

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير

قسم العلوم التجارية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

فرع: علوم تجارية

رقم: M20054023474

تخصص: تسويق مصرفي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: سميرة سطوف

تحت عنوان

أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة

.....

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف مسيلة

سميرة عميش

مناقشا

جامعة

.....

السنة الجامعية: 2020 / 2019

إهداء

أهدي ثمار هذا العمل المتواضع إلى كل من كان سببا في وجودي ونور حياتي

الوالدين الكريمين أطال الله بعمرهما

كما أهدي هذا العمل إلى زوجي الكريم

وإلى سندي في الحياة أخي وأخواتي وأولادهم

وإلى كل العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا

وإلى كل الأصدقاء زملاء الدراسة و زملاء العمل

الطالبة: سميرة سطوة

شكر و تقدير

أتقدم بخالص الشكر ومحيط الامتنان إلى العلي القدير على هذه النعمة التي منّها عليا ألا وهي نعمة العلم

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة حميش سميرة التي أشرفت على إنجاز هذا العمل المتواضع والتي كانت لها الأثر البالغ في إخراجه على هذه الصورة، ولم تبخل عليا بأفكارها ونصائحها القيمة وتوجيهاتها الهادفة، فلها مني كل الامتنان

كما أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى كل أساتذتي الموقرين

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب وإلى كل من قدم لي يد العون ولو بكلمة طيبة، وإلى كل زملائي في العمل والدراسة.

الطالبة: سميرة سطوف

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: التسويق الداخلي
08	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه
11	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته
15	المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
20	المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي
20	المطلب الأول: اختيار الموظفين والتدريب
25	المطلب الثاني: التمكين والتحفيز
33	المطلب الثالث: فرق العمل والاتصال الداخلي
38	المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية
38	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها
39	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة المصرفية ومستوياتها
44	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة المصرفية
48	خلاصة الفصل الأول
49	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	أهم المقارنات لمفهوم التسويق الداخلي	01
12	أهداف التسويق الداخلي	02

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	نموذج بييري في التسويق الداخلي	16
03	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	17
04	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	19
05	مفهوم الاتصال	36
06	مفهوم جودة الخدمة	41
07	جودة الخدمة المصرفية	42
08	أبعاد جودة الخدمة	45

مقدمة عامة

مقدمة

إن عالم التسويق شهد تطورات وتغيرات كثيرة وسريعة وذلك راجع الى سلوك الأفراد الذي تميز هذا الأخير بالتحول السري، بسبب التطورات التكنولوجية الجديدة بالإضافة إلى نشوء أفكار جديدة لدى المؤسسات خاصة المصرفية منها والأفراد وذلك نتاج تغيرات بيئة الأعمال، حيث ظهر فكر حديث للتسويق الذي يهتم بكل ما تقوم به المؤسسة من التأسيس إلى غاية تقديم خدمة ذات جودة للعميل، وفي خضم هذه التحولات ظهرت أنواع جديدة في التسويق وأخص بالذكر ما يسمى بالتسويق الداخلي الذي ركز على الاستثمار في المورد البشري عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، حيث نجد العنصر البشري، أهم عنصر في المؤسسات خاصة المصارف، لأنه هو الوسيط بين العميل والمصرف، وهو المسؤول عن تقديم الخدمة المصرفية وفق ضوابط ومعايير الجودة.

1- إشكالية الدراسة:

إن استمرارية وبقاء أي مؤسسة مصرفية مرتبط باستراتيجيتها المتعلقة بالعميل الداخلي الذي يؤثر هذا الأخير على العميل الخارجي فهو المسؤول عن تقييم الخدمة المصرفية من حيث جودتها وفق حاجاته وإدراكاته، ويظهر ذلك جليا في مدى تأثير عناصر وأبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ومنه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو تأثير أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية ؟

- وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- هل يؤثر اختيار الموظفين على جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟
- هل يؤثر التدريب على جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟
- هل يؤثر التمكين على جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟
- هل يؤثر التحفيز على جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟

- هل يؤثر تكوين فرق العمل على جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟

- هل يؤثر الاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟

2 - فرضيات الدراسة: للإجابة على أسئلة الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر اختيار الموظفين على جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- يؤثر التدريب على جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- يؤثر التمكين على جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- يؤثر التحفيز على جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- يؤثر تكوين فرق العمل على جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

- يؤثر الاتصال الداخلي على جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

3 - أهمية الدراسة:

إن لنجاح أي مؤسسة مصرفية مرتبط بالتسويق الداخلي حيث أن المصرف الذي يحقق سعادة ورضا كافي لموظفيه سيحقق حتما سعادة ورضا كامل لزيائنه، إذ يعد الاهتمام بالتسويق الداخلي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا العميل، كما أن التطبيق الأمثل للتسويق الداخلي يظهر في سلوكيات ومردود الموظفين إيجابا مما يلقي استحسان لدى العميل.

4 - أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

1- جعل العميل الداخلي أكثر كفاءة وتحفيز واهتمام بحاجات العميل الخارجي؛

2- خلق بيئة داخلية أكثر حساسية لحاجات ورغبات العميل؛

3- معرفة العميل الداخلي ما المطلوب منه وطريقته في تقديم خدمة تتوافق مع معايير الجودة؛

4- جعل التسويق الداخلي يهدف الى تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالتعامل مع العميل.

6 - أسباب اختيار الموضوع: ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

أ - أسباب شخصية:

- طبيعة التخصص في مجال التسويق المصرفي، وبغية البحث في المفاهيم المستجدة في مواضيع التسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية، خاصة بعد دراستنا لهذين المقياسين ضمن تخصص التسويق المصرفي.

ب - أسباب موضوعية :

- محاولة معرفة طبيعة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية؛

- حداثة موضوع التسويق الداخلي خاصة تطبيقاته؛

- قلة الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي خاصة من جانب دراسة تأثيرات أبعاده وتطبيقاته على جودة الخدمة المصرفية.

- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري بضبط مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة المصرفية.

7 - حدود الدراسة:

- **الحدود العلمية:** من خلال التركيز على أبعاد التسويق الداخلي ومعرفة تأثير هذه الأبعاد على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء.

- **الحدود الزمنية:** تمت كتابة هذا البحث من بداية الفصل الدراسي الثاني لعام 2020/2019 وحتى نهاية الفصل الدراسي الثاني من نفس السنة.

8 - الدراسات السابقة:

- محمد زويني، رقاقي أمير، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية ، دراسة حفظ البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR) وكالة أدرار الرمز 262، مذكرة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية تخصص مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية، ادرار، سنة 2019/2018 .

- توصلت الدراسة إلى أن للتسويق الداخلي أثر على جودة الخدمات المصرفية وأن المؤسسة المصرفية لابد منها أن تتبع أساليب التسويق الداخلي لتتجح في تقديم خدمة مصرفية في المستوى.

عبد الحكيم شنيقي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكالة بدر، دراسة حالة: وكالة رمز 76 سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017/201 .

- توصلت هذه الدراسة الى أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية

9 - موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة:

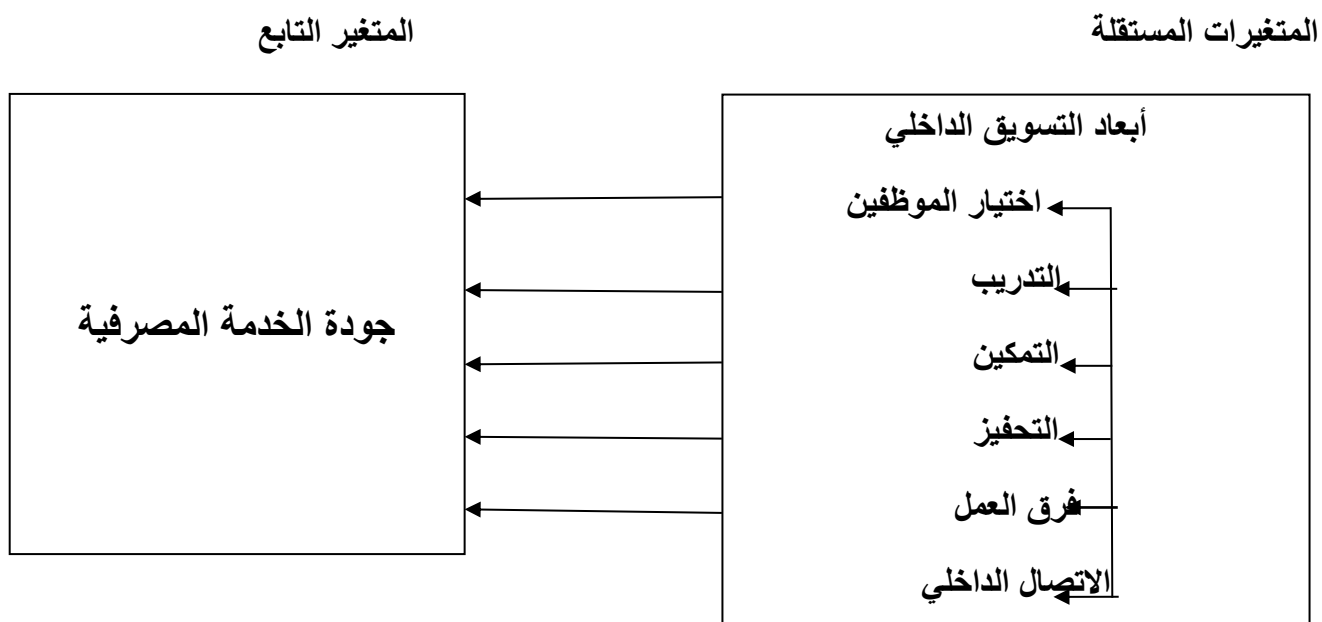
اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها طبقت الدراسة على المؤسسات المالية واخصتها على المصارف.

في حين اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التركيز على أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية.

10 - نموذج الدراسة:

شكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة:

11- صعوبات الدراسة:

- لم نواجه قلة المراجع بل واجهنا صعوبة جمعها وكذا صعوبة الدراسة الميدانية نظرا لتفشي وباء كورونا وامتناع ادارة المصارف استقبالنا بصفة رسمية .

12 - هيكل الدراسة:

قمنا بدراسة هذا الموضوع في فصل نظري الم بجميع متغيرات الدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الاول: الى التسويق الداخلي وخصصنا في المبحث الثاني: دراسة ابعاد التسويق الداخلي كما تطرقنا الى جودة الخدمة المصرفية في المبحث الثالث.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

التسويق الداخلي مفهوم من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق والتي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية خاصة المصرفية منها، من خلال اعتبار الموظفين كسوق داخلي والوظائف كمنتجات داخلية، إذ يركز على القوى العاملة داخل المؤسسة ويعتبرهم عملاء داخليين، وجب الاهتمام بهم من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي للوصول الى العملاء الخارجيين وتحقيق رضاهم.

- إن رسالة التسويق الداخلي هي اشعار العميل الداخلي بأهميته داخل المؤسسة وتنمية قدراته ومهاراته لكي يكون قادر على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق خدمة مصرفية ذات جودة عالية

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل بشيء من التفصيل.

المبحث الأول: التسويق الداخلي :

في كثير من المؤسسات الخدمية ظهر التسويق الداخلي كأسلوب لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة ، وهو يعد من المفاهيم الحديثة الذي يساهم في ذلك .

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي و خصائصه :

الفرع الأول : مفهوم التسويق الداخلي :

إن التسويق الداخلي من المفاهيم الأكثر انتشارا في مجال التسويق و هناك اقتراحات عديدة لتعريف التسويق الداخلي من قبل الباحثين كل حسب توجهه الخاص، و من أهمها ما يل:

تعريف ليونارد بيرري (L. BERRY) عام 1981 :

" إنه معاملة الموظفين كعملاء داخليين و اعتبار الوظائف كمنتجات داخلية تلبي حاجات و رغبات هؤلاء العملاء الداخليين أثناء العمل على تحقيق أهداف المؤسسة "¹.

تعريف GUMESSEN : " هو جهود المنظمات الهادفة لتزويد الافراد العاملين فيها بتصور كامل ، و فهم واضح للأهداف ، والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها ، من خلال التدريب و التحفيز و التقويم و المكافأة، وفقا لانجاز الأهداف "².

تعريف فورمان foreman: هو : " الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة "³.

تعريف كوتلر kotler: هو: " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز العاملين، خصوصا الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن "⁴

¹ احمد بيركيز و رفيق محمد ، التسويق الداخلي ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية الطبعة العربية الأولى ، الجيزة، مصر، 2013، ص 12.

² اياد عبد الفتاح النصور و عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، دارصفاء للنشر و التوزيع، ب ط ، عمان، الأردن، 2013، ص 412 .

³ نبيلة ميمون، التسويق الداخلي المصرفي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، ميلة، الجزائر، السنة الجامعية 2018 / 2019 ، ص6.

⁴ سميحة ذبيح، أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن " دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة سطيف . مذكرة لنيل شهادة الماستر (اكايمي)، قسم علوم التسيير، تخصص استراتيجية و تسويق، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2012 / 2013 ص 9 .

اعتمادا على ما سبق فانه يمكن أن نلخص الى تعريف التسويق الداخلي بأنه هو ذلك الجهد المخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه الى تحفيز الموظفين من أجل تطبيق الاستراتيجيات في المؤسسة ودمجها وتوجيهها الى العملاء.

وفيما يلي_ جدول رقم 1 أهم المقارنات لمفهوم التسويق الداخلي " 1

الجدول رقم (01): أهم المقارنات لمفهوم التسويق الداخلي

المقارنة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمترادف للإدارة الموارد البشرية	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المؤسسة
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا	بييرسي ومورقان 91	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي
	قيلمر وكارسون 95	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000	هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	فاري 2001	هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المؤسسة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والإلتزام بأهداف المؤسسة.
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	بالونتين وآخرون 2000	أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المؤسسة في السوق الخارجي

المصدر: نبيلة ميمون ، التسويق الداخلي المصرفي ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر ، سنة جامعية 2019/2018 ، ص 8

¹ نبيلة ميمون، مرجع سبق ذكره، ص 8 .

الفرع الثاني: خصائص التسويق الداخلي:

يمكننا ابراز أهم خصائص التسويق الداخلي في النقاط التالية:⁶

_التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة ولكنها متضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل.

_يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على نتائج جيدة.

_ يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الابداع

أ_ التسويق الداخلي عملية إدارية:

تعمل المؤسسة على تكامل الوظائف من خلال:

1_ التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن عدة الأنشطة

تؤدي الى اشباع حاجات العملاء الخارجيين

2_ التأكد من كل الموظفين تم تحفيزهم بكفاءة

ب_ التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالموظفون لا تقتصر

حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وانما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون

اشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي⁷.

⁶ عبد الحكيم شنيقي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ، وكالة بدره دراسة حالة ، وكالة رمز 756 سكيكدة مذكرة لنيل شهادة الماستر (اكاديمي)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، السنة الجامعية 2016 / 2017، ص 5،6.

⁷ كريم جنادي ، التسويق الداخلي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2016 / 2017 ص 15 .

المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي و أهميته

الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي

بما أن الموظفون في المؤسسات لهم دور كبير في التأثير على درجة رضا العميل فان المؤسسات تعمل جاهدة على تهيئة وتطوير موظفيها ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات العميل ورغباته

- تتمثل أهداف التسويق الداخلي في ثلاث مستويات: عام واستراتيجي وتكتيكي.

1_ الهدف العام للتسويق الداخلي:

يتمثل في خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية واحساس بالمسؤولية، ما يساعد في التقليل من مستوى دوران العمل ويساهم بزيادة رضا الموظفين ويساعد على بناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة⁸.

2_ الهدف الاستراتيجي للتسويق الداخلي:

يتمثل في انشاء محيط موضوعي يدعم ثقافة الوعي والاهتمام بالعميل وترويج تبادل الأفكار بين الأفراد⁹.

3_ الهدف التكتيكي للتسويق الداخلي:

ان تطبيق الداخلي يتعلق بالاختيار، التدريب، إجراءات الرقابة والتخطيط وتطوير الموظفين خاصة الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء¹⁰.

الا أن التسويق الداخلي يهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹¹:

⁸ الجاروشة محمد عبد المعطي، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين، 2016 / 1437 هـ، ص 15.

⁹ هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، " دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر – بكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التدبير، تخصص تدبير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ، بكرة ، 2016 / 2015، ص 15.

¹⁰ نفس المرجع ، ص 15 .

¹¹ الجاروشة محمد عبد المعطي، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

- 1_ تهيئة المناخ الداخلي والذي يساعد الموظفين (العملاء الداخليين) على التعرف على حاجات ورغبات العملاء الخارجيين وذلك من خلال اختيار وتعيين في الموقع الوظيفية التي تتناسب مع كفاءاتهم ومهاراتهم.
- 2_ التأكيد على فهم جميع الموظفين في المؤسسة لتوقعات وإدراكات العملاء الخارجيين حول مستوى الخدمة المقدمة إليهم من المنظمة ودور كل عامل في تحقيق تلك التوقعات بما يتوافق مع أهداف المؤسسة
- 3_ التأكيد على قدرة الموظفين على إمكانية أدائهم لأدوارهم كمسوقين لأن التسويق لا يمثل مهمة أو نشاط إدارة التسويق فقط بل هو مهمة كل موظف في المؤسسة.
- 4_ الحصول على تأييد صانعي القرار الأساسيين وذلك تقان تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب وخاصة توفير الموارد البشرية والمالية وضمان عدم وجود تعارض في سياسات المؤسسة.
- 5_ العمل على زيادة كل من الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي والدافعية للعمل من جانب الموظفين
- 6_ تكوين وتدعيم اتجاهات وسلوك الموظفين بما يمكن من تنفيذ خطط واستراتيجيات المؤسسة.
- 7_ كسب التزام العاملين لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وخصوصا تلك المتعلقة في الجانب التسويقي.

جدول رقم 02: أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	- جعل العاملين أكثر كفاءة و تحفيزا و إهتماما بحاجات العملاء .
الهدف الإستراتيجي	- خلق بيئة داخلية أكثر حساسية لحاجات و رغبات العميل . - دعم سياسة التدريب الداخلي، و دعم إجراءات التخطيط و الرقابة .
الهدف التكتيكي	- معرفة ما المطلوب من العاملين و طريقة تقديم الخدمة .

المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 285 .

الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي

ان للتسويق الداخلي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للموظفين فالمؤسسة التي تحقق رضا العملاء الخارجيين حتما تكون قد حققت رضا العملاء الداخليين وهي بذلك تكون قد حققت أهدافها.

1_ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يكتسب التسويق الداخلي أهمية للمؤسسة من خلال المحاور التالية:¹²

أ_ إدارة التغيير:

العديد من المؤسسات تشهد نوعا من التحول خلال دورة حياتها، خلال عمليات الدمج والتحالفات، أو تقليص حجم أعمالها، أو ادخال أنظمة جديدة وتغييرات أخرى مثل تغيير اسمها، علامتها التجارية، أهدافها ... والتسويق الداخلي من خلال أهدافه وممارساته يمكن أن يساهم في إدارة التغيير في المؤسسة من خلال جعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية حيث انه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة، ويوفر منظومة اتصالات داخلية قوية تدعم أي عملية تغير تقوم بها المنظمة ما يجعل هذا التغيير مقبولا لدى الجميع.

ب _بناء الصورة العامة للمؤسسة:

ان الصورة الذهنية التي تتكون لدى المجتمع عن المؤسسات المختلفة تتوقف قوتها، أو ضعفها تبعا لطبيعة ونوعية الاتصال في المجتمع وتلك المنظمات، ومدى اهتمام المجتمع بها أو تأثره بأنشطتها وتعد عملية تشكيل الذهنية للمؤسسة عملية معقدة ، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة انهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقاتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية للموظفين فيها، ويلعب التسويق الداخلي دور رئيسي في تشكيل صورة المؤسسة لدى العملاء والمجتمع حيث أنه يعمل على دمج ثقافة العمل والهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ورؤية واستراتيجية المؤسسة مع الاحتياجات المهنية والاجتماعية لهؤلاء الموظفين ما يساهم في بناء صورة فعالة عن المؤسسة للمجتمع

¹² نفس المرجع، ص 17 .

جـ. بناء استراتيجية المؤسسة:

ان تخطيط وبناء وتنفيذ أي استراتيجية يتطلب بذل الجهود والتنسيق الكامل بين المنظمة والموظفين فيها، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة الصراعات بين الموظفين من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية وتحفيز الموظفين وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أكمل وجه ممكن.

2_ أهمية التسويق الداخلي: بالنسبة للموظفين:

ان تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على الموظفين داخل المؤسسة ومن هذه المنافع¹³:

أ_ تحقيق الرضا: تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائماً من المؤسسة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي الى الموظفين بأنهم عملاء داخليين فانه يهدف الى تحفيز وتدريب ودعم الموظفين وتعزيز الاتصالات الداخلية ما يعمل على تقليل حدة الصراعات بين الموظفين ما يؤدي الى اشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.

ب_ تطوير وتحسين أداء الموظفين: ان الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد ويساعد التسويق الداخلي للمؤسسة في اكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على اشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.

جـ. الشعور بالالتزام التنظيمي: ان عدم وجود التزام تنظيمي لدى الموظفين في أي مؤسسة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي الى اغلاقها ان التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن الموظفين يشعرون أن إدارة المؤسسة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم، حال تلبية هذه الاحتياجات فان الموظفين يشعرون بالالتزام التنظيمي والحماس تجاه منظماتهم.

د_ تحقيق رضا العملاء: ان محصلة تطبيق المنظمة للتسويق الداخلي، هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين، والذي يرتبط بشكل أساسي بتحقيق رضا العاملين مقدمي الخدمة ويتم تحقيق رضا العملاء من

¹³ نفس المرجع ، ص 18 .

خلال فهم حاجاتهم ورغباتهم، وتتبع التغيرات في تفضيلاتهم (التغذية المرتدة) فضلا عن القياس المستمر لرضا العملاء والذي يتم من خلال تطبيق عدة أنظمة مثل نظام تتبع رضا العملاء Customer (satisfacteur matrices)¹⁴

المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

هناك ثلاث نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي¹⁵:

1_ نموذج بيرى berry: يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين حيث يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

_ الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

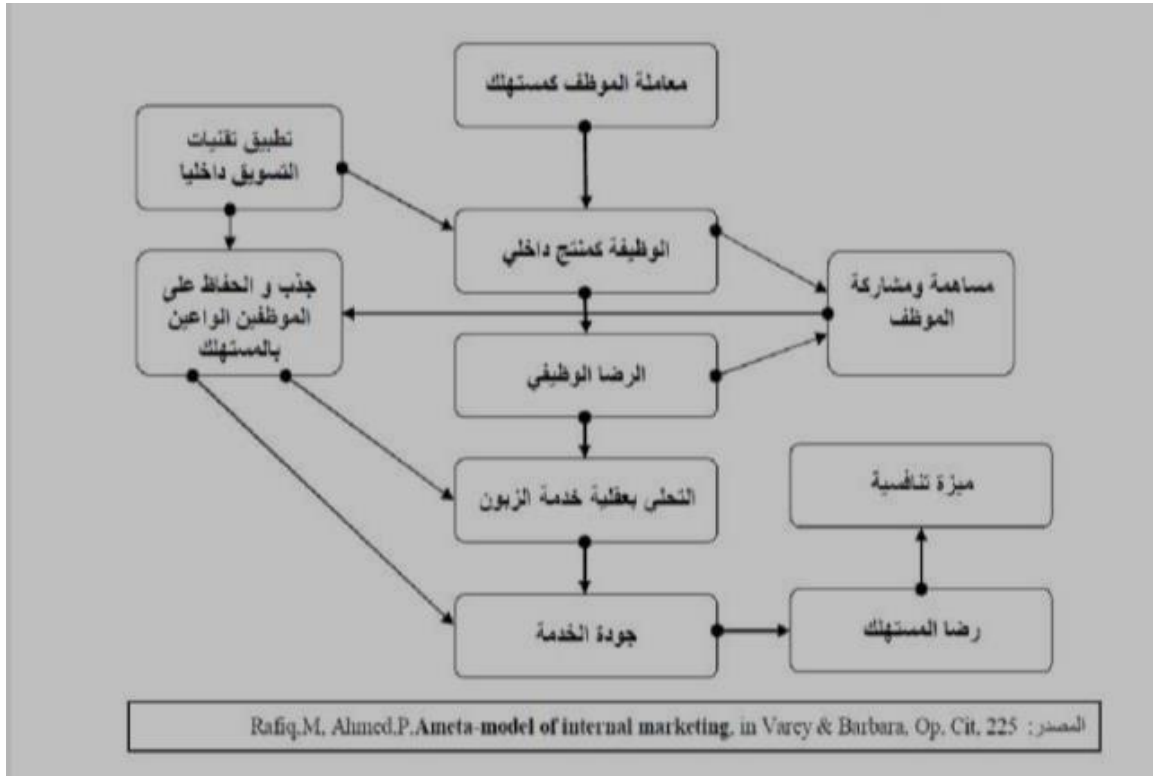
_ اعتبار الوظائف منتجات داخلية

_ تبني التقنيات التسويقية داخليا

¹⁴ سمير محمود العيسى، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي و رضا العملاء في المصارف الإسلامية. " دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء ، الأردن " رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير، تخصص تسويق، كلية الدراسة العليا، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، الفصل الأول 2017 / 2018، ص 16.

¹⁵ سميحة ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص من 26- 30.

شكل رقم 2: نموذج بييري في التسويق الداخلي



ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل، يعني أن على المؤسسة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

_ اشباع حاجات ورغبات الموظفين

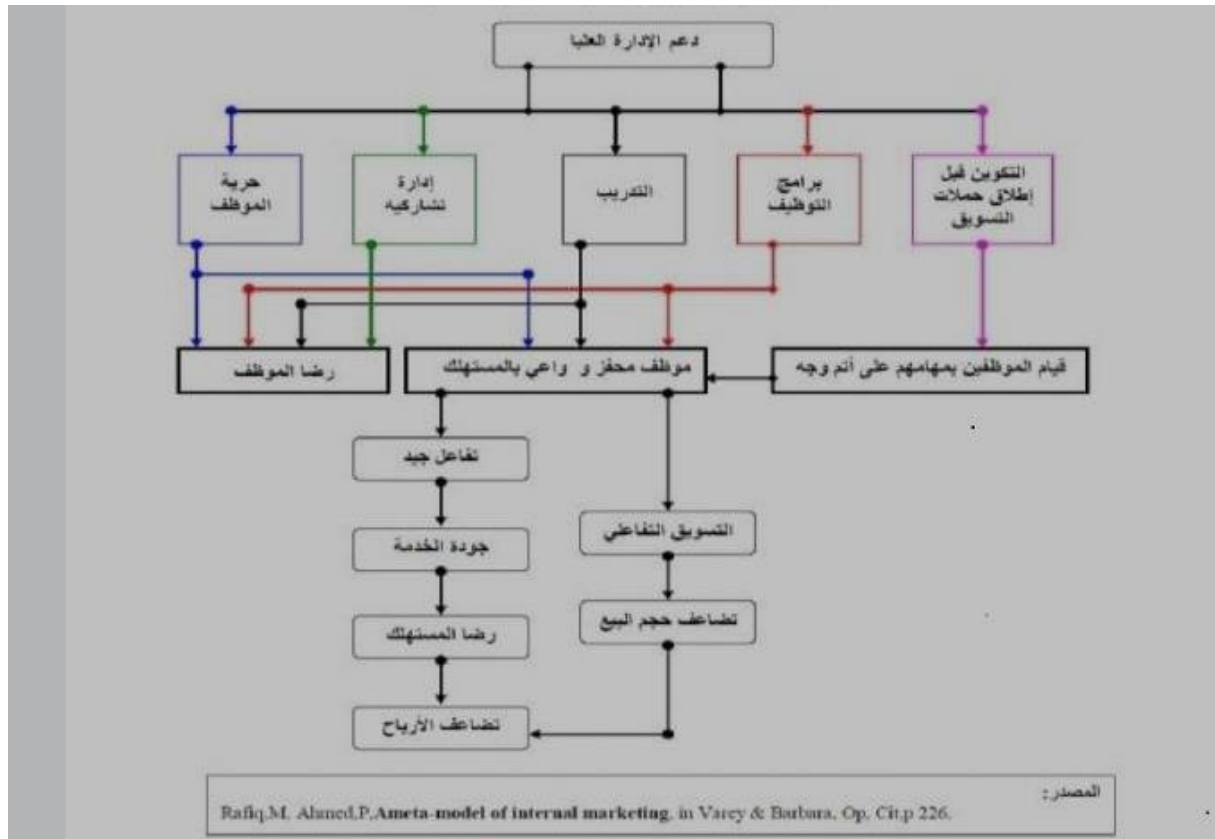
_ إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة.

_ جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

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

نموذج كرونودس: والذي يركز على التسويق التفاعلي الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص الا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك، ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومتحليين بالعقلية البيعية، والشكل يوضح نموذج كرونودس للتسويق¹⁶:

الشكل رقم 3: نموذج كرونودس في التسويق



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

برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة العميل لأنها مرحلة حرجية في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة العميل أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي يشغلونها.

¹⁶ سميحة ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص من 26-30.

_ الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

_ دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي اعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف وخاصة من هم على اتصال مباشر بالعملاء

_ إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أكمل وجه.

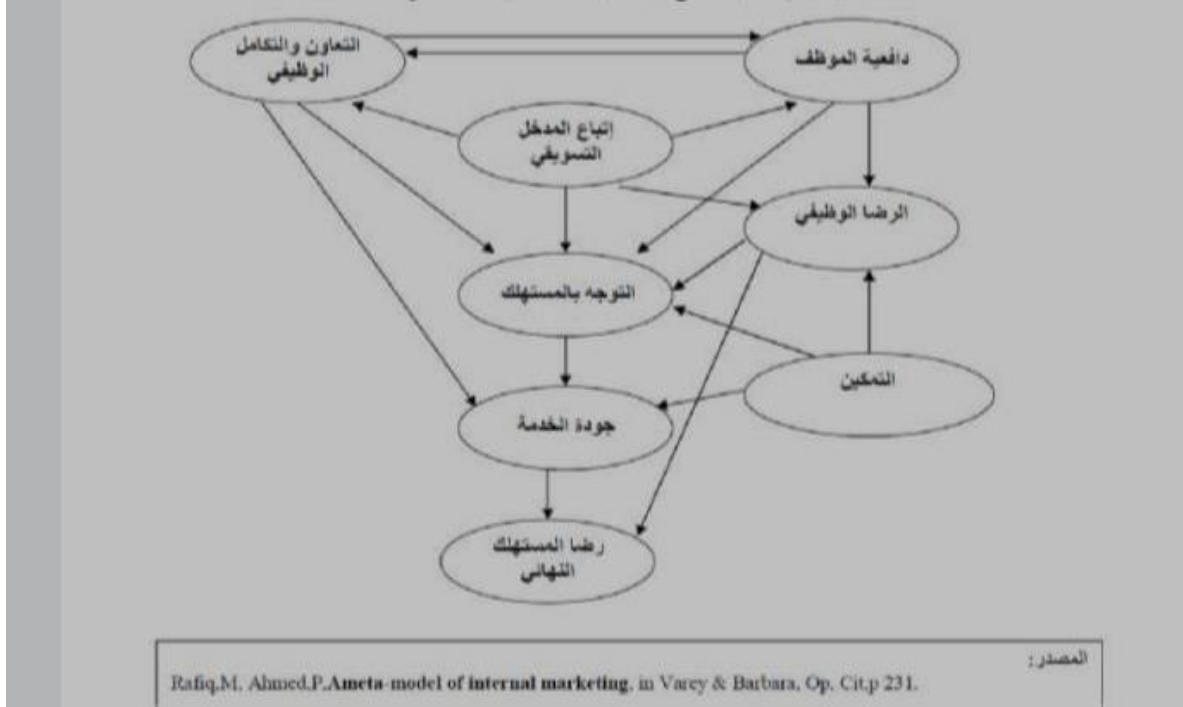
_ التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة يعني وجود موظفين راضيين ومحفزين، وواعيين بخدمة العميل، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع العملاء، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثم تحقيق رضا العميل، ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في الأسواق.

نموذج أحمد ورفيق: بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي

قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة أو المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل يوضح النموذج: ¹⁷:

¹⁷ سميحة ذبيح، مرجع سبق ذكره، ص من 26-30.

الشكل رقم 4: نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



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

_ تبني تقنيات تسويقية داخليا

_ التحفيز

_ التنسيق والتكامل بين الوظائف

_ التمكين

وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم الخدمات بجودة عالية في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي:

ان التسويق الداخلي يتضمن العديد من الابعاد التي تركز على الموظفين وتنمية قدراتهم لكي يقدموا أفضل الخدمات للعملاء ويخلق علاقات طيبة معهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى له المؤسسة وهو تحقيق رضا العملاء.

المطلب الأول: اختيار الموظفين والتدريب:

الفرع الأول : اختيار الموظفين :

أولاً: تعريف اختيار الموظفين: للاختيار عدة تعاريف أهمها¹⁸

- 1- يمكن تعريف عملية الاختيار بأنها هي التي تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الأفراد للعمل في المنظمة.
- 2- أو هو عملية انتقاء أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة
- 3- ويعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة.
- 4- ويمكن تعريف الاختيار ببساطة على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

ثانياً: أهداف الاختيار: وتتمثل في¹⁹

- 1- تحديد مدى توفر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة
- 2- وضع أساس سليم لعملية التدريب، حيث أن الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفته تدريبه عن الفرد غير المناسب.
- 3- اعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال

¹⁸ مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ب د ن، ب ط ، 2019، ص 144.

¹⁹ نص المرجع، ص : 144، 145.

4- تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

أهمية الاختيار: من خلال الإجابة على التساؤل التالي: لماذا يجب الحرص عند تنفيذ عملية الاختيار؟ تظهر أهمية الاختيار، وذلك في النقاط التالية²⁰:

- 1- تمثل عملية الاختيار والتعيين النقطة التي تتحول عندها أهداف وخطط الموارد البشرية الى قرارات تنفيذية تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل ولا يعد نجاح إدارة الموارد البشرية في وضح توصيف جيد وتخطيط واستقطاب جديدين ضمانا للحصول على ما تحتاجه من الموارد البشرية الملائمة.
- 2- تزداد أهمية التدقيق في عملية الاختيار عندما تزداد صعوبة التخلص من العمالة غير المرغوب فيها والتي تم اختيارها نتيجة الخطأ في عملية الاختيار، ويكون من الصعب رفع مستوى قدراتها عن طريق التدريب.
- 3- يؤدي عدم اتباع سياسة سليمة لاختيار الموظف الى انخفاض فعالية المؤسسة التي ترتبط بأداء موظفيها ذات المهارات المرتفعة.
- 4- أن توظيف موظف واحد يكلف المؤسسة مبالغ طائلة ما بين أجور وتدريب وبالتالي يعتبر نشاط الاختيار هو نشاط مكلف جدا للمؤسسة.

الفرع الثاني: التدريب

أولاً: تعريف التدريب

هو تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة الموظف أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل²¹.

- التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي²².

²⁰ علياء جراد و فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية، ب ط ، مصر، 2019، ص ص . 149- 150.

²¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ب ط ، ب م ن ، 2018، ص 36،

²² مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص 159،

- التدريب هو وسيلة لرفع كفاءة أداء الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير اتجاهاته نحو العمل، وتغيير تصرفاته مع المشرفين والزملاء والعملاء، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب، والتصدي لمشكلات العمل، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة²³.

- وان مفهوم التدريب يتضمن مجموعة من العناصر أهمها:²⁴
- التدريب عملية مستمرة
- التدريب نشاط رئيسي وليس نشاط شكلي
- التدريب ليس هدف في حد ذاته، لكنه وسيلة لتحقيق هدف.

ثانياً: أنواع التدريب

للتدريب عدة أنواع ووفق عدة مستويات أهمها:²⁵

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويتضمن

أ- **توجيه الموظف الجديد:** تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد خلال أسابيعه الأولى من عمله

على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

ب- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب.

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

تقديم التدريب المناسب لمعاصرة الأنظمة الجديدة

²³ علياء جراد و فاطمة الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

²⁴ نفس المرجع، ص 219.

²⁵ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر و التدريب، الطبعة الأولى، مدينة نصر، القاهرة ، مصر، مصر 2015 .

د- التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد.

2- التدريب حسب نوع الوظائف: و يتضمن ما يلي:

أ. التدريب المهني و الفني: يهتم بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، كأعمال الكهرباء، والميكانيك.

ب. التدريب التخصصي: مثل الأعمال المحاسبة وهندسة الإنتاج.

ج- التدريب الإداري : و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية و الإشرافية أو الوسطى أو العليا .

3- التدريب حسب مكانها: و تتمثل في :

أ. التدريب داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة.

ب. التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تتقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وخاصة إذا كانت أدوات وخبرة التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة أو خارج الدولة من خلال شركة تدريب خاصة.

ج _ برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

ثالثا: أهداف التدريب:

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:²⁶

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة:

1- أهداف إدارية: وتتمثل في:

- تخفيف العبئ على المشرفين.

²⁶ مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص ص، من 162 إلى 166.

- تعزيز مرونة التنظيم واستمرارية من خلال زيادة المعرفة المتخصصة لدى الأفراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.

2- أهداف إجرائية: وتتمثل في:

- الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم في مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات

الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

- الالتزام بالميزانية المقررة.

3- الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها لأن تدريب الموظف يساعده على تقليل

الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

- التقليل من نسبة العادم أو التالف لأن الموظف المدرب يكون أقدر على استخدام المواد

بالكمية والكيفية المطلوبتين.

- يساهم في معالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي

والتظلمات.

ب- أهداف خاصة بالأفراد:

- تحسين مستوى الأداء.

- تخفيض حوادث العمل.

- معالجة مشاكل العمل.

- النمو والارتقاء الشخصي.

- تحسين المستوى الاجتماعي للموظفين.

- رفع معنويات الأفراد.

- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي ويكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل.

المطلب الثاني: التمكين والتحفيز.

الفرع الأول: التمكين:

أولاً: تعريف التمكين.

1- تعريف: "Schermehorn et ol": "هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها

بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي

تؤثر فيهم وفي عملهم.²⁷

2- تعريف : Broum 2006: "هو عملية إعطاء الموظفين القوة لإتخاذ القرارات بشأن

عملهم، وأن التمكين استراتيجية كهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد،

وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاغم

حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.²⁸

3- تعريف Doff 2001 : "انطلق في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين

الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات فيرى أن التمكين هو محاولة نشر

ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة، وأشار إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن

الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوة

والمكافأة.²⁹

- إن التمكين يتمحور عموماً حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال

الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية،

²⁷ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص13.

²⁸ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014، ص35.

²⁹ نفس المرجع، ص35.

ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.³⁰

ثانيا: فوائد التمكين:

أ- بالنسبة للمؤسسة: حيث نجد التمكين يحقق المزايا التالية:³¹

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ب- بالنسبة للفرد: إذ يحقق ما يلي:³²

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

³⁰ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص11.

³¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص140.

³² نفس المرجع ، ص ص 140 - 141

ثالثا : تمكين الموظفين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك بالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.³³

³³ نفس المرجع، ص141.

الفرع الثاني: التحفيز:

أولاً: تعريف التحفيز:

ـ التحفيز هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت كمدير لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجه لهم أن تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.³⁴

ـ التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يطلب منهم.³⁵

ـ ويعرّف ستيزر ومورتر عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره.³⁶

ـ ويعرّف برلسون وتساينر التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.³⁷

ـ كما يمكن تعريف الحوافز بأنها جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجيته ورغبته.³⁸

ـ وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها (مثير خارجي) يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.³⁹

³⁴ مجدي عبدالله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص180.

³⁵ نفس المرجع، ص180.

³⁶ نفس المرجع، ص180.

³⁷ نفس المرجع، ص180.

³⁸ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص117.

³⁹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص25.

- اختلف مفهوم التحفيز من الناحية الاصطلاحية من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.⁴⁰

- إن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، حيث يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزم عن الأجر، فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.⁴¹

ثانيا: أنواع الحوافز:

لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته، لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعا لتباين معايير التقسيم.

1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا النوع لدينا:⁴²

أ- حوافز مادية: وتتمثل في الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية أكثرها شيوعا.

ب- حوافز معنوية: وتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتقديم والتكريم والشكر والتقدير...إلخ.

2- تقسيم الحوافز حسب أثرها: هنا ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها:

⁴⁰ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص116.
⁴¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص15.
⁴² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص186.

أ- الحوافز الإيجابية: هي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز الموظفين عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.⁴³

ب- الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الشرقية، أو إدراج سم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنتشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.⁴⁴

3- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:

أ- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداما.⁴⁵

ب- الحوافز الجماعية: تتمثل الحوافز الجماعية بمنح مكافأة جماعية للموظفين في إنجاز هدف معين و وفق شروط معروفة كزيادة في الإنتاج أو تحقيق نسبة زيادة الأرباح... إلخ وكثيرا لا يعتبر الحافز الجماعي حافزا ماديا فحسب، بل هو حافزا معنويا واجتماعيا أيضا لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعية كما يبعث بشعور الفخر والإعتزاز لربطه بين المكافأة والإنجاز وللحوافز الجماعية إيجابيات متعددة كالتفاف أعضاء الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك، وزيادة شعور العامل بالاستقلالية ورقابته الذاتية، واستبعاد احتمالات المحاباة التي عادة تصاحب تطبيق نظم المكافأة الفردية.⁴⁶

⁴³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 143-144.

⁴⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 213.

⁴⁵ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁴⁶ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن 21، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2015.

4- تقسيم الحوافز من حيث موقعها: وتتمثل في:⁴⁷

- أ- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة، الميداليات ولوحات الشرف.
- ب- الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... إلخ.

ثالثا: أهمية الحوافز: بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في:⁴⁸

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الموظفين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك الموظفين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والموظفين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين الموظفين.
- المساهمة في تعزيز الموظفين لأهداف المؤسسة أو سياساتها ولقدراتهم وميولهم

⁴⁷ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص145.

⁴⁸ منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص58.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
 - المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها.
- رابعاً: أهداف التحفيز:** إن عملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي:⁴⁹

- تشجيع المنافسة بين الأفراد.
 - تحسين الإنتاجية.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
 - مكافأة الأداء المتميز.
 - تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
 - حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- والحوافز بمختلف أنواعها، تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد، وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة، وذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكييف الفرد لمتطلبات المؤسسة، انطلاقاً من اختلاف أنماط الناس عن بعضها، اختلاف الدوافع بين الأفراد ولل فرد الواحد في أزمنة مختلفة، لأن المشكلة الأولى في كل الحياة التنظيمية، حسب تعبير ARGYRIS و BAKKE ، هي كيف نجمع عدداً من الأفراد كل له قدراته ومعتقداته، ونجعلهم يتعاونون في النشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في نفس الوقت، وهذا النجاح تواجهه عادة صعوبة في تحديد طبيعة وأنماط الناس تجاه العمل، وكذا من حيث دوافعهم وتأثرهم بالحوافز.⁵⁰

⁴⁹ نفس المرجع، ص58.

⁵⁰ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، 2003 ، ص79،

المطلب الثالث: فرق العمل والاتصال الداخلي.

الفرع الأول: فرق العمل:

أولاً: تعريف فرق العمل:

لفرق العمل تعريفات عدة أهمها⁵¹:

تعريف Brill: يرى بريل فريق العمل بأنه جماعة من الافراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها . يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.

تعريف Katz و Smith: حسبهما فان فريق العمل هو مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك، و لهم أسلوباً معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به.

تعريف أحمد سيد مصطفى: فريق العمل هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.

- وفرق العمل هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.⁵²

وعليه فان فريق العمل ينبغي ان يكون لديه:⁵³

- عدد قليل من الأشخاص؛

⁵¹ مدحت محمد ابو النصر، فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والادارة لإنجاز المهام بشكل افضل و اسهل) المجموعة العربية للتدريب و النشر الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2015، ص 40

⁵² محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 39

⁵³ Stephen E . Kohn et vincent D.o'connell، ترجمة حسام هريدي، ممارسات قوية لفرق العمل قوية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر القاهرة، 2016، ص ص: من 29 الى 31.

- مهارات تكاملية؛

- هدف مشترك؛

- أهداف الأداء: وضع أهداف للأداء متوافقة مع معايير أداء الجودة الموضوعة مسبقاً؛

- النهج: توجه المشروعات من خلال خطط وجداول زمنية للمشروع والتي تمثل أدوات إدارية لتوثيق نهج يتم اتباعه لتنفيذ الاعمال.

ثانياً: أنماط فرق العمل: هناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً ولكل منها خصائصه المميزة نذكر منها مايلي: ⁵⁴.

1- فرق المهام: وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها، ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة- فرق عمل الإدارة العليا-. وفرق المهام المحددة- فرق المشروعات-.

2- فرق العمل: وهي مجموعات العمل الطبيعية والتي تقوم بالأعمال اليومية للمؤسسة و ربما تأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمؤسسة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع .

3- فرق الإدارة : وهي الفرق التي تشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية او التنظيمية ، ويجب على فريق الإدارة ان يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكاملًا

4- فرق العمل الالكترونية: حيث يتصل أعضاء هذا الفريق الكترونياً بواسطة شبكة الانترنت

- ويقسم سيد احمد مصطفى فرق العمل الى ⁵⁵:

1- من حيث الهدف : مثلاً تطوير منتج (سلعة او خدمة) ، أو حل المشكلة ، أو إعادة هندسة العمليات ...الخ

2- من حيث هيكل الفريق: فقد يكون فريق العمل مدار بواسطة احد مديري الإدارات او يكون ذاتي الإدارة .

⁵⁴- مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54-55.

⁵⁵- نفس المرجع ، ص ص: من 54 الى 58.

3- من حيث عضوية الفريق :فقد يكون قائد الفريق واعضائه من إدارة واحدة او تكون

العضوية ممثلة في قائد وأعضاء من إدارات متعددة تتنوع وتتكامل تخصصاتها.

4- من حيث مدة العمل :قد يكون دائما او مؤقتا

5- من حيث حجم فريق العمل :قد يكون صغير او متوسط او كبير الحجم .

ثالثا : أهمية فريق العمل :

فرق العمل تعد اهم ركائز نجاح وتقدم المؤسسات في ضوء المنافسة الشديدة بينهما ، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة ، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج الى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معا

56.

- إن المزايا التي تحصل عليها المؤسسات من فرق العمل الفعالة تعتبر متعددة ومن أهمها :⁵⁷

*الإنتاجية

*الانسيابية

*المرونة

*الالتزام

*الجودة

*رضا العميل

الفرع الثاني : الاتصال الداخلي :

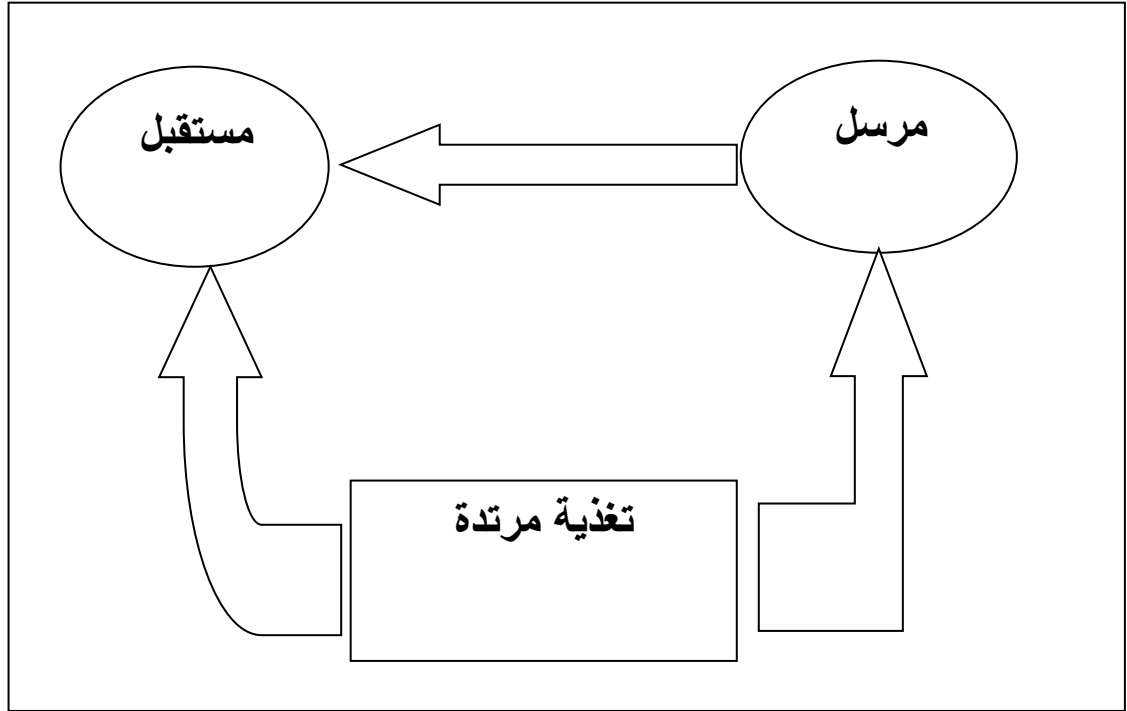
أولا : تعريف الاتصال :هو عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر ، حيث تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار) ، والاتصال أيضا هو مسار الربط

⁵⁶- نفس المرجع ، ص 41

⁵⁷- نفس المرجع ، ص 42

بين كافة أنحاء التنظيم الإداري ، وهو الجهاز العصبي للمؤسسة الذي يدفعها نحو الهدف ودون الاتصال لا يكون هناك تنظيم⁵⁸

شكل - 5 - مفهوم الاتصال



المصدر منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر 2015، ص 106

ثانيا: تصنيف الاتصال: هناك أربعة تصنيفات إضافية وهي:⁵⁹

1- الاتصال المتجه نحو الأسفل: يتدفق عن قمة التنظيم الى أدنى المستويات الإدارية في المؤسسة ، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجهات.

⁵⁸- منال البارودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

⁵⁹- نفس المرجع ، ص: من 110 الى 112

2- الاتصال المتجه الى أعلى: تقتصر على التقارير التي تستخدم للاتصال بالمديرين وغير المديرين وبالعلاء .

3- الاتصال الشفهي: تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم والاتصال الشفهي يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق الصداقة والتعاون ويشجع الأسئلة والاجابات.

4- الاتصال الكتابي : هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط الى عدد كبير من الافراد وهذا مع إمكان الرجوع إليها في المستقبل ويمكن شرح هذه المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة مع تقدير الكثير من التفاصيل .

ثالثا: أهمية الاتصالات:

إن مفهوم الاتصالات إذا ما استعمل بمعناه الواسع فإنه يمتد ليشمل كافة أوجه العملية الإدارية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) فالاتصال يحقق عدة فوائد للعملية الإدارية أهمها: ⁶⁰

- تدعيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تمكين الرؤساء من متابعة تنفيذ الخطط و برامج العمل؛
- تعرف الرؤساء و المرؤوسين على مشكلات العمل؛
- تصحيح الانحرافات التي تظهر في مسارات التنفيذ في الوقت المناسب؛
- تحقيق الاشباع الوظيفي نتيجة ما تحققه المعلومات من تعرف كل فرد عما يجري داخل المؤسسة؛
- تدعيم روح العمل الجماعي / روح الفريق.

⁶⁰ - مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص89.

المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية:

تسعى جميع المصارف إلى تحسين جودة خدماتها باعتبارها أهم مفاتيح التميز خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتسم بها البيئة المصرفية، فجودة الخدمة تعد ميزة نسبية، على المصارف توظيفها، بحيث تعزز مكانتها في السوق.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية و خصائصها:

الفرع الأول: مفهوم الخدمة المصرفية:

تمثل الخدمة المصرفية مجموعة الخدمات التي يقوم المصرف بتقديمها لعملائه، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها المصرف لعميله بغية اشباع حاجاته ورغباته قد يكون انتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية.⁶¹

ويمكن اظهار ارتباط الخدمة المصرفية بمنتج مادي كما يلي:⁶²

أ- ترتبط سرعة انجاز الخدمة وطريقة تقديمها بمدى تطور الأجهزة والمعدات التي تساعد في تحقيق ذلك؛

ب- يلجا المستفيد الى الصراف الالى عند قيامه بسحب نقوده؛

ج- كما أن ملأ استمارة السحب او الإيداع يرتبط باستخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والايداع .

الفرع الثاني: خصائص الخدمة المصرفية:

تتصف الخدمات التي يقدمها المصرف بخصائص تختلف عن باقي القطاعات المقدمة للخدمة، يمكن ايجازها كما يلي:⁶³

⁶¹- مصطفى يوسف كافي، التسويق المصرفي، الفا للوثائق ، الطبعة الاولى، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 98.

⁶²- نفس المرجع، ص 98.

⁶³- فيروز قطاف ، عيلة بزقاري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، نبلاء ناشرون وموزعون ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2019، ص ص: من 108 الى 110.

أ- أنها منتجات غير ملموسة؛

ب- التلازمية (التكاملية) : فهي تتصف بعدم قابليتها للتجزئة؛

ج- نظام تسويقي ذو توجه شخصي بدرجة عالية حيث تعتمد المصارف بشكل كبير على البيع الشخصي الذي يقوم على جمود الموظفين في المصرف وعبر نشر فروع المصرف في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء؛

د- الافتقار الى هوية خاصة إذ يجب على المصرف إرساء هوية متميزة لخدماته وترسيخها في ذهن العميل؛

هـ- اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية؛

و- الانتشار الجغرافي من خلال فروع المصرف التي تنتشر بشكل يتلاءم ورغبات العملاء و حاجاتهم؛

ي- التوازن بين النمو والمخاطر حيث تقتضي تواجد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة المصرفية و مستوياتها:

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمة المصرفية لابد من التطرق الى تعريف الجودة والتي هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم له.⁶⁴

كما عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (A.S.Q) بأنها: المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة وإنها أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد.⁶⁵

⁶⁴- احمد محمود الزامل واخرون ، تسويق الخدمات المصرفية، اثناء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ، عمان الاردن، 2012، ص 131

⁶⁵- تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2005 ص 329 ..

- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

- **تعريف إياد شوكت:** هي معيار الاتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد لها حل ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الأعمال، ومن خلال تقديم الخدمات المطورة بطريقة تفوق ما هو متوقع منها.⁶⁶
- تعريف أيمن الخالدي:** هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء بهذه الخدمة أو بعبارة أخرى هي الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم الفعلي لها.⁶⁷
- وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.⁶⁸

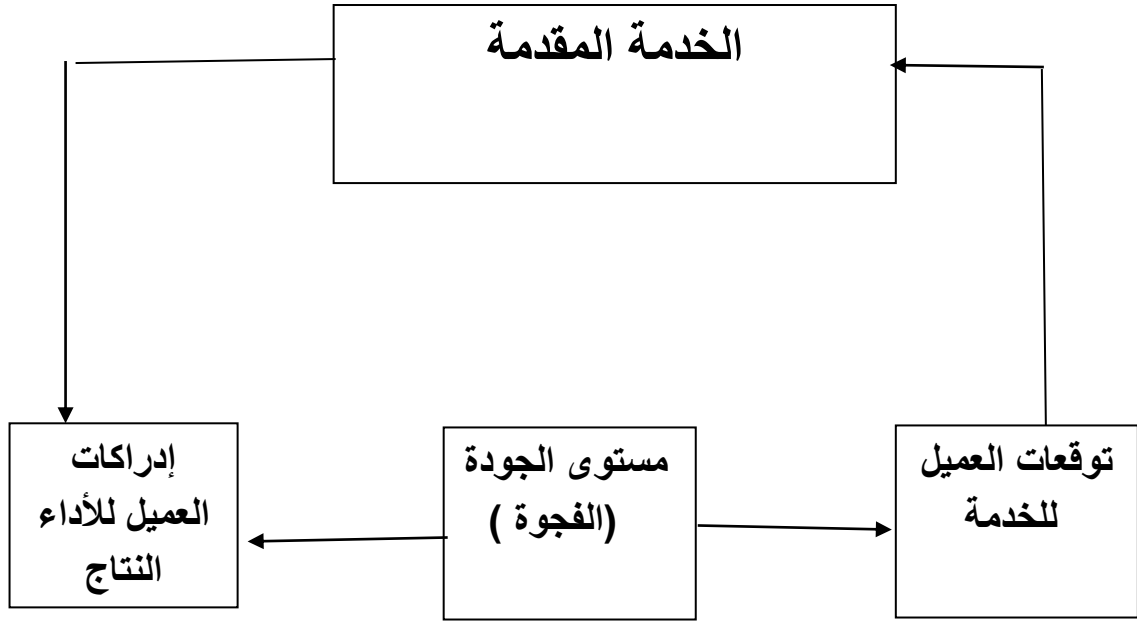
⁶⁶- إياد عبد الله خنفر وآخرون، التسويق المصرفي- مدخل معاصر- دار وائل للنشر الطبعة الأولى : 2015 ص 152

⁶⁷- نفس المرجع، ص 152

⁶⁸- أحمد شعبان محمد علي، التسويق والخدمات المصرفية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2018، ص 233 .

وهذا ما يمكن توضيحه عن مفهوم جودة الخدمة من الشكل التالي:

شكل رقم 06: مفهوم جودة الخدمة



المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 337.

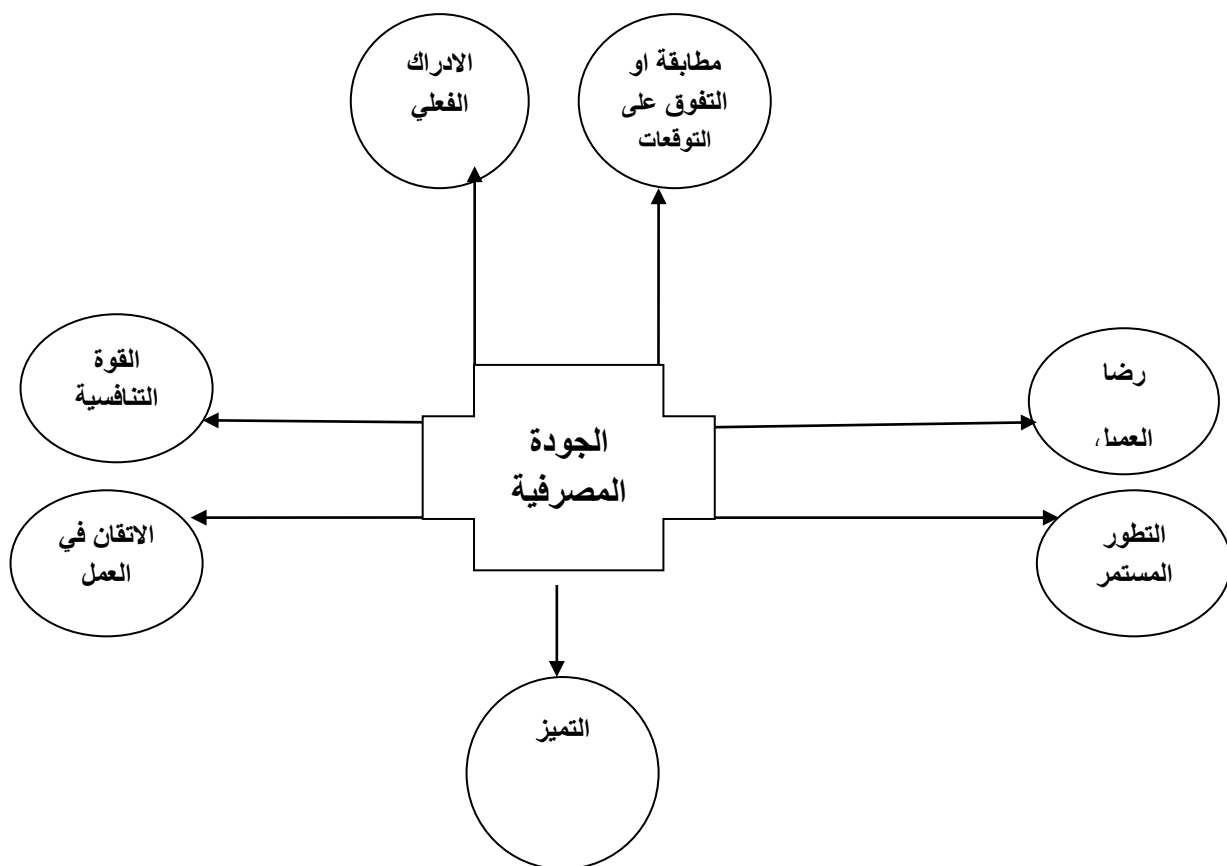
- ومن خلال الاستعراض السابق لما عرفه المختصون للجودة نخلص الى وضع الركائز الأساسية لتعريف الجودة في المصارف: ⁶⁹
- ضرورة وأهمية الادراك الفعلي من قبل العملاء للمنفعة التي سوف يحصل عليها نتيجة حصولهم على الخدمة؛
- الخدمة المصرفية حتى تكون ذات جودة مرضي عنها من قبل العملاء يجب ان تتفق وتتطابق الخدمة المقدمة مع توقعاتهم و بالتالي فالجودة الأعلى والمتميزة هي التي تفوق هذه التوقعات؛
- الجودة تقوم على التطوير المستمر حتى في أبسط الأمور والعمليات في تقديم الخدمة؛
- تعتبر جودة الخدمة المصرفية معيارا للإلتقان في الأعمال؛

⁶⁹- إباد عبد الاله وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 153

- جودة الخدمات المصرفية هي التي تعطي التمييز والقوة التنافسية، وذلك لما تتصف به الخدمات المصرفية من التشابه والنمطية في خدماتها.

الشكل التالي يبين لنا أبرز ما تقوم به الجودة والتي يجب ان يراعيها القائم على استراتيجية التسويق في المصرف:

شكل رقم 7: جودة الخدمة المصرفية



المصدر، إياد عبد الإله خنفر وآخرون، التسويق المصرفي، مدخل معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة

الأولى، 2015 ص: 154

الفرع الثاني: مستويات جودة الخدمة:

هناك إمكانية التمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة :⁷⁰

- 1- الجودة التي يتوقعها العملاء : وتمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.
 - 2- الجودة المدركة من إدارة المصرف وترى إنها مناسبة.
 - 3- الجودة القياسية: وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.
 - 4- الجودة الفعلية: وهي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلا.
 - 5- الجودة المروجة للعملاء : وهي الجودة التي وعد بها العملاء من خلال الحملات الترويجية.
- وترى PAYNE أن جودة الخدمة تتعلق بمقدرة المصرف على ملاقة توقعات العميل أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء، و أن جودة الخدمة لها مكونات اساسيان :

1-الجودة الفنية (التقنية) وهي نتائج عمليات الخدمة؛

2- الجودة الوظيفية (المهنية) البعد الاجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.⁷¹

ولبيان ذلك فإن إدارة الوحدة المصرفية يفترض أن تتساءل مثلا عن كل حالة من الحالات التي تتعايش معها يوميا، فالعميل الذي يغادر المصرف، هل أنه تلقى الخدمة المطلوبة؟ كم أمضى من الوقت؟ وهل كان مقتنعا فعلا بكل ما جرى؟ وهل أدى الموظف واجبه تجاه الزبون في التعامل؟ وغير ذلك من التساؤلات المهمة الأخرى وهذا ما يعني أساسا العمل على تقييم الخدمة⁷²

⁷⁰- تيسير العفشيات العجارية ، التسويق المصرفي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الاردن ، 2013 ص 276.

⁷¹- نفس المرجع، ص 276.

⁷²- نفس المرجع، ص 276.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

يرى (SWAN AND COMB 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما:⁷³

- الجودة المالية : التي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة .
- الجودة التفاعلية : وتمثل أداء العملية الخدماتية ذاتها أثناء تفاعل الموظفين بالمؤسسة مع العملاء .
- كما يميز (دونابيديان 1980-1982-1985) بين ثلاث مجموعات من الأبعاد الجودة هي:⁷⁴
- الجودة الفنية : تتمثل في تطبيقات العلم والتكنولوجيا في تقديم الخدمة.
- الجودة غير فنية (الوظيفية) : الكيفية التي يتم فيها نقل الجودة الفنية إلى العميل .
- حيث يتضمن هذا البعد العلاقات التي تحدث بين أفراد الخدمة والمستفيدين إضافة الى أن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الزملاء في العمل وبين الإدارات والاقسام لها تأثير واضح على جودة الخدمة .
- كما يتضمن هذا البعد مظاهر عديدة مثل اتجاهات ومظهر وشخصية مقدمي الخدمة من الموظفين بالمؤسسة والوصول إلى المتخصصين والمسؤولين عن الخدمة والعلاقات الداخلية بين الموظفين منتجي ومقدمي الخدمة والاتصالات مع طالب الخدمة وملاءمة موقع مكان الخدمة والمداخل المستخدمة في التعامل مع طالب الخدمة؛
- وبهذا على المؤسسة التركيز على تدريب الموظفين خاصة في مجال الاتصالات مع العملاء
- كونه أحد العناصر الأساسية المحددة لجودة الخدمة.⁷⁵
- جودة بيئة الخدمة : وتمثل الجزء المنظور الذي سيحكم به العميل على المؤسسة ككل، وهي تؤثر في متلقي الخدمة ومقدمها حيث يجب اشراك هذا الأخير في اقتراح خصوصيات بيئة المؤسسة.⁷⁶
- ويحدد (وينر 1985) ثلاث مستويات مما أسماه البيئة النفسية للخدمة، هذه المستويات هي:⁷⁷

⁷³- فيروز قطاف ، عيلة بز قراري ، مرجع سبق ذكره ص 72 .

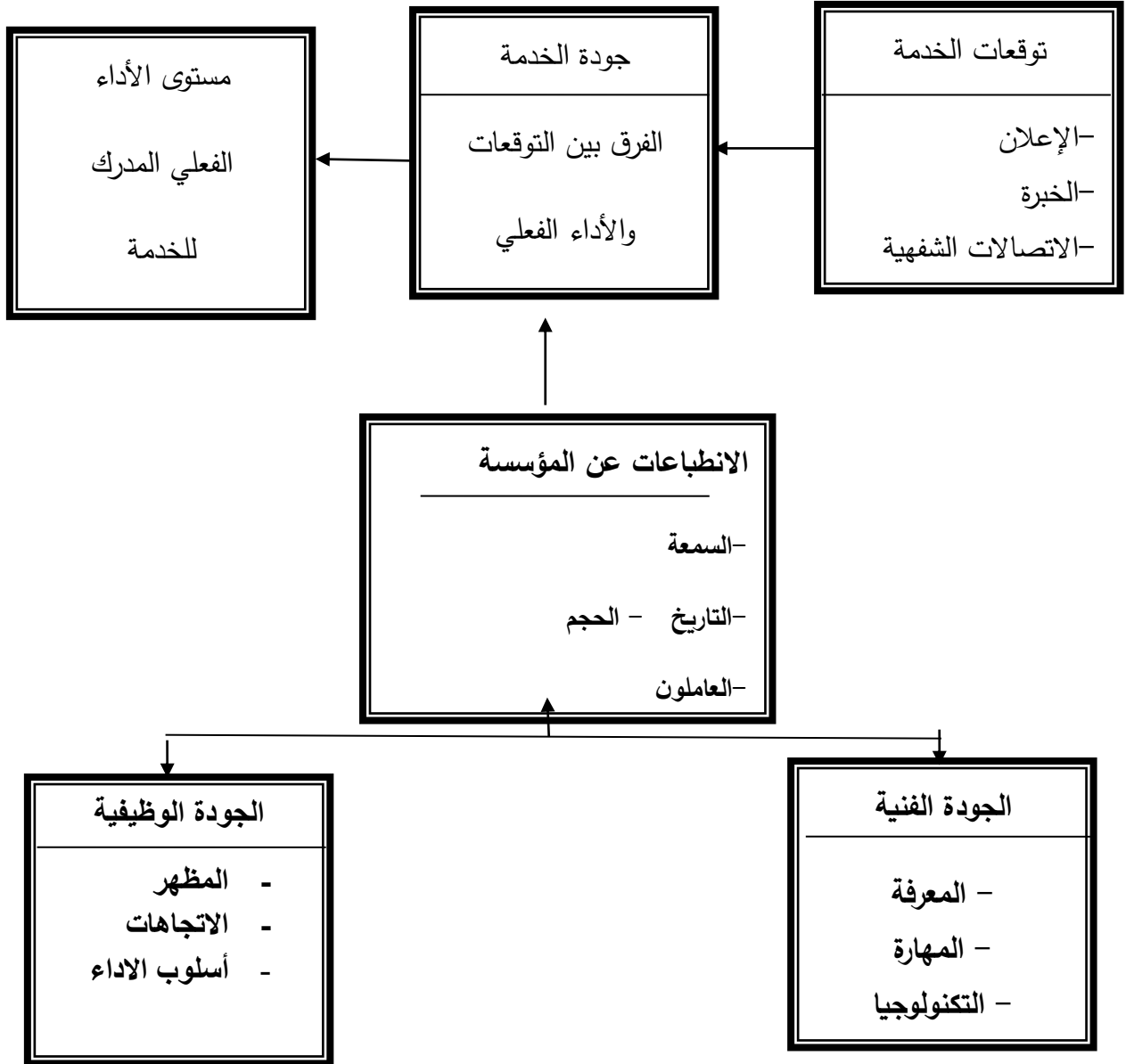
⁷⁴- نفس المرجع ص ص 72-73

⁷⁵- نفس المرجع ، ص 73

⁷⁶- نفس المرجع ص 73

- كفاءة البيئة المحيطة وعلاقتها بالأداء: أي هل هذه البيئة مريحة ؟
- البيئة الاجتماعية: هل هناك خصوصية كافية؟
- المعنى: ماهية الرسالة(الرسائل) التي تشير الى نوع السلوك المطلوب.
- ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم: 8 - أبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 1999، ص:343.

إضافة الى ما سبق وصل (1985 parasuraman et al) إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية وهي:

1- الاعتمادية (المعولية): وتشير الى الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.⁷⁸

- وإن اختلاف المعولية عن الجودة هو إن الأولى تخص الانجازية خلال فترة محددة، في حين تكون الانجازية في حالة الجودة عند نقطة زمنية معينة، بكلمة أخرى يمكن التعبير عن المعولية من أنها الجودة على المدى البعيد.⁷⁹

و من المعايير أيضا:⁸⁰

2- درجة الاستجابة: أي قدرة و رغبة واستعداد مقدم الخدمة أن يكون في خدمة العميل وسرعة استجابته للاحتياجات العميل ومدى حمايته لأداء عمله.

3- كفاءة مقدمي الخدمة: وتعبر عن جدارة مقدمي الخدمة.

4- إمكانية الوصول: لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملائمة ساعات العمل وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة.

5- درجة تفهم مقدم الخدمة للعميل: أي الاهتمام الشخصي بالعميل.

6- الأمان: تقديم خدمة خالية من الشك من أو المخاطرة.

7- المصداقية: وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.

8- الاتصال: وتعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخص الخدمات المقدمة وشرح خصائصها.

⁷⁸ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار النشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن 2006، ص 94 .

⁷⁹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الوثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2007، ص 153.

⁸⁰ فيروز قطاف، علية بزراري، مرجع سبق ذكره، ص ص، من 74 الى 76.

9- اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء .

10- النواحي المادية الملموسة: وتشير الى التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا والمباني ومواد ووسائل الاتصال.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا هذا الفصل نخلص إلى النقاط التالية:

- إن التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على جعل جميع الموظفين في المؤسسة يعملون في إطار ثقافي واحد مما يؤدي الى تميز المؤسسة عن منافسيها؛
- إن التسويق الداخلي يكتسب أهمية كبيرة كونه وسيلة لإرضاء العميل الداخلي والخارجي، بحيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة ويعد مطلب أساسيا للتسويق الخارجي، بحيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة ويعد مطلب أساسيا للتسويق الخارجي الناجح؛
- إن اجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية خاصة المصرفية منها في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا موظفيها من جهة ورضا عملائها من جهة أخرى. فهذه الاجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي؛
- تعتبر الجودة العامل الأساسي لتقييم أي مؤسسة، بحيث أن تحقيقها بدرجة عالية في مجال الخدمات المصرفية أمر هام وضروري جدا وعنصر جوهري في أي مؤسسة مصرفية، فهي مفتاح نجاح العديد منها، فلا بد من الاهتمام بها وتطبيقها؛
- يجب على المؤسسات المصرفية تطبيق التسويق الداخلي لأنه يحقق لها مجموعة من المزايا ويمكنها من تحقيق أهدافها، فعلى المؤسسة المصرفية اشباع حاجات ورغبات موظفيها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم وتوفير لهم مناخ مناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي الى ارتقاء المؤسسات في جودة الخدمات المصرفية وضمان نجاحها.

قائمة المراجع:

أولا الكتب باللغة العربية:

- 1 - أوسريز منور، بوعافية رشيد ، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المكتبة الجزائرية بودواو، الجزائر 2010.
- 2 - البارودي منال، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
- 3- العاني هيثم، الادارة بالحوافز، (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن 2008.
- 4- بدير الحداد عوض، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999
- 5- بيرقيز أحمد، ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، الجيزة مصر، الطبعة العربية الأولى، 2013.
- 6- جراد عليا ، والصيفي فاطمة ، ادارة الموارد البشرية (مدخل وظيفي) جامعة الاسكندرية ، مصر ، 2019 .
- 7- دادي عدون ناصر، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) 2003
- 8- حاروش نوردين ، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الكعبة الأولى، برج الكيفان الجزائر، 2011
- 9- يوسف كافي مصطفى، التسويق المصرفي، الفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 10- موسى قاسم البنا حسين، عباس الخفاجي نعمة، استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، عمان الاردن، 2014
- 11- محمود الزامل أحمد وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.
- 12- محمد أبو النصر مدحت، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والادارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل)، المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 2015 .
- 13- محمد المغربي كامل ، الادارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21 ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الطبعة الثانية عمان ، الاردن ن 2015.

- 14- مطلب الدوري زكريا ، علي صالح أحمد ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 15 - نايف علوان المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار ¹ النشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن 2006
- 16- نجيب شاويش مصطفى ، ادارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الأولى ، عمان الأردن 2011.
- 17- عبد الله شرارة مجدي ، الاتجاهات والأدوار الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، 2019 .
- 18- عبد الفتاح النصور ايد ، وبن عبد الله الصغير عبد الرحمان ، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2013.
- 19- عبد الفتاح رضوان محمود ، مهارات وبناء وتحفيز فرق العمل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر ، 2013
- 20 – عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية) و التقنيات الحديثة في تطبيقها و استدامتها، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2007
- 21- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر والتدريب ، الطبعة الأولى ، مدينة نصر القاهرة ، مصر ، 2015 .
- 22- عبد الاله ايد وآخرون ، التسويق المصرفي – مدخل معاصر – دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2015.
- 23- قطاف فيروز ، عبلة بز قراري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، نبلاء ناشرون وموزعون ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2019.
- 24 – شعبان محمد علي أحمد، التسويق و الخدمات المصرفية، دار التعليم الجامعي،الإسكندرية، مصر 2018 .
- 25- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان ، الاردن ، 2005.
- 26 - تيسير العفشيات العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن ، 2013.
- 27- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2018

28- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر 2018.

29- خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2006.

ثانيا: كتب مترجمة إلى اللغة العربية:

1 Stephen e . kohen et vincent d .o'connell ، ترجمة حسام هريدي ، ممارسات قوية لفرق عمل قوية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2016

ثالثا - المذكرات والأطروحات :

1 - سمير محمود العيسى العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية " دراسة ميدانية على البنك العربي الاسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الاردن ، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص تسويق ، كلية الدراسة العليا ، جامعة الزرقاء ، الاردن ، الفصل الاول 2018/2017

2- محمد عبد المعطى الجاروشة ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة ، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين 1437/2016

3- شاعر هاجر ، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين " دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016/2015

4- ذبيح سميحة ، اثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس -وكالة سطيف ، مذكرة لنيل شهادة الماستر (اكاديمي) ، قسم علوم التسيير تخصص استراتيجية وتسويق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، سنة جامعية 2013/2012

رابعاً - المحاضرات

1- ميمون نبيلة ، التسويق الداخلي المصرفي ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر ، 2019/2018

2- جنادي كريم ، التسويق الداخلي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، السنة 2017/2016

