الجودة الفنية و الجودة الوظيفية و دورهما في تشكيل صورة المؤسسة.



[1] تيـ

المصدر:

يتبين من خلال هذا الشكل أن الجودة الوظيفية تتكون من عدة عناصر هي: [1]

- اتجاهات العاملين؛
- سلوك العاملين؛
- أهمية العاملين اللذين يتصلون بالعملاء؛
- أهمية المظهر الشخصي للعاملين

كما أن معظم عناصر الجودة الوظيفية يتكفل بها التسويق الداخلي الذي يقع على عاتقه الاختيار الموضوعي للعاملين و الاحتفاظ بهم و تدريبهم و تحفيزهم من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم و تلبية متطلباتهم لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة.[2]

إن الخدمات المصرفية عبارة عن مجموعة عمليات و أنشطة تكون مصدر لإشباع حاجات و رغبات الموظفين و تحقيق المنفعة لهم، فمهمة المصارف تقوم بتقديم خدمات ذات جودة عالية، و تطبيق طريقة من أجل تسليم هذه الخدمة حيث أنه لتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية يتطلب تطبيق التسويق الداخلي بشكل يمكن من زيادة فعاليته في تكوين الوظيفة كمنتج يتوافق مع الحاجات و بالتالي أعلى جودة في الخدمات المصرفية .

[1] بلبالي عبد الغني، **مرجع سابق**، ص: 283.

[2] بوبكر عباسي، **مرجع سابق**، ص: 43.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي كمدخل لتحسين جودة الخدمة المصرفية

يتم التطرق في هذا المبحث الى الابحاث والدراسات السابقة والمقالات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية (متغيرات الدراسة) وذكر اوجه التشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة والاستنتاجات ولذلك سيتم عرض كل الدراسات سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية .

وتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

_المطلب الاول:عرض الدراسات السابقة حول الموضوع؛

_المطلب الثاني:المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

لقد تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية لذا صنفت هذه الدراسات الى محلية وعربية و أجنبية .

الفرع الأول : الدراسات المحلية

سيتم دراسة ابرز المواضيع والدراسات المحلية (الجزائرية) على النحو التالي :

أولا: دراسة بلبالي عبد النبي (2009)

دراسة بعنوان " **دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن** " **دراسة على عينة من البنوك (BADR، BNA، BDL) ، بأدرار ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .**

قام الباحث في هذه الدراسة بوضع الإشكالية التالية : كيف ينعكس تنفيذ أساليب التسويق الداخلي لدى الوكالات البنكية (BADR ، BNA، BDL) بأدرار على جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن؟

من خلال الدراسة حاول الباحث التعرف على واقع ممارسات أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بالاعتماد على مؤشر : التدريب والتحفيز ، التمكين ، ثقافة المؤسسة ونشر المعلومات التسويقية ، فقد استخدم SPSS لتحليل البيانات من خلال توزيع 150إستمارة إستبيان على عينة من الموظفين من الوكالات السابقة محل الدراسة .ومن النتائج المتوصل إليها:

- ✓ هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية ؛
- ✓ أثر التدريب على الموظفين كبير في جودة الخدمة ؛
- ✓ توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمة المصرفية .

ثانيا: دراسة بويكر عباسي (2010)

بعنوان : " **دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية** " **دراسة على بعض الفنادق الجزائرية بولاية ورقلة ، مذكرة ماجيستير في التسويق بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة**

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات المصرفية من خلال صياغة الإشكالية التالية : " ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي في جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق ورقلة " . فقد إستعمل الباحث طريق برنامج الحزم الإحصائية spss لتحليل البيانات من خلال توزيع استمارة إستبيان على موظفي الفنادق محل الدراسة حيث حددت عدد الإستمارات ب 260 إستمارة عبر مختلف الفنادق محل الدراسة . إستمارة الإستبيان بها اسئلة عن ممارسات التسويق الداخلي والتي هي :إختيار العاملين ، التمكين ، التحفيز والتدريب .وأسئلة عن أبعاد الجودة طرحت على الموظفين من خلال إستخدام ممارسات التسويق .

وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها :

- ✓ للتسويق الداخلي دور هام جيدا في تطوير جودة الخدمات الفندقية ؛
- ✓ جودة الخدمة الفندقية ترتبط إرتباطا شديدا بنوعية القائمين على تقديم هذه الخدمات ؛
- ✓ للوصول إلى مستويات عالية من الجودة في الخدمات الفندقية يجب على المؤسسة الفندقية الإهتمام بالأفراد وتحقيق رضائهم من خلال التطبيق الناجح لممارسات التسويق الداخلي.

ثالثا : دراسة بوبكر عباسي (2010)

بعنوان : " **دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية** " **دراسة على بعض الفنادق الجزائرية بولاية ورقلة ، مذكرة ماجيستير في التسويق بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة**

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات المصرفية من خلال صياغة الإشكالية التالية : " ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي في جودة الخدمات الفندقية المقدمة في فنادق ورقلة " .

فقد إستعمل الباحث طريق spss الإحصائية لتحليل البيانات من خلال توزيع استمارة إستبيان على موظفي الفنادق محل الدراسة حيث حددت عدد الإستمارات ب 260 إستمارة عبر مختلف الفنادق محل الدراسة . إستمارة الإستبيان بها اسئلة عن ممارسات التسويق الداخلي والتي هي :إختيار العاملين ، التمكين ، التحفيز والتدريب .وأسئلة عن أبعاد الجودة طرحت على الموظفين من خلال إستخدام ممارسات التسويق .

وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها :

- ✓ للتسويق الداخلي دور هام جيدا في تطوير جودة الخدمات الفندقية ؛
- ✓ جودة الخدمة الفندقية ترتبط إرتباطا شديدا بنوعية القائمين على تقديم هذه الخدمات ؛
- ✓ للوصول إلى مستويات عالية من الجودة في الخدمات الفندقية يجب على المؤسسة الفندقية الإهتمام بالأفراد وتحقيق رضائهم من خلال التطبيق الناجح لممارسات التسويق الداخلي .

ثالثا : دراسة محجوبي محمد الأخضر (2010)

بعنوان " **اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات الخدمية** " ، **مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسويق خدمات ، جامعة ابو بكر بالقايد ،تلمسان.**

في هذه الدراسة حاول الباحث تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي وتوضيح دوره على مستوى المؤسسات المصرفية وعلى مستوى الأفراد العاملين بها وحتى على مستوى الزبائن وقد تم ذلك من خلال معالجة الإشكالية : كيف يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات المصرفية ؟ ومن أجل ذلك قام الباحث بتوزيع 70 إستمارة إستبيان على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية بمنطقة تلمسان و100 إستمارة على عينة من الزبائن لدى تلك البنوك وقد بينت النتائج ان التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لايعرف شيوعا في البنوك عينة الدراسة ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني كما أظهرت النتائج علاقة إرتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصداقية وأن له أثر مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .

فالباحث في هذه الدراسة ركز على مزيج التسويق الداخلي أكثر من ممارسات التسويق وأثر ذلك المزيج على رضا العاملين ومصداقيتهم .

الفرع الثاني : الدراسات العربية

لاتختلف الدراسات العربية عن المحلية كثيرا فهناك بعض الدراسات والمواضيع العربية التي ناقشت موضوع التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية يمكن ذكر منها :

أولا : دراسة حامد شعبان (2002)

دراسة بعنوان " **أثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية " على المستشفيات بمصر ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ،كلية التجارة ،تخصص تسويق ، جامعة الأزهر بمصر .**

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : كيف يؤثر التسويق الداخلي وسياساته على الموظفين وعلى جودة الخدمة الصحية بمستشفيات مصر ؟ تناولت هذه الدراسة متغير التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد

البشرية وحاول الباحث تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي والمتغير الأخر جودة الخدمة الصحية بالتطبيق على مستشفيات مصر .

وقد قام الباحث بتوزيع 260 إستبيان على عينة من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بالقاهرة الكبرى و 255 إستبيان على عينة من العملاء التابعين لتلك المستشفيات .

وركز الباحث في هذه الدراسة من خلال أسئلة الإستبيان على ممارسات التسويق الداخلي وخطواته ، ومن النتائج التي توصل إليها :

- ✓ وجود إرتباط كبير بين ممارسات التسويق الداخلي والذي إعتبره كمدخل لإدارة الموارد البشرية (التحفيز التدريب ، الإتصال الداخلي ، التمكين وثقافة المؤسسة) ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة . ولخصت هذه النتائج الى ان تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية يقتضي بالضرورة من إدارة المستشفيات أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم البرامج والإستراتجيات الموجهة لإحتياجات العملاء الداخلين .

ثانيا: دراسة سهام موسى (2009)

بعنوان " **واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي** " **دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريض في المستشفى الجامعي ، الأردن ، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن**

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : هل تتبنى المستشفى الجامعي الأردني ممارسات التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي؟ وتم إستعمال إستبيان كأداة للقياس ووزعت على عينة من الأطباء والممرضين في المستشفى محل الدراسة وأسترجعت منه 180 إستبيانة صالحة للتحليل الإحصائي .

وتوصلوا الى النتائج التالية :

- إن ممارسات التسويق الداخلي ونتائجه في المستشفى محل الدراسة جاءت بمستويات إيجابية؛
- هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي من خلال أبعاده والتي تشمل التدريب والتمكين والتحفيز والإتصال الداخلي وأيضا التنسيق والتكامل الداخلي .

ثالثا : دراسة عطا الله عزات أبو عودة (2014)

بعنوان" **واقع التسويق الداخلي في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) واثره على جودة الخدمات المقدمة " في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة،تخصص إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية . غزة .**

فقد قام الباحث بصياغة الإشكالية التالية : ما واقع التسويق الداخلي في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) وأثره على جودة الخدمة المقدمة؟ حاول الباحث في هذه الدراسة البحث عن مدى تبني شركة جوال لفلسفة التسويق الداخلي وهل هناك اثر لهذا التسويق على جودة الخدمة المقدمة وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير عناصر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في الشركة محل الدراسة من خلال تطبيقها فعليا لأبعاد التسويق الداخلي ام لا , وهذه الدراسة تعتبر الأولى في فلسطين فقد اعتمد الباحث على توزيع إستمارات للإستبيان للموظفين حيث تكونت العينة من 60 موظف من مختلف المعارض ولأن هذه الدراسة إستهدفت العملاء من مختلف محافظات القطاع فقد وزع 384 إستمارة إستبيان من كل المحافظات ، وإسترجعت فقط 261 إستمارة .

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات احصائيا :

- ✓ تتبنى شركة جوال البرامج وسياسات التسويق الداخلي بنسبة 80 من وجهة نظر العاملين ،
- ✓ وجود مستوى مرتفع من توقعات الزبائن حول جودة الخدمة المقدمة إذا إهتمت اكثر بموظفيها ،
- ✓ أ كثر الأبعاد التي تركز عليها هذه الشركة محل الدراسة هي : التدريب و التحفيز والمكافأت والعمل الجماعي وبالتالي فإن النتائج أظهرت بشكل واضح الأثر الكبير لأبعاد التسويق الداخلي المتبعة في شركة جوال على مستوى جودة الخدمات المقدمة .

الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية

يمكن ذكر دراسات أجنبية تناولت التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية فيما يلي

أولا: دراسة Nadeem Iqubal(2012)

بعنوان " **Role of internal marketing in employee engagement leading to job satisfaction of employees in private banks of pakistan** "

الدراسة عبارة عن مقال في مجلة البحث العلمي والعلوم الإجتماعية ، مجلد4 ،العدد 8 ، اوت 2012 هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في البنوك البااكستانية وقد إستعمل الباحث نموذج الإستبانة لجمع المعلومات ،حيث تم تحليلها بإستخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS ، ووزعت على مجموعة 50من موظيفي البنوك الباكستنية محل الدراسة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ، وقد اظهرت الدراسة بأن أقل أبعاد التسويق الداخلي تطبيقا في تلك البنوك هو بعد التدريب .

ثانيا : دراسة Denyal Nathen(2013)

بعنوان " **Service quality dimension and customers satisfaction of Banks in egtepte" هذه الدراسة عن مقالة في مجلة العلوم الإقتصادية في دبي ، المجلد4 ، العدد 5 ،افريل 2013 ، دبي .**

هدفت هذه الدراسة الى قياس جودة الخدمة من منظور العملاء في القطاع المصرفي المصري ، وتستند على الإستبيان الذي اجرى في مصر ، حيث تم إختيار عينة من 150 عميل على أساس مناسب من البنوك المصرفية ، حيث تم التوصل الى مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية على الزبون على اربعة عوامل وهي :

الموثوقية ، التجاوب التعاطف و الإطمئنان وفهم هذه النتائج من طرف المديرين مهم جدا كي يتوصلوا الى ما يريده وبالتالي الوصول إلى رضا الزبائن .

من خلال كل هذه الدراسات والموضوعات والمقالات نجد ان موضوع التسويق الداخلي او الخدمات المصرفية تعددت وارتبطت بجوانب أخرى مما يوضح ان هذا الموضوع يعد مجالا جيدا للبحث والدراسة .

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عرض لأهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية والمتمثلين في التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية وتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق الى هاذين المتغيرين يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي :

الفرع الأول : المقارنة مع الدراسات المحلية

يمكن توضيح اوجه الشبه والإختلاف من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (01) يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

اوجه المقارنة	دراسة بوبكر عباس مذكرة ماجيستير	دراسة محجوبي محمد لخضر مذكرة ماجيستير	دراسة بلبالي عبد النبي مذكرة ماجيستير	الدراسة الحالية مذكرة ماستر
هدف الدراسة	الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي تحقيق جودة الخدمة الفندقية	اهمية التسويق الداخلي واثره على جودة الخدمة المصرفية من خلال رضا العاملين من وظيفتهم .	واقع ممارسات التسويق الداخلي في البنوك التجارية	دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية
متغيري الدراسة	المتغيرالمستقل : التسويق الداخلي المتغير التابع :جودة الخدمة المصرفية	المتغيرالمستقل : التسويق الداخلي المتغيرالتابع:جودة الخدمة المصرفية وزيادة متغيرثالث:الرضا الوظيفي	المتغير المستقل : التسويق الداخلي المتغير التابع :جودة الخدمة المصرفية زيادة متغير ثالث : كسب رضا الزبائن	المتغير المستقل : التسويق الداخلي المتغير التابع :جودة الخدمة المصرفية
ابعاد التسويق الداخلي	التمكين، إختيار العاملين ، التحفيز والتدريب	لم تركز على أبعاد التسويق الداخلي بل على عناصر المزيج التسويقي الداخلي	نشر المعلومات ، التمكين ، التحفيز والتدريب وثقافة الخدمة ، والإتصال الداخلي	التحفيز،التدريب والتمكين ، ثقافة الخدمة والإتصال الداخلي
طريقة معالجة الموضوع	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات
عينة الدراسة	260إستمارة على موظفي فنادق ورقلة	70إستمارة على موظفي و 100إستمارةعلى عملاء البنوك التجارية في تلمسان	150إستمارة على موظفي البنوك محل الدراسة	30إستمارةعلى الموظفين و50إستمارةعلى عملاء بنك الفلاحة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الدراسات المحلية السابقة

من خلال الجدول أعلاه ، يمكن القول ان جميع الدراسات السابقة إشتركت في المتغير المستقل للدراسة الحالية ، إضافة الى إستخدامها نفس الأسلوب : التحليل الإحصائي للبيانات .

و من أهم الإختلافات هو أبعاد التسويق الداخلي التي إعتمدت عليها كل دراسة.

ثانيا : المقارنة مع الدراسات العربية

يمكن توضيح أوجه التشابه والإختلاف من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02) : يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية :

اوجه المقارنة	دراسة حامد شعبان أطروحة دكتوراه	دراسة عطا الله عزات ابو عودة مذكرة ماجيستير	دراسة مهام موسى مذكرة ماجيستير	الدراسة الحالية
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الصحية	مدى تبني شركة جوال لفلسفة التسويق الداخلي وأبعاده وأثره على جودة الخدمة المقدمة	واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي	دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية
متغيري الدراسة	المتغير المستقل : التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية المتغير التابع : جودة الخدمة الصحية	المتغير المستقل : التسويق الداخلي المتغير التابع :جودة الخدمات	المتغير المستقل : التسويق الداخلي المتغير التابع :الرضا الوظيفي .	المتغير المستقل :التسويق الداخلي المتغير التابع : جودة الخدمة المصرفية .
أبعاد التسويق الداخلي	التدريب ، التحفيز ، التمكين والإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة	التدريب والتحفيز والمكافآت والعمل الجماعي	التدريب ، والتمكين والإتصال الداخلي	التحفيز والتدريب والتمكين ، ثقافة الخدمة والإتصال الداخلي
طريقة معالجة الموضوع	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات	بإستخدام التحليل الإحصائي للبيانات
عينة الدراسة	260إستمارة للموظفين	60إستمارة للموظفين و384إستمارة للعملاء من اتصالات الخلوية بفلسطين	180 إستمارة على الممرضين والاطباء من مستشفى الجامعي	30إستمارةعلى الموظفين و50إستمارةعلى عملاء بنك الفلاحة .

المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات العربية السابقة

يبين الجدول اعلاه ان هناك تشابه في المتغير المستقل كلها ، وأيضا تشابه في طريقة معالجة الموضوع ، وإختلفت مع بعض الدراسات فيما يخص أبعاد التسويق الداخلي .

الفرع الثالث : المقارنة مع الدراسات الأجنبية

سيتم التعرف على اوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية السابقة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03) :يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

اوجه المقارنة	دراسة Nadeem Iqbal مقالة في مجلة	دراسة Denyal Nathan[	الدراسة الحالية
هدف الدراسة	تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	قياس جودة الخدمة المصرفية	دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية
متغير الدراسة	المتغير المستقل :التسويق الداخلي المتغير التابع : الرضا الوظيفي	المتغير المستقل : جودة الخدمة المصرفية	المتغير المستقل :التسويق الداخلي المتغير التابع : جودة الخدمة المصرفية
أبعاد التسويق الداخلي	التدريب ، التحفيز ، إختيار العاملين والإتصال الداخلي فرق العمل	لا توجد أبعاد التسويق الداخلي بل أبعاد جودة الخدمة المصرفية وهي : الموثوقية ، التجاوب ، التعاطف والإطمئنان	التحفيز والتدريب والتمكين ، ثقافة الخدمة والإتصال الداخلي
طريقة معالجة الموضوع	بإستخدام التحليل الإحصائي للإستبيان SPSS	بإستخدام التحليل الإحصائي للإستبيان SPSS	بإستخدام التحليل الإحصائي للإستبيان SPSS
عينة الدراسة	50 إستمارة على موظفي البنوك الباكستنية	150إستماة على عملاء المصارف المصرية	30إستمارةعلى الموظفين و50إستمارةعلى عملاء بنك الفلاحة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات الاجنبية السابقة

يمكن الملاحظة من الجدول أعلاه ان الدراستين مختلفتين عن الدراسة الحالية من خلال عينات الدراسة والإستمارات الموزعة ، و تختلف مع البعض في المتغير المستقل ، وتختلف ايضا في الأبعاد المعتمدة في التسويق الداخلي ، وأيضا ابعاد جودة الخدمة المصرفية ، وتتشابه فقط في طريقة معالجة الموضوع .

رغم وجود إختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الا ان هناك تشابه أيضا مع الدراسات السابقة ، ففي هذه الدراسة تم التركيز على أبعاد التسويق الداخلي التي يمكن ان تؤثر على الموظفين وعلى أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي يهتم بها أكثر الزبون ، والتي يمكن من خلالها قياس هذه الجودة .

إن الدراسات السابقة التي ناقشت احد متغيري الدراسة الحالية ، سواء كانت محلية او عربية او أجنبية ، كلها ناقشت وإتبعت في معالجتها الإحصائية وأسئلة الإستبيان على ممارسات التسويق الداخلي رغم إختلاف في بعضها لكنها إتفقت كلها في التدريب والتحفيز والتمكين مع الدراسة الحالية .

خاتمة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الادبيات النظرية والتي تخص كل من التسويق الداخلي، وجودة الخدمة المصرفية والعلاقة المرتبطة بينهما ، وتم التوصل إلى ان التسويق الداخلي من أهم الافكار الحديثة والأساسية التي تهتم بالعمال والموظفين بالاعتماد على ممارسات وإتباع خطوات سليمة للوصول إلى موظفين راضيين، وان جودة الخدمة المصرفية مطلب أساسي ومهم من طرف جميع العملاء، وقياس هذه الجودة يكون من خلال الاستعمال الجيد لأبعاد هذه الجودة، ومنه فهناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية فكلما كان هناك اهتمام أكبر بموظفي المصرف كان هناك مردود احسن من طرف هؤلاء الموظفين وبالتالي جودة أكبر في تقديم الخدمات

وتم دراسة أيضا بعض المواضيع السابقة، من خلال مبحث الدراسات التطبيقية التي عالجت متغيري الدراسة، وتبين ان هناك عدة دراسات ظهرت في الآونة الاخيرة عالجت موضوع التسويق الداخلي، وهذه الدراسات تتشابه في بعض النقاط مع الدراسة الحالية، فلقد تميزت الدراسة الحالية عن المواضيع الاخرى من خلال أبعاد وممارسات التسويق الداخلي.