

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في قسم العلوم التجارية - تخصص: بنوك وأعمال

بمعنوان

انعكاس التسويق الداخلي على أداء الافراد القائمين
على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية
دراسة حالة الوكالة البنكية CPA سعيدة

تحت اشراف

ميمون موفق

إعداد الطالبة:

مختارية سلطاني

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا

الأستاذ ممتحنا

السنة الجامعية 2013-2014

-التشكرات-

نشكر الله عز وجل على منه وكرمه ، اذ وفقنا في مسيرتنا لإتمام هذه
المذكرة التي نرجوا أن تكون عوناً ومرجعاً يعتمد عليه طلاب العلم.

ونتقدم بالشكر الى كل من:

الأستاذ بلعربي عبد القادر.

الأستاذ موفق ميمون الذي شجعني على اختيار هذا الموضوع، و
شرفني بتأطيره، ولم ينخل علي بتوجيهاته القيمة طيلة فترة انجاز المذكرة.

أشكر السيد بن يحي موسى على مساعدتي لإتمام مذكرتي.

ولا ننسى أن أتقدم بالشكر الى كل من: السيدة فاطمة سحنون ،

كهينة ، حورية رملي.

- الإهداء -

إلى والديا الكريمين

الى كل إخوتي وأخواتي

الى كل الأهل والأقارب

الى كل زملائي في قسم الماستر

الى هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

الفصل الأول: التسويق الداخلي وعلاقته بتحسين مستوى الخدمة المصرفية الداخلية و المقدمة للزبائن

1	تمهيد
2	المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي
2	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
5	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
7	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي وخصائصه
9	المطلب الرابع: عناصر التسويق الداخلي
14	المبحث الثاني: أثر جودة الخدمة الداخلية على جودة الخدمة المقدمة للزبائن
14	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية
	المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية
17	المطلب الثالث: جودة الخدمة الداخلية
19	المطلب الرابع: جودة الخدمة الخارجية
23	خاتمة

الفصل الثاني: دور التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين ومدى انعكاسه على عملية الاتصال بالزبون

29	تمهيد
30	المبحث الأول: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين
30	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
	المطلب الثاني: معايير أداء العاملين
30	المطلب الثالث: العوائق البيئية لأداء العاملين
35	المطلب الرابع: الأداء وعلاقته بالتسويق الداخلي

المبحث الثاني: انعكاس الاتصال الداخلي على عملية الاتصال	بالزبون.....47
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي	47.....
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الاتصال الداخلي	52.....
المطلب الثالث: معوقات وأساليب تحسين الاتصال الداخلي	54.....
المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي وعملية الاتصال	59.....
خاتمة الفصل	62.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة الوكالة البنكية CPA سعيدة

تمهيد	63.....
المبحث الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري	64.....
المطلب الأول: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري	64.....
المطلب الثاني: تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري (سعيدة)	67.....
المبحث الثاني: عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات	70.....
المطلب الأول: عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة	70.....
المطلب الثاني: نموذج الدراسة ومعالجة البيانات	73.....
المطلب الثالث: دراسة المعلومات التعريفية لموظفي الوكالة البنكية CPA سعيدة	74.....
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات	75.....
خاتمة الفصل	88.....

الخاتمة العامة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	ثبات الأداة	1-3
74	توزيع أفراد العينة	2-3
76	Statistiques sur échantillon unique	3-3
76	Test sur échantillon unique	4-3
77	Récapitulatif des modèles	5-3
77	ANOVA ^a	6-3
77	Coefficients ^a	7-3
78	Récapitulatif des modèles	8-3
79	ANOVA ^a	9-3
79	Coefficients ^a	10-3
80	Récapitulatif des modèles	11-3
80	ANOVA ^a	12-3
81	Coefficients ^a	13-3
82	Récapitulatif des modèles	14-3
82	ANOVA ^a	15-3
82	Coefficients ^a	16-3
83	Récapitulatif des modèles	17-3
83	ANOVA ^a	18-3
84	Coefficients ^a	19-3
85	Récapitulatif des modèles	20-3
85	ANOVA ^a	21-3
85	Coefficients ^a	22-3
86	الارتباط الثنائي بين القدرة و(التوظيف، التدريب)	23-3

الفصل الثالث

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	
7	أنواع التسويق في المؤسسات	1-1	الفصل الأول
11	مراحل أنشطة التدريب	2-1	
12	التمييز بين التدريب والتطوير	3-1	
17	المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية	4-1	
21	سلسلة الخدمة (الربح)	5-1	
22	نموذج بيرري في التسويق الداخلي	6-1	
27	أبعاد جودة الخدمة	7-1	
35	نموذج ادارة الأداء	1-2	الفصل الثاني
38	نموذج بورتر ولولر يوضح عملية تحفيز للأداء	2-2	
40	نظرة تنظيمية للتدريب	3-2	
44	الأداء البشري الفعال علاقة السبب والنتيجة	4-2	
46	نموذج الاداء الفعال	5-2	
50	نمط العجلة	6-2	
50	نمط الدائرة	7-2	
51	نمط السلسلة	8-2	



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	الشكل ا	9-2	
58	عناصر عملية الاتصال	10-2	
61	تأثير العاملين على الزبائن	11-2	

ركزت العديد من البحوث والدراسات على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها ، كما اهتمت أبحاث ودراسات أخرى بالأدوات التنظيمية المرتبطة بأساليب وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العملاء، ونظرا للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات ، فان الطرق التقليدية لممارسة التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عن تطبيقها في مجال الخدمات .

إن وظيفة التسويق وخاصة في المجال الخدمي ليست الوظيفة التي يتم بتقديم الخدمات للزبائن و فقط ، ولكنها أيضا وظيفة يتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم .

ففي مجال ادارة الافراد بدأ النظر الى رضا الموظف باعتباره عنصرا اساسيا من عناصر التحفيز على العمل واصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي تدفع بالشعور الايجابي لدى العامل ما يعكس العلاقة الطردية في أدائه وانجازاته .

فتمو المؤسسات وخاصة المؤسسات الخدمية يتحقق من خلال عملاء لديهم ولاء ، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة ، قيمة هذه الخدمة تتم من خلال موظفي المؤسسة ، فأداء الموظفين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي ، لذلك أصبح أمرا ضروريا بأن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الخدمة الداخلية التي تقدمها لهم مؤسستهم ليعبر عن علاقة ايجابية على مستوى أداءهم ، ما يترتب عن ذلك بلوغ المؤسسة لاهدافها وغياها المسطرة .

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين القائمين على عملية الاتصال في الوكالة
البنكية CPA سعيدة ؟.

وانطلاقا من الاشكالية تتفرع التساؤلات التالية:

- هل هناك تصور واضح للبنك التجاري قيد الدراسة عن التسويق الداخلي؟.
- هل يجسد البنك التجاري قيد الدراسة أساليب لدعم أداء العاملين لديها ؟ .
- هل يدرك البنك التجاري قيد الدراسة أن أهداف البنك مبنية على شعور العامل بالرضا؟.

2.الفرضيات الدراسة:

أولاً) الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا تطبق الوكالة البنكية عينة الدراسة سياسات واجراءات التسويق الداخلي.

Ha1: تطبق الوكالة البنكية عينة الدراسة سياسات واجراءات التسويق الداخلي.

ثانياً) الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2 لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية حول أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالة البنكية
محل الدراسة.

Ha2 يوجد علاقة ذات دلالة احصائية حول أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالة البنكية محل
الدراسة.

1. الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho 21 لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التوظيف على قدرة العاملين على العمل في الوكالة
البنكية عينة الدراسة.

Ha 21 يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التوظيفة

عينة الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho22 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التدريب على قدرة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

Ha22 توجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التدريب على قدرة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة

3. الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho23 لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التحفيز على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية

عينة الدراسة.

Ha23 يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التحفيز على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة

الدراسة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho24 لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التمكين على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية

عينة الدراسة.

Ha24 يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير التمكين على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية

عينة الدراسة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho25 لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير العلاقات العامة الداخلية على رغبة العاملين في العمل

في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

Ha25 يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في تأثير العلاقات

الوكالة البنكية عينة الدراسة.

أهداف الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء في مدى قدرة الموظف على الأداء من خلال عنصري التوظيف والتدريب.
- ✓ أثر كل من التحفيز والتمكين و العلاقات العامة الداخلية على الرغبة في اداء من قبل العاملين.

أهمية الدراسة:

- أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بشكل عام.
- ربط بين عناصر التسويق الداخلي وأداء العاملين القائمين على عملية الاتصال بالمؤسسة البنكية عينة الدراسة.

دوافع البحث:

- ✓ محاولة استكشاف موضوع التسويق الداخلي.
- ✓ نقص الدراسات السابقة في التطرق لموضوع التسويق الداخلي.
- ✓ الفعالية المحدودة التي شهدتها التسويق الخارجي لعدم تطبيق أساليب التسويق الداخلي.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود المكانية للدراسة: الوكالة البنكية CPA سعيدة.

الحدود المصطلحية: أهم المصطلحات الواردة في البحث : التسويق الداخلي ، أداء العاملين ،

الإتصال.

منهجية الدراسة:

من اجل الامام بمختلف جوانب الموضوع والاجابة على اشكالية البحث ، واختبار صحة الفرضيات ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، لابرز أهم المفاهيم والعناصر الخاصة بالموضوع، ثم الانتقال الى الجانب التطبيقي والذي اعتمدنا فيه على نمط دراسة حالة، وذلك باسقاط ما جاء في الدراسة النظرية لموضوع البحث على الوكالة البنكية CPA بسعيدة ، باستخدام اداة التحليل الاحصائي SPSS.

مضمون البحث:

الفصل الاول تضمن أدبيات التسويق الداخلي من تعاريف للتسويق الداخلي ونشأته ،أهمية وأهداف وخصائص التسويق الداخلي، اضافة الى ما يتطلبه تطبيق التسويق الداخلي من توفر جملة من العناصر لتفعيل

سياسة التسويق الداخلي، وتم التركيز على جودة الخدمة ا

كما تم مراعات جوانب جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

الفصل الثاني ركز على أنه توجد علاقة بين التسويق الداخلي والأداء وتم ربط الاداء بالعنا صر الخمس

للتسويق الداخلي، وأن الاتصال يشكل عنصرا هاما داخل المؤسسة ونجاح العملية الاتصالية الداخلية هي عبارة

عن بداية لنجاح عملية الاتصال بالزبون.

الفصل الثالث شمل الدراسة الميدانية لعينة الوكالة البنكية CPA سعيدة ، فتم تقديم القرص الشعبي

الجزائري ، والوكالة البنكية CPA سعيدة ، ثم عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

تمهيد:

بدأت منظمات الخدمة وبشكل خاص البنوك تنفرد بالاهتمام وبشكل متزايد بمفهوم التسويق الداخلي، وذلك بأن نجاحها في التسويق الخارجي للزبائن مرتبط بنجاحها في التسويق الداخلي للعاملين، وضمانا لجودة التسويق الخارجي يجب أن يزود كل قسم أو فرد في المنظمة بالخدمة الممتازة، تتصف بالدقة والسرعة المناسبة، حيث أن التسويق الداخلي يقوم على فكرة أن كل وحدة في المنظمة أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدرها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل المنظمة وخارجها، وذلك من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، بتحديد الإحتياجات الوظيفية، التدريبية، ونظام الحوافز، و الإهتمام بطبيعة الإتصال والعلاقات العامة بين العاملين داخل المؤسسة، كما أن التسويق الداخلي مؤداه تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى العاملين بالمؤسسة بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي الى إرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء واشباع حاجاتهم وكسب ولائهم، و بالتالي تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، سوف نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: أثر جودة الخدمة الداخلية على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

المبحث الأول: أدبيات التسويق الداخلي.

بدأ التسويق الداخلي بالتمحور انطلاقاً من ضرورة وعي المنظمات بأن موظفيها هم السوق الأول لديها لذلك أوجدت المنظمة أنه يجب عليها أن تحفز مقدمي الخدمة لديها من أجل أن يعملوا لمصلحة الزبائن، فإتجاهات العاملين في المنظمة تتحدد بما يشعرون به داخلها، لذا فالتسويق الداخلي يؤدي دوراً أساسياً في أن رضا الزبائن يأتي عن طريق تحقيق رضا العاملين، وذلك يجعل مشاركتهم في العملية التبادلية بينهم وبين الزبائن فعالة بقدر الإمكان، إذن فلا بد من توضيح الدور الذي يقوم عليه التسويق الداخلي، مع معرفة أهميته وخصائصه، وكذا تقنياته.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

أولاً) تعريف التسويق الداخلي:

يعتبر التسويق الداخلي مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة، وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على المنتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي¹.

تعريف (1984 Berry): حيث عرف التسويق الداخلي على أنه اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة².

تعريف (1985 Cronross): أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية، بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون والتوجه إلى السوق والتحلي بالعقلانية البيعية

¹ حامد شعبان، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 2003، ص 60: 02

² M Dunmore, "Inside- Out Marketing, How To Creat On Internale Marketing Strategy", Kagan Page, London(uk), 2002, p:19.

بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

تعريف (Kotler 2003): التسويق الداخلي هو العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكلمون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن²

وقد عرفه "Rafiq & Ahmed" التسويق الداخلي بأنه جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي، والتي تهدف عموماً إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير، وتحقيق توحيد وتكامل بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لإستراتيجيات المؤسسة وصولاً إلى رضا العملاء، واعتبار العمال عملاء داخليين في المنظمة³.

إذن التسويق الداخلي هو تطوير الوعي للزبون الداخلي والخارجي وإزالة العوائق الوظيفية، ويتعلق التسويق الداخلي في تطوير توجهات الزبون والتخطيط لضمان تماسك العلاقات التسويقية للتسويق الداخلي والخارجي على حد سواء، وكذلك يلعب دور مهماً في تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم والمساهمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة، فهو فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المنظمة، وإذا نظرنا إلى العاملين في المنظمة كعملاء داخليين فيحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ إجراءات صحيحة في استقطاب العاملين وتدريبهم بشكل جيد، وتوفير لهم حوافز موجهة لاحتياجهم وتقوم بمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وأن تعمل على توفير جو مريح لهم أثناء قيامهم بمتطلبات العمل وذلك لضمان رضاهم الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل وبالتالي إشباع حاجات العملاء وولائهم لأن الموظف الراضي يحقق رضا وسعادة العملاء أثناء تعامله معهم وتقديمه للخدمة المطلوبة.

يقوم التسويق الداخلي على توفير الحوافز اللازمة لضمان ولاء ورضا العاملين كإم على اتصال مباشر بالزبون، وأن عدم رضا العامل له تأثير كبير على طريقة التعامل مع الزبون، كما يهتم التسويق الداخلي أيضاً على

¹ محمد الأخضر محجوبي، دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك، رسالة ماجستير، قسم علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص: 11.

² نظام موسى السويديان، عبد الإيد البراوي، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص: 57.

³ إيد عبد الفتاح النور: "استراتيجيات التسويق"، مدخل نظري وكمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2012، ص: 47.

صقل مهارات العاملين وبشكل مستمر ليساير التطور التكنولوجي
تكنولوجيا حديثة .

ثانياً) نشأة التسويق الداخلي:

شملت نشأة التسويق الداخلي ثلاث مراحل وهي: مرحلة دافعية الموظف، مرحلة التوجه بالزبون، مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير.

1) مرحلة دافعية الموظف:

تطور مفهوم التسويق الداخلي حسب كتابات بيرري وزملائه على قضية دافعية الموظف ورضاه على الأعمال التي يقوم بها، بحيث ترى أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز الموظفين والحصول على رضاهم التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، حيث رأت هذه الدراسة أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بالأفراد الموظفين من شأنه أن يبدي تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة الى الزبائن.

اذن نقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الاشباع والرضا للموظف ، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة أداة لقياس رضا الزبون الخارجي¹.

وارتكز مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة على العناصر الآتية²:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز وارضاء الموظفين.

¹ كمال بلمسعود ، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي "، دراسة لوكالة البنك الخارجي الجزائري BEA"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: تسويق الخدمات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011/2012، ص:14.

² محمد الأخضر محجوبي، "المرجع السابق"، ص:15.

2) مرحلة التوجه بالزبون:

تعد الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي ، وكانت مع اسهامات "كرونوس" حيث اشارت الى الدور الذي يلعبه موظفوا الخط الأمامي "عمال الاتصال" في العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على اشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب أن تعمل على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعية.
- وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المنظمة، يقصد بها موظفوا الخط الأمامي والخط الخلفي من تفعيل العلاقات مع الزبائن.
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

3) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وادارة التغيير:

قد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المنظمة، ومن هنا يشير Glassment et (Mecafee, 1982)¹ إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف الأخرى بالمؤسسة، يمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجية أية مؤسسة إنما تحتاج بالدرجة الأولى الى الجهود التسويقية الداخلية التي تسعى الى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة ، وتحاول في نفس الوقت إيجاد إتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي.

تنبع أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التي ذكرها (Rafiq & Ahmed, 2000)

والمتمثلة في²:

1* تحفيز ورضا العاملين.

¹ كمال بلمسعود، " المرجع السابق" ص: 16.

² أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهابي الضمور، " أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية"، مجلة الاردنية في ادارة الأعمال ، العدد 06 ، العدد 01 ، 2010 ، ص: 41.

2* التوجه نحو الزبائن ونحو رضاهم.

3* استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا.

4* تطبيق استراتيجية مؤسسية محددة و شاملة.

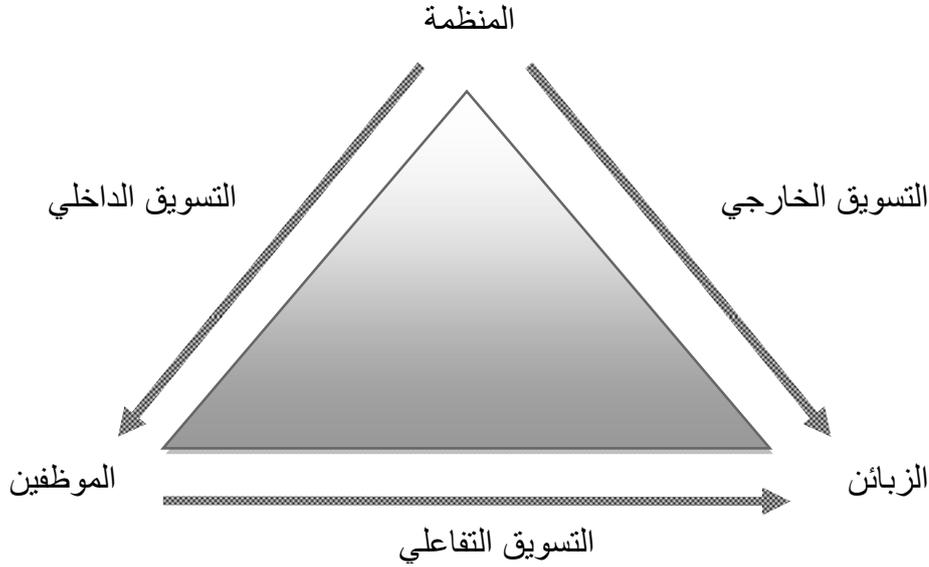
ان اهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية ، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.

من جهة أخرى أن الزبائن ولا سيما في قطاع الخدمات لهم دور كبير في تكوين علاقات مع الافراد والمنظمات وليس مع الخدمة في حد ذاتها فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات ، إلا أن الزبائن لازالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضى الزبائن الخارجيين.

من هنا فإن من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد والذي يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء بوصفهم زبائن داخليين وتطوير تنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم، عند ذلك فإن المنظمة ستصبح أكثر استراتيجية وتكتيكية أي مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة وذلك عندما يشعر العامل بأنه جزء متكامل وعامل للثقة في المنظمة الذي يجسد السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها اتجاه الزبائن (الحصول الزبون على الخدمة الجيدة) بالمقابل فإن الزبائن الذين تلقوا هذه الرعاية الجيدة سيغادرون وهم في رضا كامل وسيكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين ، فهي تعد بمثابة دعاية ستقود في النهاية الى نتائج ايجابية للمنظمة، وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون وكذا الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة.

الشكل التالي يوضح أنواع التسويق في المؤسسات وتظهر من خلاله أهمية تطبيق التسويق الداخلي من خلال توجيه استراتيجياته نحو العاملين جنبا الى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي نحو الزبائن.

الشكل (1-1) أنواع الـ



Source : Adapte de christian cronroos, " A service quality modele and its marketing implications ", Eropean journal of marketing n°=4,1984,p:36.

المطلب الثالث: أهداف التسويق وخصائصه

أولاً) أهداف التسويق الداخلي:

لقد حدد (cronroos, 1983), أهداف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات جاءت كالآتي¹:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الادارية والاتصال مع الزبائن.
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي بذل قصارى جهودهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

كما يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي حسب (cronroos) الى:

¹أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور " المرجع السابق " ص:42.

1) هدف على المستوى الاستراتيجي.

2) هدف على المستوى التكتيكي.

1) الهدف على المستوى الاستراتيجي:

يهدف التسويق الداخلي الى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن، والجهود الموجهة لإتجاههم.

2) الهدف على المستوى التكتيكي:

تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبون ، ويعبر عن ذلك (cronroos) بقوله بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما الى النجاح في السوق الداخلي.

ثانياً) خصائص التسويق الداخلي¹:

أ) التسويق الداخلي عملية اجتماعية ، فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين ، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن ، الإنتماء، الصداقة، يريدون اشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

ب) التسويق الداخلي عملية ادارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الاشطة التي يقومون بها وان هذه الأشطة تؤدي الى اشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من أن كل العاملين تم اعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

المطلب الرابع: عناصر التسويق الداخلي¹:

¹ونس عبد الكريم، وآخرون: "الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 32 سنة 2012، ص: 179.

يهدف التسويق الداخلي الى استقطاب أفضل العامل

أفضل وجه ممكن وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب على السوق الداخلي للعاملين وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً) التوظيف:

يمكن تعريفه على أنه عملية اختيار الشخص المناسب لوظيفة ما بالطريقة التي تتناسب وقدراته وصفات الشخصية التي تنسجم مع ما تتطلبه هذه الوظيفة من المهارات الشخصية والعملية، وفي المال الخدمي يمكن اعتبارها أولى الخطوات التي تقوم بها المنظمة، من خلال اختيار كوادرها المؤهلة لإيصال خدماتها ذات جودة تضمن تحقيق الرضا لزيائنها²، كما يعرفه (صلاح عبد الباقي وآخرون)، تتضمن عملية الإختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد³.

من بين المواصفات التي يجب أن يتمتع بها الموظف:

- التأهيل العلمي من حيث النوع والمستوى.
- خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية.
- مواصفات شخصية (التمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء علاقات مميزة مع الزبائن).

ثانياً) الحوافز والمكافآت:

الحوافز هي وسائل إشباع متاحة، أو أدوات يتم بموجبها الاشباع، فهي التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل، والتي بدورها تنقسم الى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ) الحوافز المادية:

¹ شاكر تركي اسماعيل، " التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون "2" ، حزيران 2011 ص:187-188.

² أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور " المرجع السابق " ص:37.

³ صلاح عبد الباقي، وآخرون، " إدارة الموارد البشرية، طبعة 01، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص:167.

هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي الحوافز المدا

الأجور اليومية، الزيادات السنوية والمكافآت وهي المبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من (الانتاج / الخدمة) أو سبب تحقيقه وفرا في مجال ما.

ب) الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات إجتماعية، يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، وتأخذ الحوافز المعنوية الأشكال التالية:

- ✓ فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما اذا ارتبطت بالكفاءة في الانتاج وفي مستوى تقدم الخدمة ، أما اذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحالة تفقد أثرها في التحفيز.
- ✓ تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء أو تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف.
- ✓ ضمان واستقرار العمل: الاستقرار في العمل حافز له تأثير كبير على معنويات العاملين وبالتالي ينعكس على مستوى أدائهم الجيد في العمل.
- ✓ اغناء وإثراء العمل: أي اضافة مهمات جديدة لإختصاص الفرد وبذلك يعد إغناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المنظمات الى استخدامه في مجال التحفيز الانساني للعمل.

ثالثا) التدريب :

ويعرف التدريب أيضا على انه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله ، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء عمله¹.

كما يمكن تعريفه بأنه: عملية منظمة ومستمرة ، محورها الفرد في مجمله، □داف الى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية، مستقبلية¹.

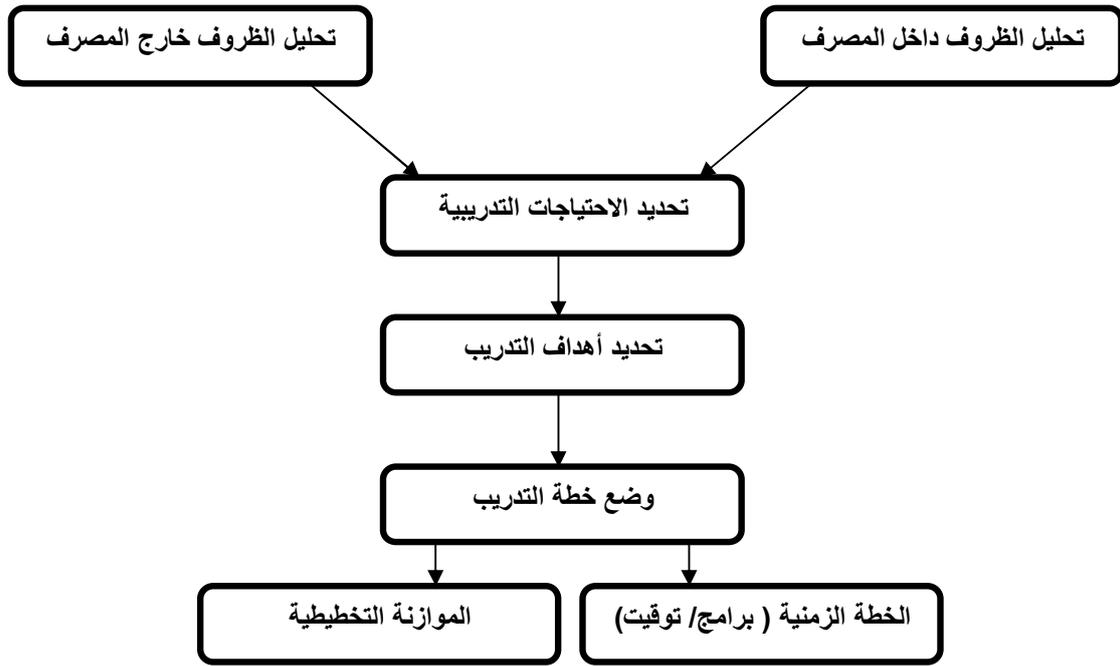
¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، طبعة الاولى، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، سنة 1999، ص:319.

يعد التدريب من الاجراءات التنظيمية التي تعمل بانته

قبل العاملين غير الاداريين لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة².

والشكل التالي يوضح مراحل أنشطة التدريب:

شكل (1-2) مراحل أنشطة التدريب



المصدر: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، الطبعة 01، المكتب العربي للمعارف، مصر، سنة 2007، ص: 209

بينما التطوير يعد من الاجراءات النظامية والمنتظمة التي تستخدم العمليات التعليمية طويلة الاجل من

قبل العاملين الاداريين لتزويدهم بالمفاهيم والنظريات العلمية.

الشكل (1-3) التمييز بين التدريب والتطوير

¹ علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الأفراد"، طبعة الاولى، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، سنة 1992، ص: 185.

² شاكر تركي اسماعيل، "المرجع السابق" ص: 189.

التطوير	التدريب	البعد التعليمي
العاملين الإداريين	العاملين غير الإداريين	متلقي العملية التعليمية
مفاهيم، أمور نظرية	أمور مهنية، فنية	ماذا يتعلمون
معرفة عامة	تعلم وظائف محددة، أهداف محددة	الهدف من العملية التعليمية
في فترة طويلة المدى	في فترة قصيرة المدى	متى تتم العملية التعليمية

المصدر: شاعر تركي اسماعيل، "المرجع السابق" ص: 189.

رابعاً) التمكين:

التمكين ينظر اليه على أنه تحرير الموظف من بعض القيود وتشجيعه على المبادرة والابداع ، وما يسهم في توضيح التمكين بشكل أكبر نرى أن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه ، وخاصة فيما يخص المؤسسات الخدمية ، فان التمكين يجعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية اتجاههم في حل مشاكلهم، فموظف البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن هو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن ، والأقدر على فهم ما يريد الزبون.

فسر نجاح الكثير من الشركات العالمية ترى أنّها بالدرجة الأولى معنية باكتساب الموظف التمكين والرؤيا والرضا ، ما يكسبه الشعور الايجابي اتجاه الإدارة، الأمر الذي يعكس دوره في التعامل مع الزبائن وتحقيق ما يعرف بالتوافق الايجابي.

خامساً) العلاقات العامة الداخلية:

تعرف العلاقات العامة الداخلية على أنّها الجهود المخططة والمصممة من أجل إبقاء على العلاقة الجيدة وودية المتبادلة بين المنظمة والعاملين، كما أنّها تهدف إلى نشاطات العلاقات العامة الداخلية إلى تشجيع وزيادة إهتمام العاملين بأعمالهم وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، حيث أن معظم العاملين يفضلون العمل في بيئة مريحة باعتبار العمل جزء من حياتهم اليومية.

تخضع العلاقات العامة الداخلية الى الاختلافات ال

خاصة [] و بالعاملين وذلك من خلال:

- تشجيع بناء علاقات مع العاملين.
- بث روح الجماعة.
- الاحترام المتبادل بين العاملين.
- تشجيع التواصل والاتصالات غير الرسمية فيما بينهم.

المبحث الثاني: أثر جودة الخدمة الداخلية على جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

يختلف تسويق الخدمات عن تسويق السلع، باعتبار

توصيل تختلف عن تلك المتاحة للسلع المادية المحسوسة، وبالتالي فإن الأنشطة والفعاليات والسياسات والاستراتيجيات المعتمدة في مجال الخدمات قد تختلف من حيث الأبعاد والمضامين والمحتوى والمداخل عن تلك المعتمدة في مجال السلع، كما أن أهمية الخدمات في الاقتصاديات المختلفة وبالتحديد في الناتج القومي الاجمالي (GNP) تفوق أهمية السلع المادية بكثير، ويكفي للتدليل على هذه الحقيقة أن الخدمات في اقتصاديات بلدان الاتحاد الأوروبي تشكل كمعدل 71.6% من الناتج القومي الاجمالي، بينما تشكل ما نسبته 84% في اقتصاديات الولايات المتحدة الأمريكية.

بشكل خاص فإن الخدمة المصرفية والتي أضحت على جانب كبير من اهتمامات الافراد والمؤسسات بما تتمتع بمزايا وتسهيلات، كما أصبح تطوير الخدمات المصرفية أمر حتمي لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية (تطوير، تحديث، تنويع) ، ما يعرف بجودة الخدمات المصرفية ،بالتالي تحقيق رغبات العملاء، وذلك كله انطلاقاً من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي تضمن كفاءة جودة الخدمة الداخلية .

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية.

أولاً) تعريف الخدمة المصرفية:

تعرف الخدمة المصرفية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف ،والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجتهم ورغبتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين³.

¹ حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، سنة 2009، ص:139.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2005، ص:32.

وبالمقابل الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء، والمالك

وردود أفعال، ويرافق ذلك تغير واضح في العوامل وعلى إنتاج الخدمة ذلك ولا يترتب على ذلك تقديم منتج مادي ملموس¹.

وورد أيضا أن المنتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدامه جهد بشري أو آلي، ولا ينتج عن تلك المنافع حياة شيء مادي ملموس.

ويرى كريستوف لوفلوك (Lovelock,2004) أن المنفعة المدركة بالحواس، أو المتأصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل، ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة².

ومثالا على ذلك عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على شيء من الاشباع والرضا من خلال تحويل مبلغ من المال.

كما تعرف أيضا على أن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته، وينبغي لمدير التسويق ادخال التحسينات المستمرة عليها لمقابلة هذه الاحتياجات المتغيرة والمتجددة لتصبح أكثر ملاءمة، كما أن لهذه الخدمات مؤثرات عامة تتحكم في تقديمها.

ثانيا) المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية³:

إن العوامل المؤثرة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

¹ تيسير العجاردة" المرجع السابق" ص:21.

² حميد الطائي، بشير العلق، " المرجع السابق: ص:140.

³ عوض بدير حداد، " تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، سنة 1999، ص:167.

أ) المؤثرات الخارجية:

يمكن حصرها في النقاط التالية:

- قوة المنافسين ونشاطهم.
- التنبؤات الاقتصادية والظروف المستقبلية.
- المناخ التجاري العام.
- التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن أن تحد من حرية المصارف على إتخاذ القرارات

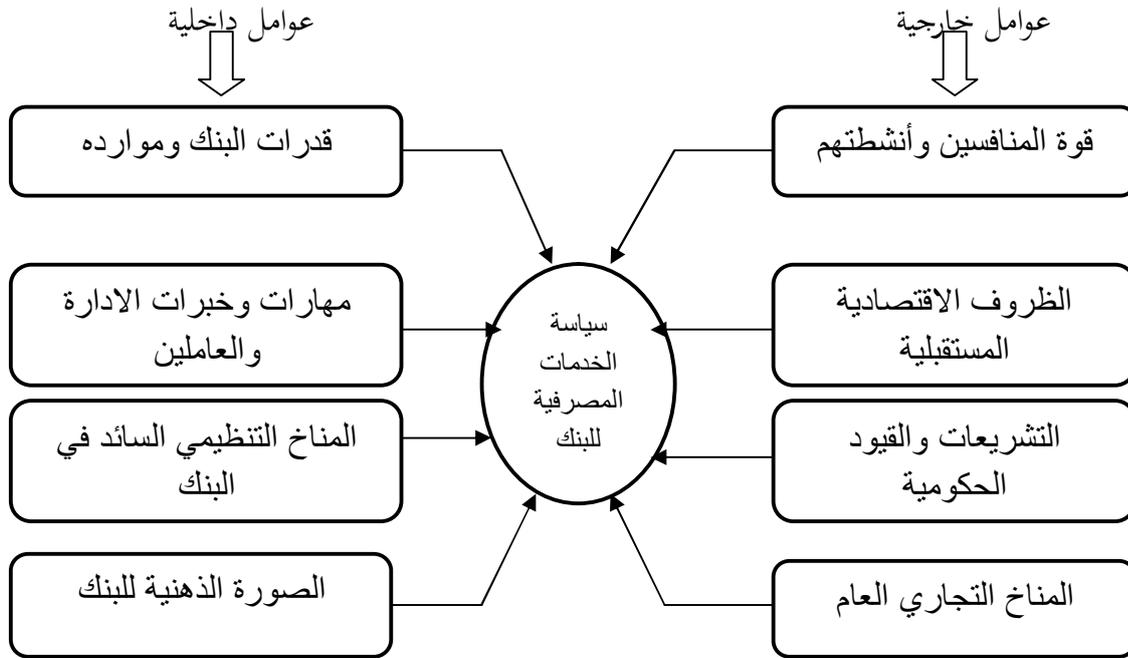
ب) المؤثرات الداخلية:

تشمل العناصر التالية:

- قدرة المصرف على تقديم خدمات جديدة، أو تعديل الخدمات الحالية وتطويرها، وذلك من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق، فمن دون المعلومات عن الأداء وعن نشاط المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة تقديم الخدمات المصرفية.
- مهارات وخبرات إدارة المصرف والعاملين لديه.
- عند وضع سياسة الخدمة يجب أن تؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين، ومدى ارتياحهم في هذا البنك، فيقوم البنك برفع الاجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعلم عن طريق التربصات ذات المستوى العالي.
- اعادة النظر في مزيج الخدمات المصرفية، وذلك لتحقيق رغبات الزبائن.

وفي الأخير يمكن أن نلخص المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-4) المؤثرات العامة في سياسة تقديم الخدمات المصرفية



المصدر: عوض بدير حداد، "تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، سنة 1999، ص:168.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية

تفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين التي من أبرزها:

1) اللاملموسية (اللامحسوسية)¹:

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى أنه ليس للخدمة وجود مادي، كما يترتب على خاصية اللاملموسية صعوبة المعاينة أو الفحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها، بمعنى آخر أن الاستفادة من الخدمة لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء رأي بالخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال حواس البصر، الشم، والتذوق قبل شرائه الخدمة مثلما يحصل لو أنه اشترى سلعة مادية.

¹ حميد الطائي، بشير العلق، "المرجع السابق: ص:146.

لهذا نقول أن قرار شراء الخدمة أصعب من قرار شراء

الملموسة عن الخدمات مثل: الموقع، المعدات، وسائل الإتصال الفاعلة، البيئة المادية.

(2) التلازمية:

وهي عبارة عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول ان درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا الى السلع المادية، وتشير خاصية التلازمية في هذه الحالة الى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستفيد، هذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة، حيث يتم انتاج الخدمة وتسويقها في آن واحد، وذلك لأن الانتاج والاستهلاك (التوزيع) للخدمة المصرفية متزامنان، حيث أن الإهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية¹، وهذا يعني أن الخدمة ملائمة في المكان والزمان الصحيحين، ولكن يبقى الطريق الوحيد للتغلب على عامل التزامن هو استخدام بطاقات الإئتمان التي تنتقل الخدمة بشكل أكثر سلاسة.

(3) التكيف العالي لنظام التسويق:

عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات وأهميتها .

(4) فقدان الهوية الخاصة:

خدمات الجمهور الى حد ما تتشابه كثيرا ، لذا يجب على المصارف أن تجد طريقا لإيجاد التوافق وترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

(5) المدى الواسع :

المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، حيث تقدم من جهة لزبون صناعي مثلا وفي جهة الأخرى تقدم خدمة لزبون عادي.

¹ تيسير العجاردة" المرجع السابق" ص:32.

6) التشتت الجغرافي:

امتلاك شبكة من الفروع في أي مصرف ذي حجم ومجال واسع للخدمات للتزويد بالخدمات الملائمة وملائمة الحاجات المحلية والوطنية و حتى العالمية.

7) الموازنة بين النمو والمخاطرة:

عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة، لا بد من أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع درجة المخاطرة.

8) تقلبات الطلب:

قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية ، أو بطاقات الإئتمان أو قروض الطلبة عند كل فصل جامعي أو مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف.

9) المسؤولية الائتمانية:

إن من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية الودائع ومكاسب زبائنه.

المطلب الثالث: جودة الخدمة الداخلية.

□ هدف الوصول الى جودة الخدمة الخارجية التي تتفق مع توقعات واحتياجات العملاء كان لابد من معرفة ما تتطلبه جودة الخدمة الداخلية ، فقد اقترن مفهوم جودة الخدمة الداخلية بمفهوم رضا الموظفين للعاملين الذي هو محصلة الإتجاهات المختلفة التي يحملها العامل اتجاه عمله ، كما عبر عنه أيضا¹ على أنه الإتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة ، والرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، فرص الترقية، فرص تحقيق الذات ، وغيرها من العناصر.

¹أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور "المرجع السابق" ص:39.

إن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العم

القبول¹، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة
إتجاه العمل ذاته وبيئة العمل².

إن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل يعود بعضها الى العمل ذاته ، بينما يتعلق الآخر بجماعة العمل وبيئته،
ومن الخطأ الاعتقاد انه إذا رضي الفرد عن جانب معين من الوظيفة أن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن جوانب
الأخرى، فقد نجد أحدهم راض عن العلاقة مع الزملاء وليس راض عن الأجر أو ظروف العمل أو غيرها مثلا.

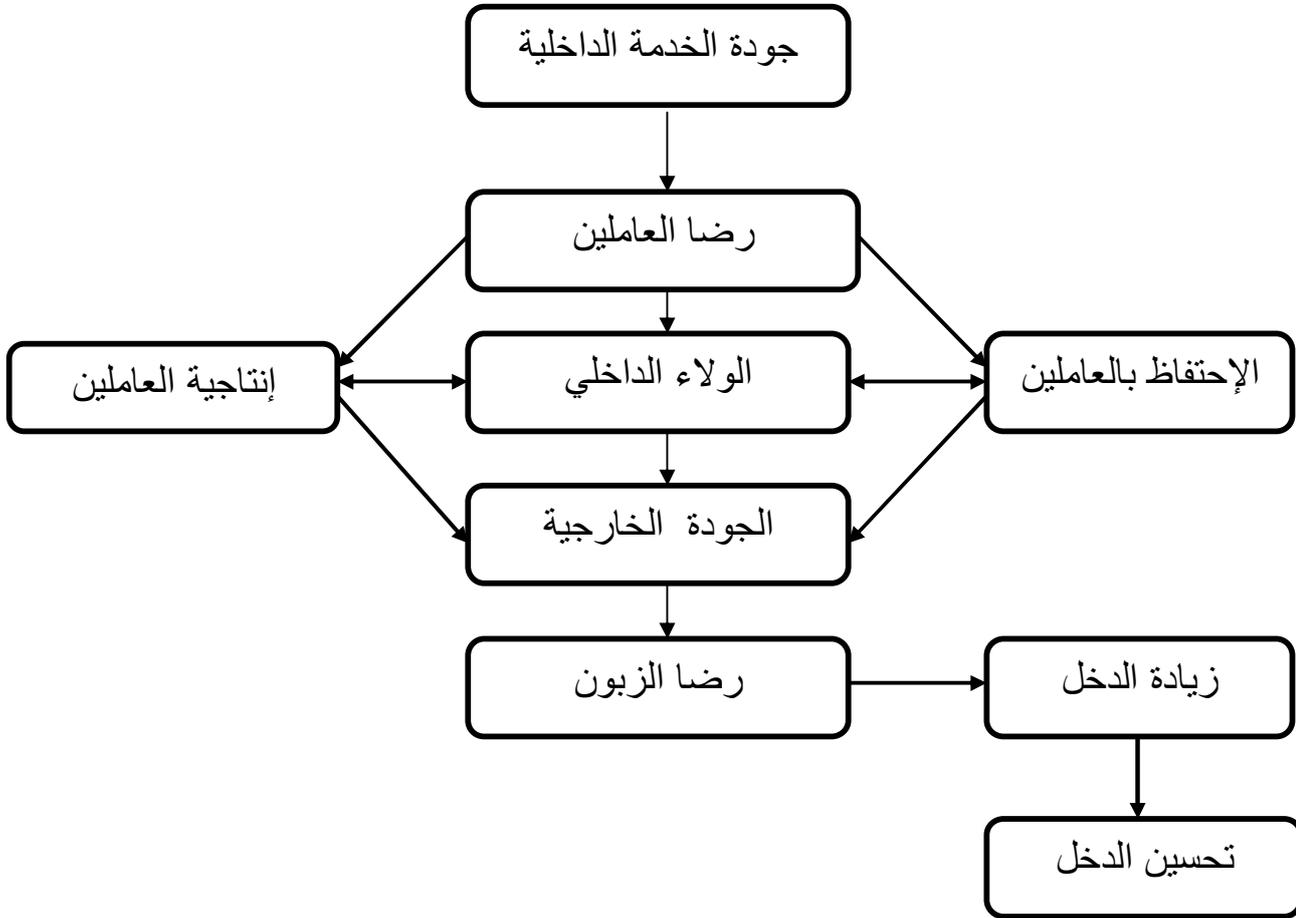
للرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات كمقياس لمدى فعالية أداء العاملين، وإذا كان
رضا العاملين الكلي مرتفعا فإن ذلك يؤدي الى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي يتوقعها المصرف عندما يقوم
برفع الأجر أو تطبيق برنامج تشجيعي للكفاءات مثلا، فشعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم
وإقبالهم نحو العمل بكل فخر، وبالتالي يزيد من عطائهم وإنتاجيتهم ويزيد من تمسكهم بعملهم .

الشكل التالي يوضح سلسلة الخدمة (الربح) وأن أهم عنصر لبداية سلسلة الخدمة هو جودة الخدمة
الداخلية بناء على الرضا الوظيفي للعاملين.

¹ M,E,sermpene et AL, Job Satisfaction In Relation TO Organizational Culture,Journal of Psychology,28(2),2002,P:23.

² أحمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1983، ص:53.

الشكل (1-5) سد



المصدر: محمد الأخضر محجوي، المرجع السابق، ص: 58.

اذن زيادة مداخليل المنظمة وتحسين ربحيتها ترتبط بالجودة الداخلية ، وقد سعت الكثير من الدراسات مثل دراسة (Baraskevan,2001)¹ الى تحديد اسهام مجموعات العاملين في درجة الربحية من خلال عمليات انتاج الخدمة ، حيث يتطلب الامر سلسلة من التفاعلات والتعاملات الداخلية بين العاملين بمختلف الوظائف من أجل توصيل الخدمة الى الزبائن الخارجيين.

ويرى بير بأن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تسهم في:

¹محمد الأخضر محجوي، المرجع السابق، ص: 58..

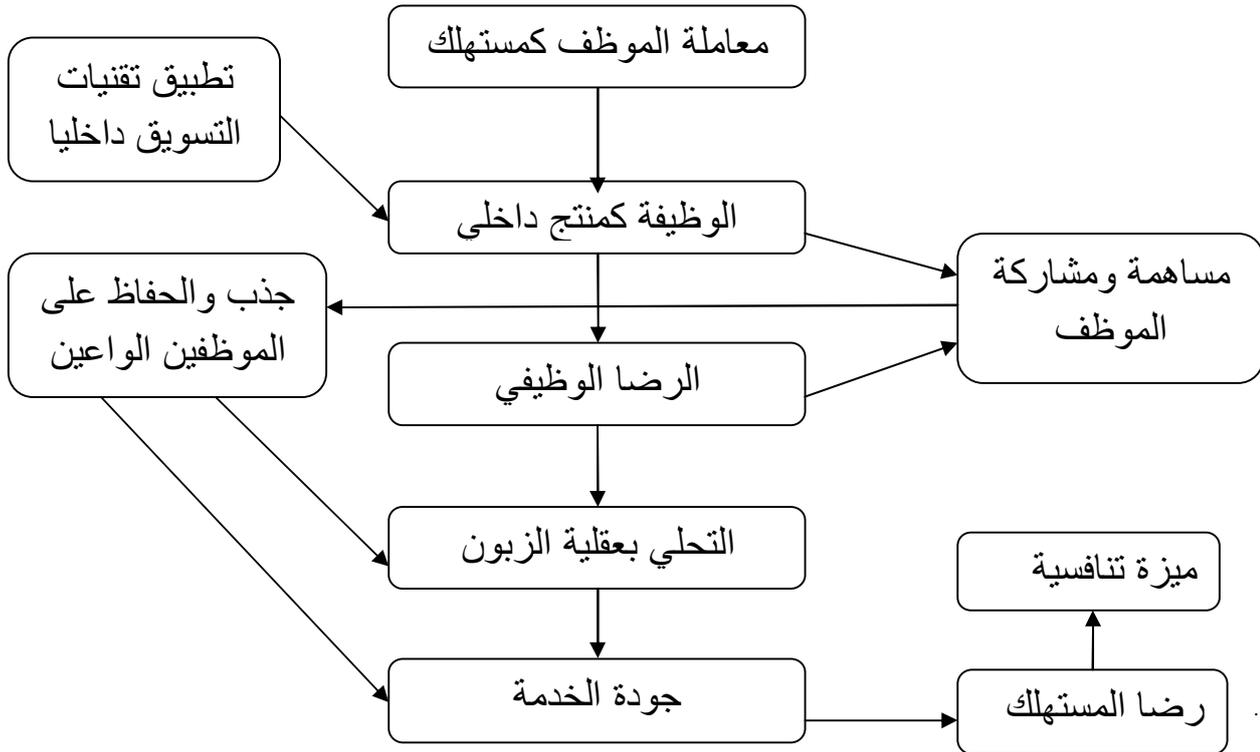
- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.
- جذب والإحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الامر يؤدي الى تحقيق رضا الأفراد " الرضا الوظيفي " ويساعد على جذب والأحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

يقوم نموذج بيرري على الفرضية الاساسية إعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها فرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني تقنيات التسويقية الداخلية.

الشكل (1-6) نموذج بيرري في التسويق الداخلي



المصدر: محمد الأخضر محجوبي، "المرجع السابق"، ص: 48.

يعد موضوع جودة الخدمات المصرفية الخارجية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء ، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عاجلت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة الخارجية وإيضاح مفهومها ، كما ركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة الخارجية وطرق قياسها .

أولاً) تعريف جودة الخدمة الخارجية:

تعرف جودة الخدمة الخارجية حسب (Jambart,Caby) على أنها¹: قدرة المنتج على اشباع حاجات الزبائن.

إن جودة الخدمة الخارجية ترتبط وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة².

للجودة المصرفية الخارجية مكونان أساسيان³:

✓ الجودة الفنية (التقنية) : تشير الى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

✓ الجودة الوظيفية (المهنية) : تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.

ولتحقيق جودة الخدمة المصرفية الخارجية يقوم البنك على المقومات التالية⁴:

- إستلهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك ، أي إعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.

¹Francois caby ,Claud jambart,la qualité dans le service, 2^e édition,paris,France,economica,2002,p :11.

² أحمد محمد أبو بكر مكاوي: " أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية على البنوك المصرية، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات ، مصر ، 2001، ص:27.

³ حميد الطائي، بشير العلق، " المرجع السابق: ص:153.

⁴ أحمد السيد مصطفى " إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية"، مجلة أفاق اقتصادية ، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي، العدد 25، العدد 97، سنة 2004، ص:148.

- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
- إختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الإبتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.

كما يمكن للبنوك أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة ما يمكنها من زيادة ولاء المستهلك ودفعه للإستمرار في التعامل معه مما يزيد في حجم أرباحه وحصوله على حصة سوقية أكبر، و أن الخدمة المتميزة تمكن البنك من الحفاظ على زبائنه الحاليين وجذب زبائن جدد وذلك راجع لأن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيهه و إقناع زبائن جدد من الاصدقاء والزملاء.

ثانيا) الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة الخارجية¹:

(1) الإعتمادية:

تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به وهذا

يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بالشكل الصحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

(2) القدرة أو الكفاءة:

¹ بريش عبد القادر: " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" مجلة شمال إفريقيا ، العدد03، ص ص: 259-260.

وتعني إمتلاك العاملين بالبنك المهارات والمعرفة اللا
وتفهم العملاء.

3) سرعة الإستجابة من قبل العاملين:

تشير إلى الرغبة وإستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على اسفسارهم
والسرعة في أداء الخدمة، الإستجابة الفورية لطلب العميل.

4) سهولة الحصول على الخدمة:

يتضمن سهولة الإتصال وتيسير الحصول على الخدمة ، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفر عدد
كاف من المنافذ للحصول على الخدمة.

5) اللباقة:

وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم إتصال مباشر مع الزبائن على قدر من الإحترام وحسن
المظهر، التمتع بروح الصداقة ، الودية للزبائن.

6) الإتصال:

ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة
الخدمة وتكلفتها ، والمزايا المترتبة عن الخدمة ، والبدايل الممكنة.

7) المصداقية:

وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل
المصري قائم على الثقة.

8) الأمان :

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الش

المعاملات.

9) معرفة وتفهم العميل:

وتعني بذل جهد لفهم إحتياجات العميل ومعرفة إحتياجاته الخاصة، الإهتمام الفردي للعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والإستشارة والتوجيه اللازم.

10) الجوانب المادية الملموسة:

تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدء بالمظهر الخارجي للبنك وإيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

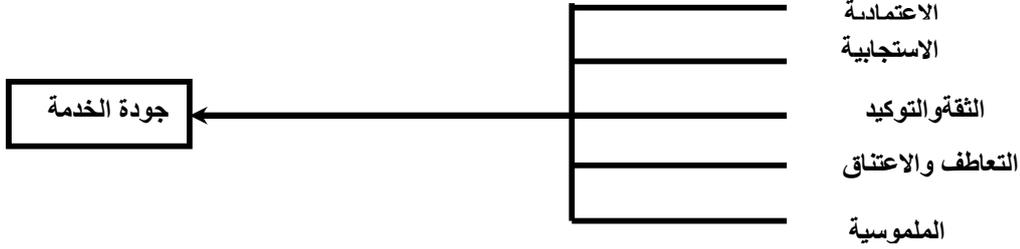
فكلما قام البنك بالتحكم في هذه الابعاد أمكنه تقديم خدمات خارجية بجودة عالية مع إمكانيةه على اشباع رغبات زبائنه وتوقعاهم.

وتم دمج الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد وهي¹:

- الاعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بالدقة والأداء الصحيح.
- الاستجابية: قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة ، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.
- الثقة (التوكيد): معرفة العاملين ، اللطف والاحترام، القدرة على كسب الثقة ، الثقة بالنفس.
- الاعتناق (التعاطف): سهولة الاتصال ، الاتصالات الجيدة، وتفهم الزبائن والعناية بهم.
- الملموسية: اظهار التسهيلات المادية ، المعدات ، الأشخاص، ووسائل الاتصال.

¹ تيسير العجاردة " مرجع سابق" ص: 332-333.

الشكل (1-7) : أبع



المصدر: تيسير العجاردة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص: 333.

حسب (كوتلر) الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكمها الزبون على جودة الخدمة هي كالاتي: الاعتمادية

32%، الاستجابية 22%، الثقة والتوكيد 19%، الاعتناق والتعاطف 16%، الملموسية 11%.

من خلال الفصل الأول يمكن القول أن مفهوم التسويق الداخلي يرتكز على مدى نجاعة تطبيق تقنياته على المستوى الداخلي الذي يمثله النظام الداخلي للمنظمة كونه الجزء الخاص في عملية التسيير ، حيث لا بد على المنظمة الإهتمام بالقائمين على تقديم الخدمة والحرص على جودة الخدمة الداخلية التي يتلقاها العامل [هدف تحفيزه وبلوغ رضاه ، وذلك لأنه كلما ساهمت المنظمة في تطبيق عناصر التسويق الداخلي زاد رضا الزبون الداخلي (الموظف) وقلت ردود أفعاله السلبية ، وبالتالي الأمر الذي يعكس أسلوبه في تقديمه الخدمة بالجودة التي يطوق إليها العميل الخارجي (الزبون) بما يسهم في ذلك تحقيق غاية المنظمة وبلوغ أهدافها.

لقد حظي كل من موضوعي الأداء والإتصال اهتمام الباحثين وذلك لقاء دراسة سلوك الأفراد في المنظمات لما لها دور في العمليات الداخلية والتنظيمية.

ان تطوير الكفاءات البشرية واستثمار طاقها وقدرها وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل ، لا يتم بمجرد الحصول عليها وانما من خلال تنمية هذه الكفاءات والاهتمام بها ، تحفيزها ، توفير جو العمل المريح ، وهذه العناصر لا تتم إلا بتوفر عنصر هام وهو الاتصال .

أصبحت العملية الاتصالية من مميزات المؤسسات الحديثة فهي تعد وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف فيعد الاتصال الموضوع الرئيسي التي تنطلق منه كافة أهداف المؤسسة في تطبيق سياساتها واستراتيجياتها.

ان موضوع التسويق الداخلي وأهمية تطبيق عناصره على المؤسسات وخاصة المؤسسات المصرفية لا يتم إلا بفعالية الإتصال الداخلي ، ما يؤثر على مستوى أداء العامل وانعكاسه على جودة الاتصال الخارجي .اذن سوف نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين.

المبحث الثاني: انعكاس الاتصال الداخلي على عملية الاتصال بالزبون

المبحث الأول: علاقة التسويق الداخلي بأداء الع

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يشير مفهوم أداء العاملين الى الكيفية التي يحقق فيها الفرد متطلبات الوظيفة، كما عرف مفهوم أداء العاملين عدة تعاريف نذكر من بينها " أداء العاملين هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل الأمانة ، الثقة بالنفس ، التضحية..."¹

تعريف أداء العاملين حسب البرنوطي²: يعد درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة حيث يعكس هذا التعريف الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

يلقي توماس جلبرت³ (Thomas Gilbert) الضوء على هذا المصطلح ويقول إنه لا يجوز الخلط بين السلوك، الإنجاز، الاداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

و يتم تحديد الأداء الوظيفي وفقا لعدة أبعاد متداخلة⁴:

- ✓ العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.
- ✓ الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

¹ الملا عبد الرحمن مصطفى، لفته عبد السلام ، قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء التنظيمي والإدارة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد الرابع، 10، سنة 1996، ص:121.

² البرنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2001، ص:219.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، سنة 2005، ص:25-26.

⁴ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، سنة 2009 ، ص: 18.

✓ سلوك العامل في وظيفته من حيث إهته
لمكان العمل وتطوره المهني وإتقانه.

- ✓ سلوك العامل مع زملائه ورؤساءه ومدى تعاونه في العمل مع زملائه.
- ✓ الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل والسعي لتطوير نفسه.
- ✓ طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله وبالتالي إنعكاسه على ترقيته.

إن معرفة الأداء وقياسه بالنسبة للأفراد العاملين هو هدف يبني عليه العديد من القرارات الإدارية ،
التي تسهم في بلوغ المصرف لغايته سواء ما يتعلق منها بالفرد ذاته وحياته الوظيفية أو بالمؤسسة المصرفية.

المطلب الثاني: معايير أداء العاملين.

إن معايير الأداء¹ عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف
الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الهدف والإنجاز المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين
لتحديد الكيفية التي يتوصلوا إليها إلى أفضل مستوى أداء، إن الهدف من وضع المعايير للأداء هو مراقبة
الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب
لتصحح السلبيات وواجه القصور وإعادة توجيه الاداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول الى سلوك وظيفي
لدى العاملين يصعب تغييره وتنحصر أهم المعايير في ما يلي:

تقسم معايير أداء العاملين الى خمسة عناصر أساسية² وهي:

¹ هلال محمد عبد الغني حسن، "مهارة إدارة الأداء"، الطبعة الثانية، القاهرة، مركز تطوير الاداء والتنمية، سنة 1999، ص:95.
² البرنوطي، سعاد نائف، "المرجع السابق" ص: 385-388.

أولاً) العمل:

1- الكمية¹:

يقصد بالكمية العمل المنجز، ولهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الافراد ، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي الى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول في نمو الاداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريبات وتسهيلات.
مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف العمل المتاحة.

2- الجودة:

ترتبط الجودة² بجميع نشاطات المنظمة ، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فقد عرفها Tenner ودي تورو Detoro بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية الصريحة، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الاداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج/الخدمة ولذلك يجب يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه.

إذن الجودة هي مدى اتقان العامل لعمله مع مراعاة أيضا لقواعد العمل والإمكانيات المتاحة،
ظروف العمل.

¹ محمد علي مانع، " تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الاداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض، سنة 2006 ، ص: 74.

² محمد بن علي مانع، " تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الاداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض، سنة 2006 ، ص: 74-73.

3- الوقت:¹

ترجع أهمية الوقت الى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو راسمال وليس دخلا، مما يحتم إستغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة ويعد من الموارد الاساسية في مجال إدارة الاعمال ويعد أكثرها أهمية.

4- السرعة:

تشير الى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد مسبقا.

5- الإلمام بالعمل:

وتشير الى مدى إحاطة العامل ومعرفته بأمر عمله وكيفية أدائه.

ثانيا) التعاون والعلاقات:

- 1) العلاقات مع زملاء العمل: وتشير الى درجة تعاون وتفاهم الفرد مع زملائه في العمل.
- 2) العلاقات مع الرؤساء: تشير الى مدى الترابط والإتفاق بين الفرد العامل ورئيسه أو مشرفه المباشر في العمل.
- 3) العلاقة مع الزبائن: وتشير الى درجة الترابط والتفاهم بين الفرد العامل والزبون.

ثالثا) القدرات العقلية:

1) القدرة الإبداعية: تتمثل القدرة على إدخال التحسينات والافكار الناجحة في العمل، "ويحتاج² الى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقات بالمفاهيم ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الواقعية ولديهم رغبة الإستطلاع"

2) القدرة على التعلم وتطوير الذات: تشير الى قدرة الفرد العامل على إكتساب المعلومات والافكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه.

¹ الجريسي عبد الرحمن بن محمد، "إدارة الوقت من منظور إسلامي"، مكتبة العبيكان، الرياض، سنة 2000، ص: 09.

² طلال نصير، نجم الغزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، البليدة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، تاريخ: 18-19/05/2011، ص: 07.

3) القدرة على حل المشكلات: تتمثل في مدى قد

والعمل على حلها.

4) الذكاء: وتتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلا سرعة البديهة، قوة الذاكرة...

رابعاً) المواظبة:

- الإلتزام بالدوام والأوقات الرسمية: ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والأنصراف عن العمل.
- الإلتزام بالظوابط والتعليمات: تتمثل في مدى إلتزام العامل بالتعليمات الموجهة إليه من رؤسائه في العمل.

خامساً) السمات الشخصية والإستعدادات النفسية:

- 1- الإستعداد لتحمل المسؤولية: تشير الى مدى تقدير العامل لمسئوليياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله.
- 2- الجدية والحرص: مدى إهتمام العامل بعمله.
- 3- القدرة على التغيير والتكيف: تشير الى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تادية أعماله.

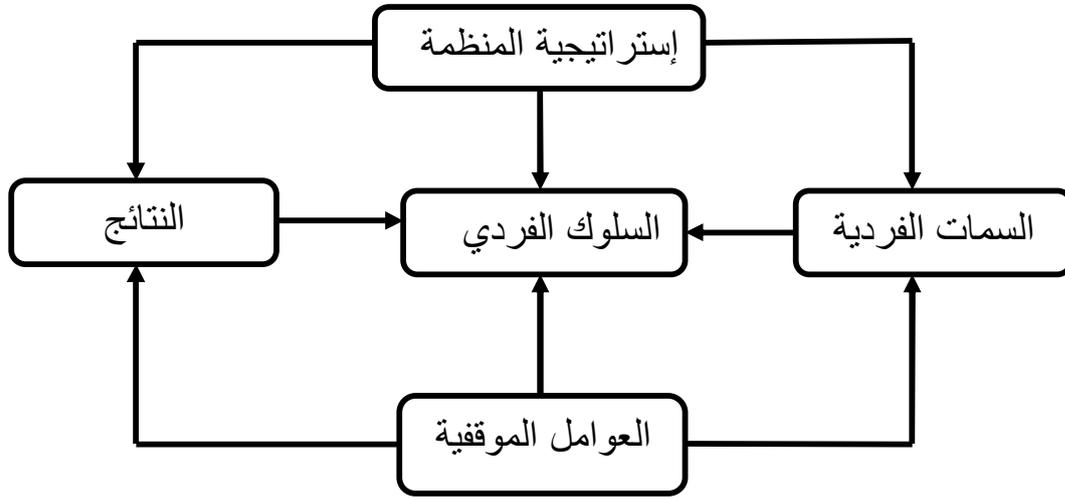
المطلب الثالث: العوائق البيئية للأداء.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، إلا أنها يجب أن تأخذ في الإعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

تتبلور تلك الصعوبات من خلال ما يلي:

- ✓ السياسات¹ غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ؛
- ✓ نقص² في التدريب يمكن أن يتسبب في الإستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد.
- ✓ احتمالات³ الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ التناقض⁴ بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، فمن ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على مستوى الأداء وسرعته وكذا الجودة المطلوبة، أما متطلبات العامل عادة السعي الى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة الوقت ، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين.

الشكل (2-1) نموذج إدارة الأداء



المصدر: جمال الدين مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 405.

إن النموذج التنظيمي لإدارة الأداء، يركز على العاملين فيجب أن تتوفر لديهم سمات معينة "المهارات، القدرات" الكافية لإظهار سلوكيات إيجابية تساعد على تحقيق النتائج ، ولتحقيق ذلك فإن نوعيات والسمات وأنماط السلوك وإتجاهات النتائج يجب أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة، كذلك فإنه من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية "الثقافة التنظيمية داخل بيئة العمل قد تعوق جهود العاملين لتحقيق مستويات الاداء المرغوبة.

¹،² راوية محمد حسن، " المرجع السابق" ص: 217.

³،⁴ حدة متلف، " علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد" ، دراسة ميدانية بملبنة باتنة، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة، 2007/2008 ص:56.

المطلب الرابع: الأداء وعلاقته بالتسويق الداخلي.

أولاً) ربط الاداء بالتوظيف:

تشمل اختيار الأفراد المؤهلين لشغل وظيفة شاغرة ، ويكون ذلك عن طريق اجراء مقابلات للتعرف على مدى استعداد الفرد لنجاحه فيعملهمستقبلا، بناء على قدراته التي يتصف بها كل فرد وتميزه عن غيره من المتقدمين مع الأخذ بعين الاعتبار العمر، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، اضافة الى أهمية العمل بالنسبة إليه، ودرجة اثره للوظيفة .

لا شك أنه كلما كان للعامل خلفية علمية ومعرفية وقدرات فنية كلما أسهم ذلك في سرعة استجابته وتنفيذه للرسالة المرجوة منه، التي تعكس كفاءة أدائه إتجاه خدمته للعملاء ،وبالتالي تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

ثانياً) ربط التحفيز بالأداء

أ) ربط المكافأة بالأداء¹:

لا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمة فقط ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم إعتقاد بأن مستوى أداءهم سيؤدي الى حصولهم على المكافأة المرغوبة، كذلك فإن مكافآت اخرى مثل الترقية يمكن بل يجب أن ترتبط بالأداء ، ولكن ما هو ملاحظ أن فرص الترقية قليلة أو نادرة ، فإنه دائما ما يحصل عليها الافراد حسب الأقدمية.

عادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا أي التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، لكن مع الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها المكافأة أيضا تؤثر على رضا الفرد، ومثال على ذلك إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء ، فلن يشعر الافراد داخليا بالإنجاز مميزا في عملهم ، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد أو على أساس الإستحقاق، فإن الفرد الذي سيحصل على المكافأة، سيشعر أنه حصل عليها نتيجة لإنجازه، مما يزيد من المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

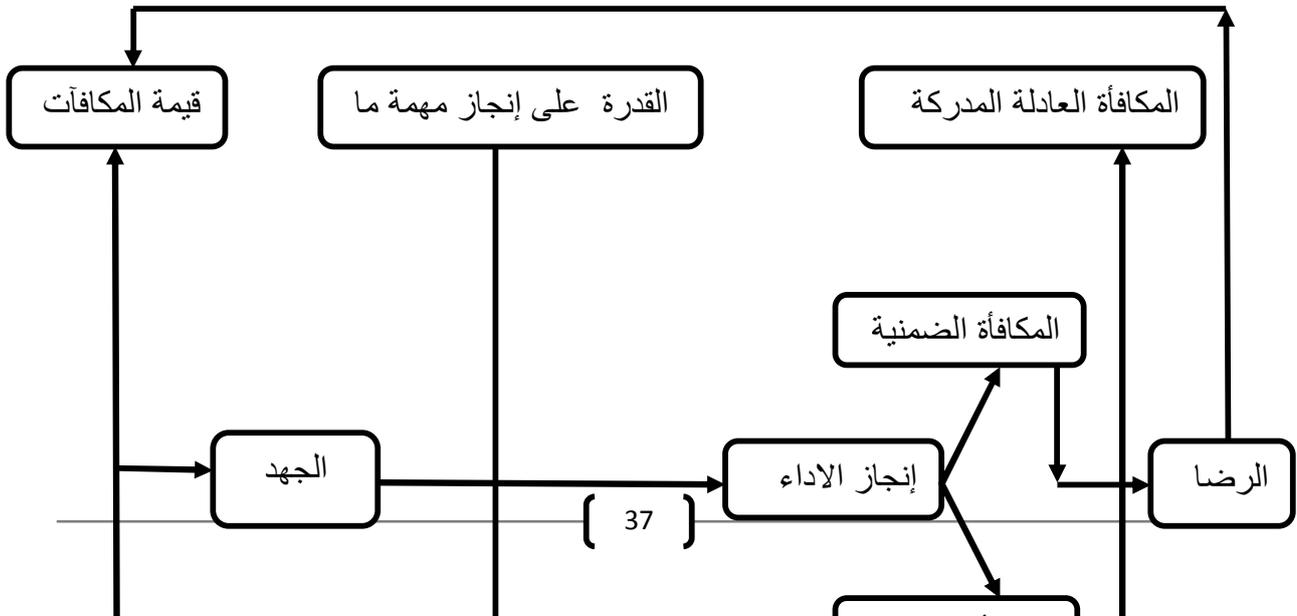
¹ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية، الإسكندرية ،2000، ص:269-270.

إذن لابد على الإدارة أن تتعرف على رغبات الافراد

بالنسبة إليهم، فتصور الإدارة أن القدرة على معرفة هذه الأمور بدلا من الافراد، يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوحة للأفراد.

وحسب نظرية "بورتير" " ولولر" أن الجهد الذي يعبر عنه بقوة التحفيز والطاقة المبذولة يعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة المكافأة والطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أن مطلوبه منه، والإحتمالية لحصوله على مكافأة فعلية، وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالاداء المتحقق من الماضي ويقود الأداء لتحقيق نوعين من المكافآت، الاول المكافأة الضمنية كالشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، الأخرى المكافأة الظاهرة التي تتعلق بظروف العمل والمركز الوظيفي ، ويوضح نموذج "بورتير" " ولولر" مدى تعقيد عملية التحفيز وأن ليس مجرد سبب ونتيجة .

الشكل (2-2) نموذج بورتير ولولر يوضح عملية تحفيز للأداء



المصدر: الشماع خليل، حمود خضير، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، سنة 2005، ص: 285.

ب) ربط الاداء بالدعم الإداري:

يحتاج العاملون بالمنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم الى أنظمة دعم إداري تلي حاجتهم، حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضة إليه.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي، أو منحه قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة إجتماعية.

إن منافع التقاعد التي تقدمها المنظمة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء أفضل بحيث لا يفكر العاملون ماذا سيعمل بعد التقاعد مما يدفعه للعمل بنشاط وفعالية أكثر عندما يشعر بذلك وأنه مؤمن مدى الحياة.

فلقد تميزت الإدارة اليابانية بالرعاية والشمولية للأفراد في الداخل وحتى خارج المنظمة، كحل مشاكل الافراد العائلية، وتعليم الأبناء، والرعاية الصحية، والمساعدات المالية، وغيرها من النشاطات الإجتماعية مما يؤدي الى خفض التوازن العاطفي والنفسي للعاملين بحيث تغرس حب الإلتزام والإنتماء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة.

ثالثاً) ربط التدريب بالاداء:

هو عملية¹ تعلم تتضمن إكتساب مهارات ، ومفا

الفرد.

ويعد الجهد² المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، لتحسين وتطوير المهارات والقدرات، وتغيير السلوك والاتجاهات بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الاداء في المنظمة

من الطرق المفضلة لتحديد الإحتياجات التدريبية تطبيق قائمة استقصاء، وتنطوي هذه القائمة على تنمية أسئلة تحتوي على تحديد بعض المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية ، والإعتماد على³:

- كيفية تحسين إدارة الوقت بفعالية.
- كيفية تحسين معالجة الضغوط في مجال العمل.
- كيفية تحسين تنمية مهارات الإتصال الشفوي والكتابي.
- كيفية تحسين الإنتاجية الفردية.

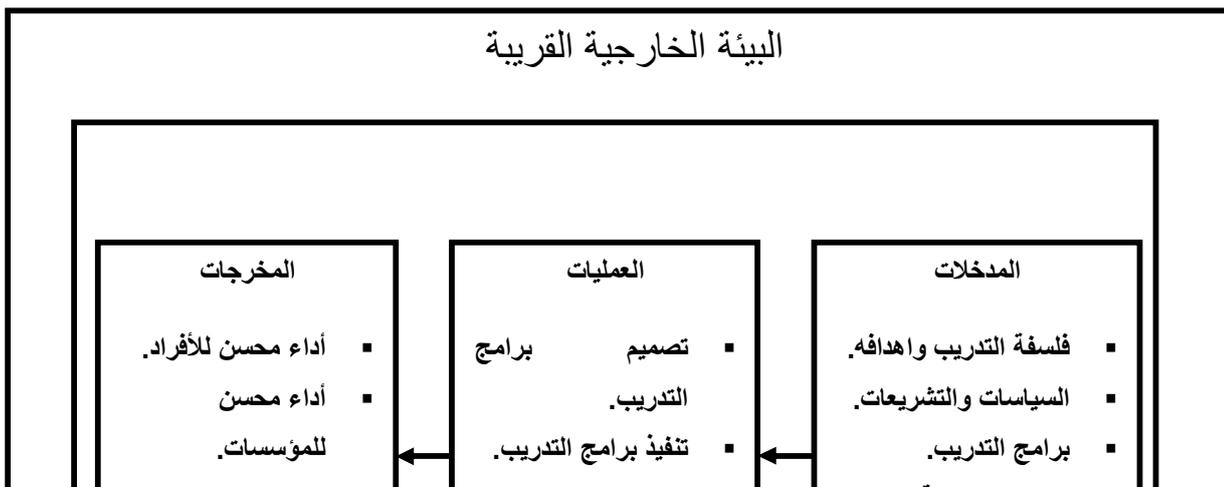
كما يمكن ان تشير أبحاث ، أو إستطلاع آراء العملاء الى بعض مجالات المشاكل والتي قد لا تكون واضحة للأفراد العاملين بالمنظمة، ويمكن أن تشير الإستجابات الناتجة من هذا الإستطلاع الى مجالات التدريب للمنظمة ككل، أو لوحدة وظيفية داخل المنظمة.

إذن يجب القيام بتحليل الإحتياجات التدريبية بطريقة دقيقة ومنظمة وقبل إجراء أي نوع من أنواع

التدريب.

الشكل (2-3) نظرة نظمية الى التدريب.

البيئة الخارجية البعيدة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة" المرجع السابق" ص:107.

أ) المدخلات:

1) فلسفة التدريب وأهدافه:

وتعتبر الفلسفة عن التوجه العام لمؤسسات التدريب ونوع وجودة الخدمة التي تقدم للجمهور، وتعطي الفلسفة تصورا عن أهداف المؤسسة وقيمتها ومعاييرها.

أما الأهداف فهي تترجم فلسفة المؤسسة الى غايات توجه إليها الانشطة والجهود، وتتضمن الخطط طويلة المدى أو قصيرة المدى ، للمؤسسة أهدافا يمكن تحقيقها في زمن معين، فبعض الأهداف واضحة ومحدد، وبعضها غامض يصعب تحقيقه.

2) السياسات: هي مجموعة مبادئ تدعمها قواعد

بنجاح، وتكون على شكل عبارات توجه فكر متخذي القرارات في المؤسسات لإتخاذ قرارات معينة.

3) التشريعات: تتضمن القوانين والانظمة واللوائح المتبعة في مؤسسات التدريب ، وقد تتصف بعض التشريعات بالكثرة والتعقيد ، وقد تتميز بالمرونة وسرعة الإستجابة للظروف المتغيرة.

4) برامج التدريب:

ونعني بالبرامج، أنشطة رئيسية تتضمن أهدافا ومحتوى، تنفذ بواسطة أساليب تدريبية تنموية عدة خلال فترة زمنية معينة ، ومن الأمثلة على تلك البرامج برنامج لتنمية المديرين أو المشرفين أو المحاسبين أو مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسات.

5) الموارد البشرية:

ونعني بالموارد البشرية جميع الافراد والعاملين في المؤسسات، ويشمل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين ، والموظفين الوطنيين أو الاجانب الذين تستخدمهم تلك المؤسسات، ويكون مجال الإهتمام هنا مجموع طاقات أولئك الافراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم، ومهاراتهم ، اتجاهاتهم ، وقيمهم ، وخصائصهم .

إن هؤلاء العاملين قد يتلقون بطريقة أو بأخرى تدريبا مدفداً إغناء معلوماً أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم.

6) الموارد غير البشرية:

وتشمل راس المال والمباني والاجهزة والتسهيلات المختلفة واللوازم المستخدمة في العمل في المؤسسات ، كما تشمل الاموال التي تنفق في التدريب ، والاجهزة والوسائل المستخدمة فيه ، وغيرها من المستلزمات.

7) طرق واساليب العمل في المؤسسات وفي التدريب:

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

قد تكون طرقا وأساليب بسيطة أو متقدمة أو

الموازنات أو إختيار الموظفين أو تقييم أدائهم أو تدريبهم ومتابعة سجلاتهم أو تنظيم حسابات العملاء والتعامل معهم ، ويدخل فيها أيضا الأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في التدريب.

ب) التغذية الراجعة:

وهي معلومات تحمل رسائل وإشارات معينة عن كيفية سير عمليات النظام وعن تفاعل مدخلاته فيه ، وتفيد متخذي القرارات في المؤسسات ، وتوضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط.

إن هذه المعلومات هي معلومات تقييمية يحصل عليها المسؤولون بطرق كثيرة مثل الملاحظة، وتقارير تقييم الاداء، وسجلات الإنتاج والأداء، وتقارير تقييم برامج التدريب في المؤسسات.

ت) البيئة الخارجية القريبة:

وتشمل كل المؤسسات والتنظيمات ذات العلاقات المباشرة بالمؤسسات في البلد ، كما تشمل أيضا زبائن أو جمهور المؤسسات.

ث) البيئة الخارجية البعيدة:

تشمل النظام الإقتصادي ، والنظام السياسي والقانوني ، والنظام الحضاري والإجتماعي ، والنظام التكنولوجي ، والنظام الديموغرافي ، والنظام الإداري ، والنظام الديني.

رابعاً) ربط التمكين بالاداء:

يقصد¹ به تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة،

والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة .

إن تمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فغالبا ما يحتاج الامر الى تنمية الافراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادرة وتقبل التحدي، وكذلك فإن تطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخفض تكلفة الغياب ودورات العمل ما يؤدي الى تحسين الأداء.

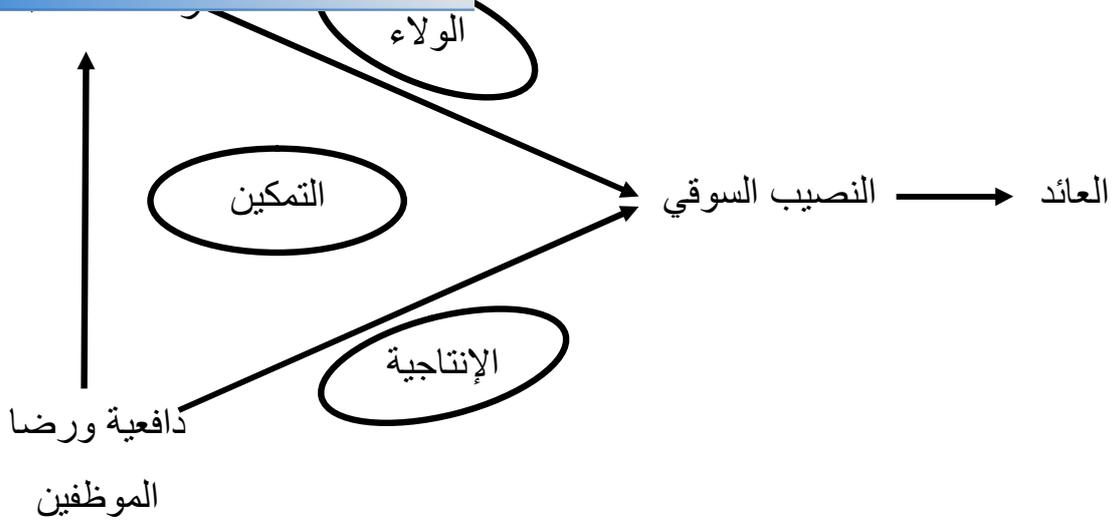
إن الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة والتزام العاملين بأهدافها وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والإخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء، كما يساعد على المشاركة في إتخاذ القرارات وكذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال وذلك دون إنتظار تدخل الرؤساء دائما في حل المشاكل، ومن فوائد التمكين على الأداء مايلي:

- يزداد إلتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في إتخاذها، إتخاذها بأنفسهم، مما يساعد على الوصول الى القرارات الرشيدة.
- يساعد على فهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات وإستراتيجيات المنظمة ومن ثم الإلتزام بتحقيقها.
- يساعد على اشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي الى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي.
- يساعد على تماسك الجماعات مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة.

والشكل التالي يوضح العلاقة السبب والنتيجة التي اعتمدها شركة زيروكس لنموذج الاداء البشري الفعال.

الشكل (2-4) الاداء البشري الفعال (علاقة السبب والنتيجة)

¹ رائد ضيف الله الشوايكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاسط، سنة 2010، ص، ص:23-25.



المصدر: نيلز جوران وجان روى وماجنز ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الاداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003، ص:313.

خامسا) ربط الأداء بفريق العمل:

فريق العمل¹ عبارة عن اثنين أو أكثر من الافراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الاداء في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم، كما يقصد بها أيضا عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين لديهم مهارات وقدرات ويعملون معا للوصول الى أهداف محددة.

إن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية² يعتمد أسلوب الجماعة فتوزيع المهمات والصلاحيات حيث ينتمي الفرد في المنظمة الى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في منظمة وعضوية الفرد لا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين الى آخر لتوطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة.

1) خصائص فريق العمل:

- يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي ، فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهمات ويحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتينية العمل.

¹رائد ضيف الله الشوايكة" المرجع السابق" ص: 25.

²عميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، طبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص:55.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- مشاركة الأعضاء في تحمل المسؤولية تحقق
- يتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات بمنح العاملين صلاحيات باتخاذ إجراءات ذات سلطات وصلاحيات أوسع.
- يتولى فرق العمل إدارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم حرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها، ضمن الخطة العامة للمنظمة.

2) فوائد فريق العمل:

❖ التعاون: فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج

جيدة والإستغلال الجيد للمهارات وقدرات العاملين.

❖ نقل المعلومة: ويعتمد هذا الأسلوب على الإتصال، فتصل المعلومات بيسر

وسهولة ، يؤدي الى زيادة كفاءة عمل فريق العمل.

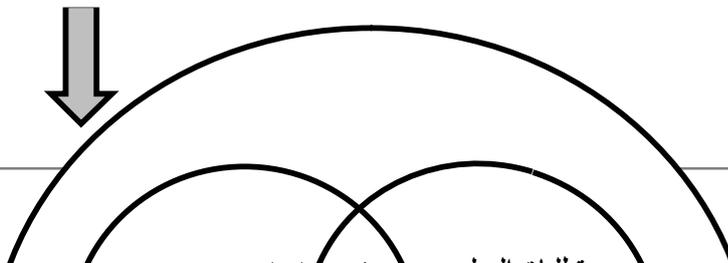
❖ إتخاذ القرارات: الموضوعية والإبتعاد عن العشوائية.

ومن خلال كل ماسبق نستطيع أن نقدم النموذج التالي لتحليل وتفسير أداء الأفراد، وهو نموذج الأداء الفعال، فالأداء الفعال للموظف هو نتاج العوامل التالية:

- ✓ كفايات الموظف أي معلوماته ومهاراته وإتجاهاته.
- ✓ بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود ، الهيكل التنظيمي ونظام الإتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، نظام الحوافز ، الثواب ، العقاب.
- ✓ متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، كذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- ✓ البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

الشكل(2-5) نموذج الأداء الفعال

البيئة الخارجية



المص.

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة" المرجع السابق" ص: 120.

المبحث الثاني: انعكاس الاتصال الداخلي على عملية الاتصال بالزبون.

يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة [1] ، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين داخل المنظمة وخارجها ولا شك أن الإتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطا كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كاتب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من موضوع الإتصال ولقد قام العديد من الباحثين والكتاب بتعريف الإتصال وإن تباينت بعض هذه التعريفات إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقة طيبة بين جماعات العمل ، عن طريق وجود فهم مشترك بينهم.

المطلب الاول: مفهوم الإتصال الداخلي.

أولاً) تعريف الاتصال:

الإتصال هو عملية¹ إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين "مرسل" و"مستقبل" وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك ، وكلمة الإتصال مشتقة من الاصل اللاتيني للفعل Communicate وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية Communis وتعني Common أي مشترك أو عام وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الإتصال مرتبطة بمعنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل ما.

كما عرفه كارتز وكاهن² : هو تبادل المعلومات ونقل المعنى.

ثانياً) تعريف الاتصال الداخلي:

أما بالنسبة للإتصال الداخلي³ هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين العمال في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها ، وقد يحدث ذلك وفقاً للتنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

ثالثاً) أنواع الإتصال الداخلي:⁴

أ) الإتصال الرسمي:

¹ محمد بن علي المانع، "المرجع السابق" ص:14.

² ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا، "تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الاداء، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع ، جانفي 2012، ص: 03.

³ روم فائزة، "معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل مواجهتها"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع، جانفي 2012، ص:51.

⁴ المرجع نفسه ، ص:52-53.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

يتم في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الا

وفقا للوائح والتعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة ، وتجدر الإشارة هنا على أن هذا الإتصال قد يكون داخلي أي بين المستويات المختلفة من المؤسسة ، كما قد يكون خارجي أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

لكي تكون الإتصالات الرسمية سارية وفعالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة ومعروفة لدى عمال المؤسسة وذات فعالية وأهمية في نقل المعلومات .

يأخذ الإتصال الرسمي ثلاث أشكال وهي:

1) الإتصال من الأعلى الى الأسفل:

يعني تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الرؤساء الى المرؤوسين [مدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ، ويتم ذلك عن طريق الإقناع الشخصي: المذكرات، التقارير ، الإعلانات.

2) الإتصال من الاسفل إلى الأعلى:

يعني الإتصال من العمال الى صاحب العمل وذلك فيما يخص مشاكلهم وعلاقتهم والأمور المتعلقة بمهامهم ويستخدم في هذا الإتصال : الطلب، الإستفسار، الشكاوي... وتبرز أهمية الإتصال من الاسفل إلى الأعلى في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات كما يساعد الموظفين من التخلص من المشاكل وضغوط العمل.

3) الإتصال الافقي:

ويحصل هذا الإتصال بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي حيث لا تربط بينهم علاقات سلطة ، ويساعد الإتصال الأفقي على تدفق المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة حيث يشجعهم على الإندماج في مجموعة مترابطة مهنيا وإجتماعيا.

ب) الإتصال غير الرسمي:

يتم الإتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر

وعلاقات إنسانية تؤدي الى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والإتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل تشكيلات التواصل الرسمي، يسير الإتصال غير الرسمي بالموازاة مع الإتصال الرسمي في المنظمة نظرا للطبيعة الإجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره ، كما¹ يمكن تسيير الإتصالات غير الرسمية عبر رسم سياسة للإتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عن طريق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات.

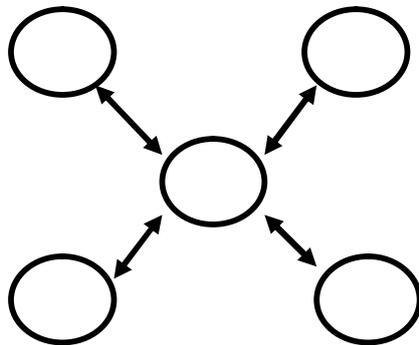
وهناك² من يرى أنماط أخرى للإتصالات الإدارية

رابعاً) أنماط الاتصالات

1) النمط الأول: شكل العجلة.

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (رئيس/ مشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة الآخرين في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس ، وإستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

الشكل (2-6) نمط العجلة



المصدر: مصعب اسماعيل طبش، "المرجع السابق" ص: 25

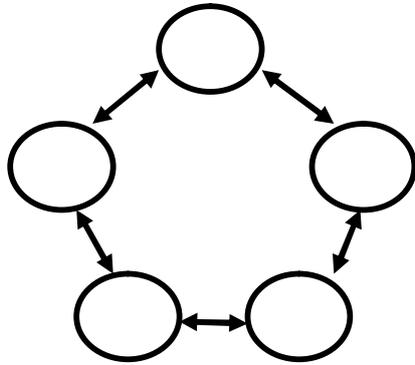
¹ مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات ، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص:24.

²"المرجع نفسه" ص: 25-26

2) النمط الثاني: شكل دائرة.

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين ، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بم إتصالا مباشرا.

الشكل (2-7) نمط الدائرة

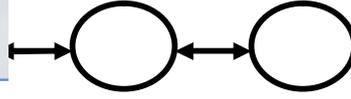


المصدر: مصعب اسماعيل طبش، "المرجع السابق" ص: 25

3) النمط الثالث: شكل سلسلة.

في هذا النمط يكون جميع الاعضاء في خط واحد ، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفردين إلا إذا كان أحد الافراد الذين يمثلون مراكز مهمة ، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط "منتصف" السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

الشكل (2-8) نمط السلسلة.

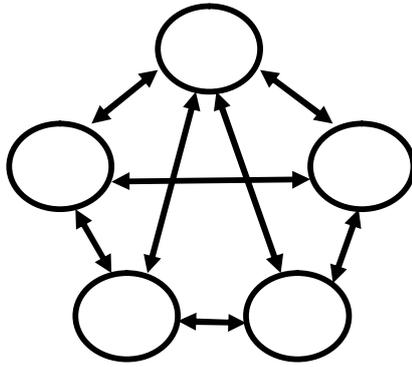


المصدر: مصعب اسماعيل طيش، "المرجع السابق" ص: 25

4) النمط الرابع: الشكل المتشابه.

يتاح لكل افراد التنظيم أو المنظمة "جهاز" الإتصال المباشر باي فرد فيها ، بمعنى آخر إن الإتصال هنا يتجه كل الإتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي الى البطئ في عملية توصيل المعلومات والى امكانية زيادة التحريف فيها ، وبالتالي يقلل من الوصول الى قرارات سليمة وفعالة.

الشكل (2-9) النمط المتشابه



المصدر: مصعب اسماعيل طيش، "المرجع السابق" ص: 26

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي

أولاً) أهمية الاتصال الداخلي¹:

يرى الكثير من الكتاب أن أكبر الكوارث التي منيت [] المنظمات كان سببها الإخفاق في عملية الإتصال، والإتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات ، وتنفيذ المشروعات ، فالإتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والافكار المتصلة باهدافها المنشودة وادائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية لذا تبرز أهمية الإتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح

¹ محمد بن علي المناع، "المرجع السابق" ص: 16.

المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي

يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه واهدافهم وردود الفعل اتجاه التنظيم وسياسته.

1) تفهم الافراد لطبيعة عملهم:

يسهم الإتصال الفعال في نقل الاوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والاهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاوالم مع الإدارة وتعاوالم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وإرتفاع معنويالم.

2) التعرف على اهم المشكلات التي تواجه العمل:

يساعد الإتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات واره ومقترحات وشكاوي وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بالم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

3) تنمية العلاقات الإنسانية:

يسهم الإتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي الى زيادة التفاعل الإجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.

4) تحقيق التنسيق في العمل:

يحقق الإتصال الفعال تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

ثانياً) أهداف الاتصال الداخلي¹:

1- أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث يلعب الإتصال دورا هاما ، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون الى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2- أهداف تعليمية:

- اكتساب الفرد " المستقبل " اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- توعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- اكتساب الفرد خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3- أهداف اجتماعية:

- يهدف الى اتاحة الفرص لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

المطلب الثالث: معوقات وأساليب تحسين الاتصال الداخلي

أولاً) معوقات الاتصال الداخلي:

تعد معوقات الإتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لأن معوقات الإتصال هي كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي الى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها التي تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية و بعدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب ما يؤدي الى تبديد الوقت والجهد وبالتالي ما يترتب عليه هو بطء الأداء والتدني في مستواه.

¹ ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا، " المرجع السابق " ، ص: 04.

ويمكن تصنيفها الى معوقات شخصية ، تنظيمية ، بيئية.

أ) المعوقات الشخصية "الذاتية":

وهي المعوقات التي ترجع الى المرسل والمستقبل في عملية الإتصالات وتحدث فيها اثر عكسيا، وذلك نظرا الى الفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم لعملية الإتصال والإستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي الى عدم تعاوّلهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الإتصالات وتحد من فاعليتها ، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه الإتصال الإداري ما يلي:

1) صعوبة اللغة:

قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للإتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول الى أكثر من معنى.

2) البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الإتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من أنترنت وآنترانت والهواتف وغيرها.

3) الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:

تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف الخبرات والسلوكيات من العقبات التي يقف أمام الإتصال وتحد من فاعليتهم ، حيث سيذهب التفكير كل منهما الى ناحية مختلفة عن الآخر ، الامر الذي سيؤثر حتما في عملية اشتراكهما وإندماجهما مع مضمون الرسالة والغستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

4) الحالة النفسية للمرسل والمستقبل:

يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفنا:

المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من طرف المستقبل والعمل □ والإستجابة لها ، حيث يختلف الامر إذا أحس أي منها بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالإستعداد النفسي والإرتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية من ذلك.

5) المبالغة في عملية الإتصال أو التقليل منها:

تعد كثرة الإتصالات في المنظمة من إجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة ، وفي المقابل تعد قلة الإتصالات إلا للضرورة القصوى من الاسباب المؤدية الى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي الى عدم فعالية الإتصال والى فشله.

ب) المعوقات التنظيمية:

يتأثر الإتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الادوار وعدم تحديد الصلاحيات أو تباين المستويات والاختصاصات أو بعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي الى ضياع المعلومات.

يؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة ، حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية اتصال وقد وجدت بأن □ اختزلت بنسبة 30% عند انتقالها من مكتب رئيس العمل الى العاملين ، وتزداد المشكلة أكثر بتزايد التشتت الجغرافي لفروع المنظمة.

إضافة الى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الإستقرار التنظيمي يؤدي أيضا الى عدم استقرار نظام الإتصالات بالمنظمة.

ج) المعوقات البيئية:

إن المعوقات البيئية يقصد □ المشاكل التي تحد من فاعلية الإتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في □ تتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة ، الإضاءة غير المناسبة ، سوء التهوية ، الضوضاء ، ضيق الحيز المكاني.

الجو النفسي والإجتماعي السائد في المنظمة هو

بسوء العلاقات الشخصية بين العمال وطغيان التحيز والعنصرية ، عدم التفاهم والتعاون.

كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تنسم بالنمطية والروتين والتي لا تشجع الى التجديد والإبتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للإتصالات.

ثانياً) عوامل تحسين الإتصال الداخلي:

من خصائص الإتصال الإداري الكفئ والفعال السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل الى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الاهداف المطلوبة بأوفر جهد واكل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لا بد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة في ذلك وهي :

- تكييف المعلومات وفقاً لما يراه الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط.
- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها.
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الإتصال على سلوكه.
- معرفة الهدف من الإتصال وتكييف معلوماته وفقاً لذلك بوضوح وتسلسل وحسن إختيار الطرق المناسبة.

كما يضيف بشير العلاق قائمة إسترشادية لتحسين فعالية الاتصال الإداري وهي:

- التركيز على وسيلة الإتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الإتصال وتكون المنفعة المباشرة منها أكبر من تكلفتها.
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة.
- مراعاة الفروق الثقافية والإجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال إختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

● الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثنا

الاتصال ولا بد من الإبتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي الى نتائج إيجابية سريعة.

● التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت السليم لارسال الرسالة.

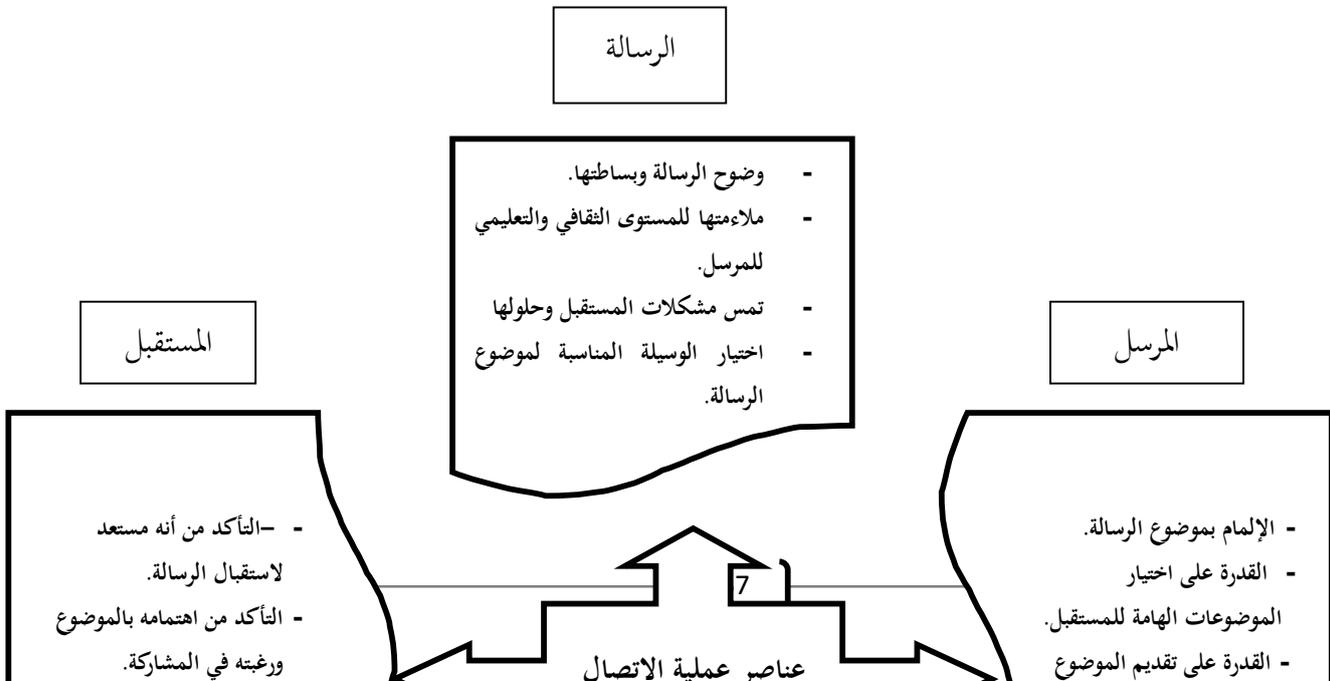
● العمل على تنمية مهارات الإتصال لدى العمال على أسس وقواعد صحيحة.

يركز بشير العلاق على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الارسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب لإعداد الرسالة والإرسال باعتبارها صميم الاتصال ، بقدر قولا بقدر التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها.

حيث لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الاتصال حتى يكون فعالا ويحقق

الهدف منه وذلك كما يلي:

الشكل (2-10) عناصر عملية الاتصال



المصدر: روث فايزة، " المرجع السابق" ص: 58.

المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي والاتصال:

هناك من الباحثين الذين ينظرون أن الاتصالات الداخلية اعتبارها عنصرا أساسيا من مفهوم أوسع لموضوع التسويق الداخلي ، بأن التسويق الداخلي يغطي كافة الإتصالات المعنية الداخلية ، كما أن الاتصالات الداخلية ينبغي اتخاذها استراتيجيا لتشجيع الموظفين الى القيمة المضافة وأن جزء من الاتصالات الداخلية هي عبارة عن تحديث أفراد الخط الامامي بحيث يمكنهم أكثر تقديمًا للمنتج أو الخدمة ذات الجودة .

يجب أن يكون الاتصال الداخلي قائم على القوة العاطفية بين الأفراد والمنظمة وهذا بمعنى أن تعزز حماية الخدمة للجمهور الداخلي وبالتالي من المرجح في النهاية فهم العميل الداخلي لمهامه بصورة جيدة ما

ينعكس ذلك على تعامله مع العملاء الخارجيين وحتى مع

وفقا لان التسويق الداخلي ينظر على أنها علاقة مبنية على عمليات " سلسلة توريد داخلية" تشمل
العملاء الداخليين الذين يشكلون جزء من عملية خلق القيمة.

وعليه يمكن تصنيف¹ الأفراد حسب المهمة التسويقية والاتصال بالزبون الى مايلي:

أولا) المتصلون:

هم الأفراد الذين لهم اتصال بشكل دوري أو منتظم مع الزبائن ، وهم يرتبطون بأنشطة تسويقية
تقليدية ويكونون في موقع المصرف يتضمن البيع وقواعد خدمة الزبون ، سواء في مشاركتهم في التخطيط أو
تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ، فهم يحتاجون لأن يكونون متمكنين في معرفة الإستراتيجية التسويقية
للمصرف ، ويكونون مهئين للتدريب ومتحفزين لخدمة الزبائن يوميا وعلى دراية بأسلوب الاستجابة لهذه
الخدمة ، وأن يكونون أيضا ملتزمين بالاستجابة لاحتياجات الزبون ، وأن يتم مكافئتهم وتقييمهم بناء
على هذه القاعدة.

ثانيا) محوريون:

مثل موظف الاستقبال ، وعلى الرغم من أنهم ليسوا على ارتباط مباشر لدرجة كبيرة مع الأنشطة
التسويقية التقليدية ، ولكن مع ذلك على اتصال دائم مع الزبائن وهم يحتاجون الى رؤيا واضحة
للاستراتيجية التسويقية للمصرف ، والدور الذي يمكنهم أن يلعبوه في الاستجابة لاحتياجات الزبائن وهو
دور حيوي خاص، وهم يحتاجون لتطوير مستويات عالية من مهارات العلاقة مع الزبائن ، وهنا لا بد من
التركيز على التدريب ورقابة الأداء لهم.

ثالثا) أصحاب النفوذ أوالمؤثرون:

¹ تيسير العجامة ، " المرجع السابق" ، ص: 308-310.

هم لا يتصلون على الإطلاق مع الزبائن ، ولكن

الاستراتيجية التسويقية للمصرف ، ويشمل دورهم على تطوير الخدمة وبحوث التسويق وتحفيزهم لغرض الوصول لدرجة اقناع الزبون.

رابعاً) الانعزاليون:

وهم يمثلون منجزوا الوظائف الداعمة ، وليس لهم اتصال مع الزبائن وليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية ، ولكن هؤلاء الافراد الداعمين لهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء أنشطة المصرف ، وهم يحتاجون لأن يكونوا على رؤيا واضحة للاستراتيجية التسويقية الكلية للمصرف ، ويلاحظ أن وظائفهم تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في الجودة والقيمة المسلمة للزبون ، وهم من الاجزاء المهمة في المصرف ويقدمون القيمة المضافة للزبون.

الشكل (2-11) تأثير العاملين على الزبائن.

يرتبطون بالمزيج التسويقي وبشكل مباشر
لا يرتبطون بشكل مباشر
بالمزيج التسويقي

موظفو الاتصال	المحوريون
المؤثرون	المعزولين

تكرار الاتصال بالزبون ولمدة
طويلة

لا يوجد تكرار أو اتصال مع الزبون

الخاتمة الفصل:

يمكن القول أن العملية الادارية الناجحة تركز على أداء الأفراد، ولتحقيق الأداء الفعال تعتمد المنظمة على سياسات واستراتيجيات التسويق الداخلي خاصة في المنظمات الخدمية وذلك بتوجيه سلوكيات الافراد القائمين على تقديم الخدمة لبلوغ رضا وولاء الزبون وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وترتكز كل مهام المنظمة على المفتاح الرئيسي الذي يدعم نجاح كل خططها واستراتيجياتها، بناء على جودة تبادل المعلومات والبيانات وفقا لتحسيد عناصر الاتصال الفعالة.

بعد أن تناولنا في القسم النظري عناصر التسويق الداخلي والتي لها أثر كبير على الأداء الموظفين ، مما يعكس ذلك أهداف المصرف بكسب رضا وولاء الزبون بداية من شعور الموظف لديها بجودة الخدمة الداخلية ، فسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة في إحدى البنوك التجارية، ومحاولة التعرف على مدى تطبيق لعناصر التسويق الداخلي وتأثيرها على قدرة الموظف ورغبته في تقديم أفضل أداء.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول تقديم القرض الشعبي الجزائري ، المبحث الثاني عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم القرض الشعبي الوطني

المطلب الأول: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري

أولاً) تعريف القرض الشعبي الجزائري:

تأسس بالمرسوم الصادر في 14/05/1967¹ برأسمال قدره 15 مليون دينار، وقد ورث البنك

مجموع فعاليات البنوك الشعبية التالية:

- 1) البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر BPCIA.
 - 2) البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة BPCIC.
 - 3) البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة BPCIAN.
 - 4) البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران BPCIO.
 - 5) البنك الجهوي للقرض الشعبي للجزائر العاصمة BICIA.
- وقد اندمجت فيما بعد ، ثلاث بنوك أجنبية بعد تأميمها وهي²:

- شركة مارسيليا للقرض SMC .
- التعاونية الفرنسية للقرض والبنك CFCB .
- البنك المختلط الجزائر - مصر .

القرض الشعبي الجزائري يقوم بجمع الودائع باعتباره بنك تجاري ويقوم بمنح القروض القصيرة و ابتداءً من 1977 اصبح يقوم بمنح القروض المتوسطة الاجل وتبعاً لمبدأ التخصص البنكي فقد تكفل القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض للقطاع الحرفي والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة وكذا قطاع الصيد والمهن الحرة ومن هنا فان القرض الشعبي الجزائري يمارس جميع العمليات البنكية كبقية البنوك الجزائرية بالإضافة الى تمويل القطاع العام والخاص.

¹ شاكر قرويني ، " محاضرات في اقتصاد البنوك " الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، ص: 60.

² المرجع نفسه ، ص: 156.

وفي سنة 1977 أصبح القرض الشعبي الجزائري

الدولة كليا أما في سنة 1996 بمرسوم الخاص بإدارة الأموال التجارية وضعت الدولة البنوك العمومية تحت سلطة وزارة المالية وبعد استفتاء القرض الشعبي الجزائري على كل الشروط المنصوص عليها في قانون النقد والقرض رقم 10/90 الصادر في 14/04/1990 تحصل على الموافقة من طرف المجلس وأصبح لها ثاني بنك معتمد في الجزائر.

ثانيا) المهام الأساسية للقرض الشعبي الجزائري

تبعاً للقوانين والتشريعات الجزائرية واعتبار أن القرض الشعبي الجزائري من بين البنوك الجزائرية ، فهو يقوم بمعالجة مختلف العمليات المتعلقة بالقرض والصرف من خلال* :

- العلاقة بين زبائنهم ومورديهم الخارجيين وتوطين الاستراد.
- استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة ، الحسابات الجارية ، حسابات الأرصدة ، سندات الصندوق، دفاتر الادخار...
- يساعد القرض الشعبي الجزائري الدولة وكذلك الجمعيات والأجهزة العمومية على تطبيق كل عمليات الإقراض أو التدخل في هذه العمليات لحسبم أو تحت ضماناتم بغرض تسهيل نشاط زبائنه ، فالقرض الشعبي الجزائري يخضع للتشريع البنكي والتجاري وتمثل مهامه في تنمية وترقية القطاعات التالية:

- ✓ قطاع البناء والأشغال العمومية والسكن.
- ✓ قطاع الصحة والأدوية.
- ✓ التجارة والتوزيع.
- ✓ السياحة والفندقة.
- ✓ الاعلام والاتصال .
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ✓ الصناعة الحرفية واليدوية.

من أهم القروض التي يمنحها القرض الشعبي الجزائري ما يلي

- قروض عقارية.
- قروض الاستهلاك.
- قروض الاستثمار.
- قروض بالتعهد (الكفالة ، الضمان الاحتياطي).
- قروض الدولة الخاصة (CNAC- ENJEM-ENSEJ).
- قروض الأنشطة الحرة POLIB.
- قروض الأنشطة الطبية PROMED.

ويتواجد هذا البنك ب2 شارع العقيد عميروش الجزائر العاصمة ، وشعاره البنك في استماعكم ، ويضم 133 وكالة بنكية موزعة على المستوى الوطني ، يشرف عليها 15 مجموعة استغلال ، تمثل شبكة للقرض الشعبي الجزائري.

ومن ضمن هذه المجموعات ، مجموعة الاستغلال تلمسان ، هذه الأخيرة تشرف على 8 وكالات موجودة في الغرب الجزائري ، من بين هذه الوكالات وكالة سعيدة التي هي محل دراستنا التطبيقية.

المطلب الثاني: تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري (سعيدة)

أولاً) تعريف الوكالة:

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري (سعيدة) سنة 1979*، تعد واحدة من ثمان وكالات التابعة للمديرية الجهوية بتلمسان، تحتل الوكالة موقعا استراتيجيا ب 26 شارع أحمد مدغري -سعيدة-، وفيها يتم الاتصال بالزبائن وتلبية طلباتهم، فهي عبارة عن بنك إيداع يتلقى الودائع، ويمنح القروض بنسبة فائدة متغيرة وبأنواعها المختلفة قصيرة ومتوسطة الأجل.

تتوفر الوكالة على 20 حاسب متصل بنظام معلوماتي يعالج المعلومات بسرعة، وتم تحديثه مؤخرا ويسمى (DELTA BANQUE) V7، كما تتوفر الوكالة على حاسبين للأوراق النقدية وكاشفة الأوراق المزورة مما يؤدي إلى تقليل وقت انتظار العميل، وبالتالي تحسين من مستوى الخدمة المقدمة.

ثانياً) الهيكل التنظيمي للوكالة:

1. مدير الوكالة:

يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية سعيدة، ومن بين مهامه ابرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، وبين مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، كما يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن انجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

2. السكرتارية :

من مهامها تسهيل أعمال المدير، الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما يقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض، والاتصال بالعملاء عند الحاجة واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

3. مصلحة الإدارة:

قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل الأجور ،العلاوات

بتسجيل الغيابات والمخالفات ، ومن الناحية القانونية يقوم بمتابعة الحالات المتنازع فيها ،دراسة الشكاوي ، طلبات تحصيل الحقوق ، تعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحكمة ،متابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

4. مصلحة القروض:

تقوم هذه المصلحة بتنفيذ جميع الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشأن القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة ، كما تقوم أيضا باستقبال العملاء والبحث في طلباتهم وإعداد المذكرات اللازمة ، كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات ، وخليية تسمى بخليية الدراسات والتحليل ،حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض ،مع العلم أن الوكالة لا تقدم الموافقة المباشرة على منح القروض ، بل تقوم بتحويل ملف القروض المقبولة مبدئيا الى الفرع المتواجد بولاية تلمسان ، ليعطي الموافقة النهائية بمنح القرض ، كما تقوم الخلية أيضا بمتابعة المراحل التي تمر بها القروض الى غاية التحصيل.

5. مصلحة التجارة الخارجية:

تعد هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في تسهيل عمليات البيع والشراء (التصدير-الاستيراد) ، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات الى الخارج ، وفتح الاعتمادات وفقا للتعليمات المتعلقة بالتجارة الخارجية ، وهي على اتصال دائم مع البنوك المراسلة بالخارج.

6. مصلحة الصندوق:

تحتوي هذه المصلحة ثلاث أقسام وهي

أ) قسم الودائع:

يقوم هذا القسم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع و
بفتح الحسابات والتأكد من توفر جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب
لصالح المودعين.

ب) قسم الدفع والقبض:

ويسمى أيضا الشباك، يقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، كما يقوم بإعداد
جرد حركة النقود وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

7. مصلحة المراقبة:

تقوم هذه المصلحة بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك، كما تقوم
بالتنسيق بين المصالح، والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تقوم هذه المصلحة على مساعدة
المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه بصورة منتظمة من أجل تحقيق سياسة البنك
وأهدافه.

المبحث الثاني: عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات

بغرض معرفة تأثير التسويق الداخلي على أداء ال

البنكية CPA سعيدة ، الذي كان هدفها معرفة ان كانت الوكالة البنكية عينة الدراسة تعتمد على عناصر التسويق الداخلي ، وعلى تجسيد جودة الخدمة الداخلية لتحقيق رضا موظفيها ، الأمر الذي ينعكس على أدائهم في القدرة والرغبة في العمل.

المطلب الأول: عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة

أولاً) عينة الدراسة:

عينة الدراسة شملت موظفي الوكالة البنكية CPA سعيدة ، تم توزيع 32 استمارة واسترجعت كلها، أما بالنسبة للمدة الزمنية فكانت من 2014.05.01 إلى 2014.05.15 .

ثانياً) أسلوب جمع البيانات:

بغية جمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية ، اعتمدت الطالبة الباحثة على أسلوب الحصر الشامل ، وذلك بتصميم استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

1) هدف الاستمارة:

التعرف على أداء موظفي الوكالة البنكية عينة الدراسة من خلال تنفيذ الوكالة لسياسات وأساليب التسويق الداخلي.

2) تصميم الاستمارة:

لأجل اعداد الاستمارة استعانت الطالبة الباحثة على العديد من الدراسات منها: دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010) ، دراسة حامد شعبان (2003) ، دراسة عبد البالي عبد النبي (2010).

خصصت لقياس آراء الموظفين حول متغيرات التسويق الداخلي ، ومتغيرات الأداء والتي تكونت من ثلاثة أجزاء وهي:

أ) الجزء الأول:

خصت للمعلومات التعريفية التي تخص

العلمي ،عدد سنوات العمل.

ب) الجزء الثاني:

عناصر التسويق الداخلي (متغير مستقل) ، حيث تضمنت 16 عبارة ، ترجمت الى
خمسة مؤشرات وهي: التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، التمكين ، العلاقات العامة
الداخلية.

- ✓ العبارة من 1 إلى 3 مؤشر التوظيف لدى الوكالة البنكية عينة الدراسة.
- ✓ العبارة من 4 إلى 7 مؤشر التدريب لدى الوكالة البنكية عينة الدراسة.
- ✓ العبارة من 8 إلى 11 مؤشر التحفيز لدى الوكالة البنكية عينة الدراسة.
- ✓ العبارة من 12 إلى 13 مؤشر التمكين لدى الوكالة البنكية عينة الدراسة.
- ✓ العبارة من 14 إلى 16 مؤشر العلاقات العامة الداخلية لدى الوكالة البنكية
عينة الدراسة.

ج) الجزء الثالث:

- أداء الموظفين (متغير تابع) ، وشمل على مؤشرين وهما: القدرة على العمل ، الرغبة في
العمل ، والتي ترجمت إلى 14 عبارة :
- ✓ العبارة من 17 إلى 25 مؤشر القدرة على العمل لموظفي الوكالة البنكية عينة
الدراسة.
 - ✓ العبارة من 26 إلى 30 مؤشر الرغبة في العمل لموظفي الوكالة البنكية عينة
الدراسة.

الإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث كانت وفقا لمقياس ليكرت ذي 05 درجات
كونه المقياس المناسب لقياس الإدراك ، الاتجاهات ، والآراء ، ونظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة في
هذا المجال ، يطلب من الموظف إعطاء درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات الواردة وفقا لمقياس
ليكرت كما يلي:

➤ موافق بشدة ، تعطى لها درجة واحدة.

- موافق ، تعطى لها درجتان.
- محايد ، تعطى لها ثلاث درجات.
- معارض ، تعطى لها أربع درجات.
- معارض بشدة ، تعطى لها خمس درجات.

ثالثاً) صدق الأداة:

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستمارة ، تم عرضها على الأستاذ المؤطر ، واستشارة مجموعة من الأساتذة ، واثنان من إطارات الوكالة البنكية عينة الدراسة.

رابعاً) ثبات الأداة:

الجدول (1-3) ثبات الأداة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	30

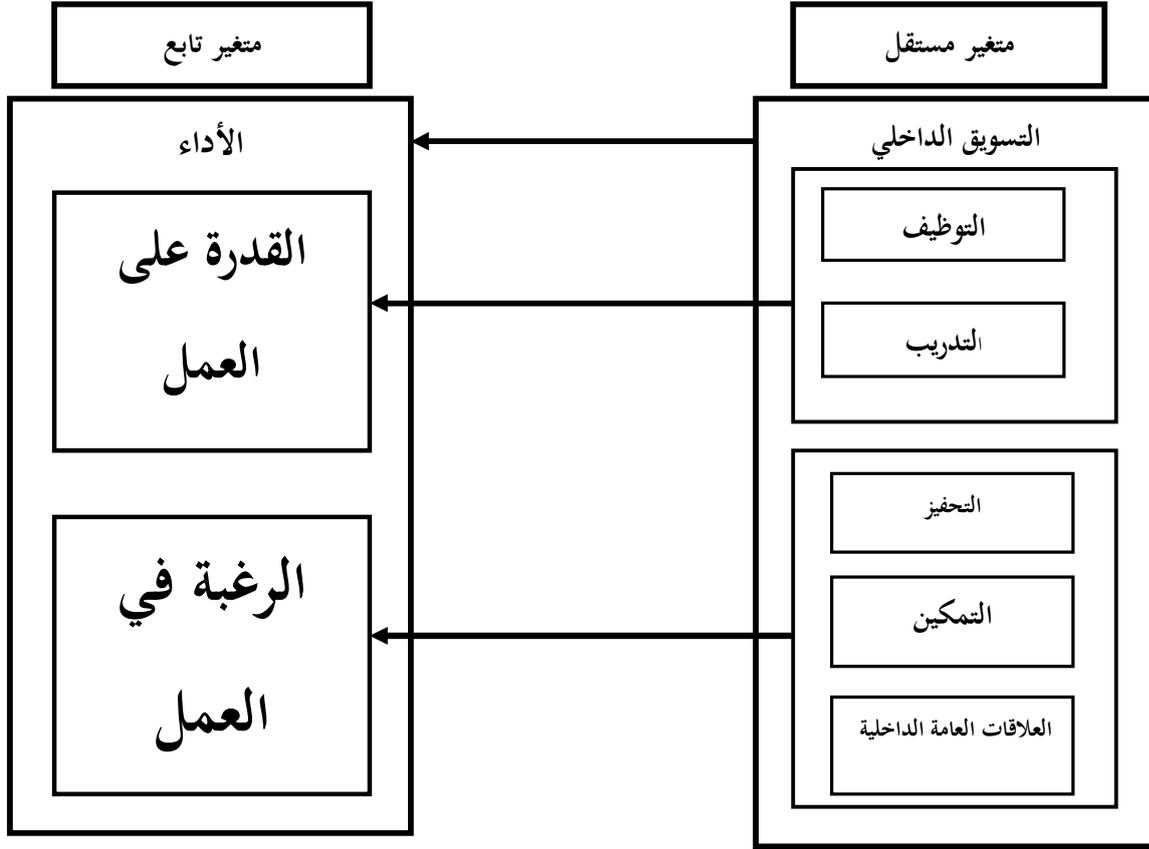
تم فحص عبارات الاستمارة من خلال مقياس كرونباخ ألفا لحساب ثبات المقاييس ، فظهر أن معامل الثبات لمتغير التسويق الداخلي وأداء العاملين 886,، تعد هذه النسب ضمن النطاق المقبول ، وتفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني : نموذج الدراسة ومعالجة البيانات.

أولاً) نموذج الدراسة

حيث تم الاعتماد على النموذج الآتي:

نموذج الدراسة



ثانياً) معالجة البيانات

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21 باعتماد

على الأساليب الآتية:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية على عبارات الدراسة الخاصة بالجزء الأول من الاستمارة .
- أساليب تحليل الانحدار و الارتباط لإثبات وجود علاقة بين تطبيق عناصر التسويق الداخلي وعناصر أداء العاملين الخاصة الجزئي الثاني والثالث للاستمارة.
- الارتباط الشئائي .

المطلب الثالث: دراسة المعلومات التعريفية لموظفي ال

نتائج توزيع أفراد العينة لموظفي الوكالة البنكية عينة الدراسة حسب الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل ، هي كالآتي:

الجدول (3-2) توزيع أفراد العينة

النسبة	التكرارات	المتغير	
65,6%	21	ذكر	الجنس
34,4%	11	أنثى	
100%	32	المجموع	
68,8%	22	20-30	العمر
18,8%	6	31-40	
12,5%	4	41-50	
100%	32	المجموع	
34,4%	11	أعزب	الحالة الاجتماعية
56,3%	18	متزوج	
9,4%	03	مطلق	
100%	32	المجموع	
9,4%	3	أساسي	المؤهل العلمي
34,4%	11	ثانوي	
34,4%	11	جامعي	
21,9%	07	دراسات عليا	
100%	32	المجموع	
6,3%	2	أقل من 03 سنوات	عدد سنوات العمل
31,3%	10	من 03 الى 05 سنوات	
9,4%	3	من 06 الى 10 سنوات	
53,1%	17	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الموظفين هم ذكور بنسبة %6,65 ، ونسبة 34,4 اناث.

بالنسبة للفئة العمرية كانت النسبة الكبيرة للفئة 20-30 سنة بنسبة %68,8، أما الحالة الاجتماعية فالنسبة الأكبر متزوج بنسبة 3,56%.

المؤهل العلمي ، شهدت نسبة متساوية بين المستوى الجامعي والمستوى الثانوي وهذا يرجع لعدة اعتبارات منها أن ما نسبته %21,9 من الموظفين واصلوا دراساتهم العليا ، إضافة إلى وجود عدد من المتعاقدين لدى الوكالة البنكية عينة الدراسة لمعاهد التكوين المهني مستواهم التعليمي الثالثة ثانوي ، ، أما الاعتبار الأخير فمعظم الموظفون القدامى كانوا يحملون الشهادة الثانوية .

عدد سنوات العمل نجد أن النسبة الأعلى هي أكثر من 10 سنوات ، كما نلاحظ أن الوكالة البنكية عينة الدراسة لم توظف من فترة أقل من 03 سنوات إلا موظفين اثنين.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات:

أولاً) الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1: لا تطبق الوكالة البنكية عينة الدراسة سياسات واجراءات التسويق الداخلي.

Ha1: تطبق الوكالة البنكية عينة الدراسة سياسات واجراءات التسويق الداخلي.

الجدول (3-3): antillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التسويق الداخلي	32	2,3340	, 56140	, 09924

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-4) Test sur échantillon unique

Valeur du test sur échantillon unique						
التسويق الداخلي	t	ddt	Sig (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					inferieure	supérieure
	23,518	31	,000	2,33398	2,1316	2,5364

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات عبارات التسويق الداخلي قد بلغت 2,3340 وبانحراف معياري قدره 56140, وأن مستوى الدلالة =Sig 0,000 ، أقل من 0,05 وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الفاتلة بأن الوكالة البنكية عينة الدراسة تطبق سياسات واستراتيجيات التسويق الداخلي.

ثانيا) الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالة البنكية محل الدراسة.

Ha2 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالة البنكية محل الدراسة.

الجدول رقم (3-5) Récapitulatif des modèles:

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Modèle	R	R deux	R deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,692 ^a	0,479	0,461	0,37633

^a valeur prédites (constante) التسويق الداخلي

الجدول رقم (3-6): ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	d	sig
Régression	3,900	1	3,900	27,540	0,000 [Ⓜ]
Résidu	4,249	30	0,142		
totale	8,149	31			

^a variable dépendant: الأداء

[Ⓜ] valeur prédites (constante) التسويق الداخلي

الجدول رقم (3-7): Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	sig
	A	Erreur standard	Beta		
1 (constante)	0,501	0,289		1,734	0,093
التسويق الداخلي	0,623	0,120	0,692	5,248	0,000

^a variable dépendant: الأداء

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أن الارتباط الثنائي $R=0,692$ ومعامل التحديد $R\text{ deux} = 0,479$ مما يعني أن نسبة 47,9% من التغير في الأداء يعود إلى التغير في تطبيق التسويق الداخلي ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة
العاملين.

كما يشير الجدول الأخير الى معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق التسويق الداخلي والأداء وهي كالآتي:

$$Y = 0,501 + 0,632 \text{ التسويق}$$

حيث أن Y تمثل المتغير التابع (الأداء).

1. الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

Ho 21 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التوظيف على قدرة العاملين على العمل في الوكالة
البنكية عينة الدراسة.

Ha 21 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التوظيف على قدرة العاملين على العمل في الوكالة
البنكية عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-8): Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R deux	R deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,340 ^a	0,115	0,086	0,53491

^a valeur prédites (constante) التوظيف

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-9): ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	d	sig

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

			1,120	3,914	0, 2222 ²
Résidu	8,584	30	0,286		
totale	9,704	31			

^avariable dépendant: القدرة

☐ valeur prédites (constante) التوظيف

الجدول رقم (3-10): Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	sig
	A	Erreur standard	Beta		
1 (constante)	1,327	0,326		4,072	0,000
التوظيف	0,307	0,155	0,340	1,978	0,057

^avariable dépendant: القدرة

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط الثنائي **0,340** كما بلغ معامل التحديد **0,015** مما يعني أن **11,5%** من التغير في القدرة على العمل يعود إلى التغير في التوظيف ، وبما أن مستوى الدلالة **0,057** وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التوظيف على قدرة العاملين على العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة ، كما نرفض الفرضية البديلة.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

Ho22 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب على قدرة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-11): Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R deux	R deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,483 ^a	0,233	0,208	0,49800

^a valeur prédites (constante) التدريب

الجدول رقم (3-12): ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	d	sig
Régression	2,264	1	2,264	9,128	0,0000 [Ⓜ]
Résidu	7,440	30	0,248		
totale	9,704	31			

^avariable dépendant: القدرة

[Ⓜ] valeur prédites (constante) التدريب

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-13): Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	sig
	A	Erreur standard	Beta		

التدريب	0,300	0,099	4,83	5,840	0,000
				3,021	0,005

^avariable dépendant القدرة

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

من خلال الجدول تبين أن معامل الارتباط الثنائي 0,483، ومعامل التحديد 0,233 ما يعني أن نسبة 23,3% من التغير في القدرة يعود إلى التغير في التدريب، مستوى الدلالة 0,005 أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التدريب على قدرة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

ومعادلة الانحدار الخطي هي كالتالي:

$$Y = 1,317 + 0,3 \text{ التدريب} / Y \text{ (القدرة)}$$

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho23 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التحفيز على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

Ha23 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التحفيز على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-14): Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R deux	R deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,548 ^a	0,300	0,277	0,52048

الجدول رقم (3-15): ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	d	sig
Régression	3,482	1	3,482	12,852	0, 0000 ^b
Résidu	8,127	30	0,271		
totale	11,609	31			

^avariable dépendant الرغبة

^b valeur prédites (constante) التحفيز

الجدول رقم (3-16): Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	sig
	A	Erreur standard	Beta		
1 (constante)	1,087	0,279		3,893	0,001
التحفيز	0,321	0,089	0,548	3,585	0,001

^avariable dépendant الرغبة

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

من خلال الجدول تبين أن معامل الارتباط الثنائي 0,548 ، ومعامل التحديد 0,300 ما يعني أن نسبة 30% من التغير في الرغبة تعود إلى التغير في التحفيز، مستوى الدلالة 0,001 أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التحفيز على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

ومعادلة الانحدار الخطي هي كالتالي:

$$Y = 1,087 + 0,321 \text{ التحفيز} / Y \text{ (الرغبة)}$$

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho24 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

Ha24 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة

الجدول رقم (3-17): Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R deux	R deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,767 ^a	0,589	0,575	0,39896

^a valeur prédites (constante) التمكين

ANOVA^a: الجدول رقم (3-18)

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	d	sig
Régression	6,834	1	6,834	42,935	0,000 ²
Résidu	4,775	30	0,159		
totale	11,609	31			

^a variable dépendant الرغبة

² valeur prédites (constante) التمكين

الجدول رقم (3-19): Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	sig
	A	Erreur standard	Beta		
1 (constante)	0,818	0,198	0,767	4,126	0,000

		6,552	0,000
--	--	-------	-------

^avariable dépendant الرغبة

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

من خلال الجدول تبين أن معامل الارتباط الشنائي 0,767 ، ومعامل التحديد 0,589 ما يعني أن نسبة 58,9% من التغير في الرغبة تعود إلى التغير في التمكين، مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير التمكين على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

ومعادلة الانحدار الخطي هي كالتالي:

$$Y = 0,818 + 0,468 \text{ التمكين} / Y \text{ (الرغبة)}$$

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho25 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير العلاقات العامة الداخلية على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

Ha25 يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير العلاقات العامة الداخلية على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-20): Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R deux	R deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,602 ^a	0,363	0,342	0,49648

^a valeur prédites (constante) العلاقات العامة الداخلية

الجدول رقم (3-21): ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	d	sig
Régression	4,214	1	4,214	17,096	0, 2222 ²
Résidu	7,395	30	0,246		
totale	11,609	31			

^avariable dépendant الرغبة

2 valeur prédites (constante) العلاقات العامة الداخلي

الجدول رقم (3-22): Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	sig
	A	Erreur standard	Beta		
1 (constante)	0,847	0,300		2,825	0,008
العلاقات العامة الداخلية	0,595	0,144	0,602	4,135	0,000

^avariable dépendant الرغبة

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط الثنائي 0,602 ، ومعامل التحديد 0,363 ما يعني أن نسبة 36,3% من التغير في الرغبة تعود إلى التغير في العلاقات العامة، مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تأثير العلاقات العامة الداخلية على رغبة العاملين في العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة.

ومعادلة الانحدار الخطي هي كالتالي:

ثالثا) الارتباط الشائئئ:

الجدول (3-23) الارتباط الشائئئ بين القدرة و (التوظيف التدريب)

Corrélations				
		التوظيف	التدريب	القدرة
التوظيف	Corrélation de Pearson	1	,557**	,340
	Sig. (bilatérale)		,001	,057
	N	32	32	32
التدريب	Corrélation de Pearson	,557**	1	,483**
	Sig. (bilatérale)	,001		,005
	N	32	32	32
القدرة	Corrélation de Pearson	,340	,483**	1
	Sig. (bilatérale)	,057	,005	
	N	32	32	32

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قوة العلاقة بالنسبة إلى متغير القدرة على العمل كان مع التدريب حيث بلغت ,483

الجدول (3-24) الارتباط الثاني بين الرغبة و (التحفيز ، التمكين ، العلاقات العامة الداخلة)

Corrélations					
		التحفيز	التمكين	العلاقات	الرغبة
التحفيز	Corrélacion de Pearson	1	,378*	,282	,548**
	Sig. (bilatérale)		,033	,118	,001
	N	32	32	32	32

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

		,378*	1	,529**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,033		,002	,000
	N	32	32	32	32
العلاقات	Corrélacion de Pearson	,282	,529**	1	,602**
	Sig. (bilatérale)	,118	,002		,000
	N	32	32	32	32
الرغبة	Corrélacion de Pearson	,548**	,767**	,602**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	
	N	32	32	32	32
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان الخاص بالوكالة البنكية عينة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الرغبة في العمل كان مع التمكين

حيث بلغ 767، ويلي قوة علاقة الرغبة في العمل مع العلاقات العامة ب602،

خاتمة الفصل:

لم يظهر أثر التوظيف على قدرة العاملين على العمل في الوكالة البنكية عينة الدراسة وهذا راجع

لأن الوكالة البنكية لا تأخذ كل من الخبرة و الاختبارات الشخصية كأساس مهم في الاختيار للوظيفة.

ظهر بوضوح وجود أثر التدريب على قدرة العاملين

قبل الإدارة على أهمية التدريب لرفع مستوى الكفاءة، وأن البرامج التدريبية التي تلقاها العامل تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه أثناء فترة التدريب تم الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة .

أشارت النتائج أن للتحفيز أثر على رغبة العاملين في أداء مهامهم وذلك يرجع لنظام المكافآت المرضي إلى حد ما بالنسبة للعامل .

أثبتت النتائج أيضا أن الوكالة البنكية عينة الدراسة تعتمد على فلسفة التمكين وذلك في إشراك موظفيها في اتخاذ القرارات الصائبة وتقديمهم للمقترحات الناجحة.

أظهرت النتائج أن العمل ضمن فريق واحد هو ما تعتمد عليه الوكالة البنكية ،وتعمل جاهدة للمحافظة على العلاقات الطيبة والتعاونية مع زملاء العمل والأقسام لضمان جودة العلاقات العامة الداخلية.

ان نجاح المنظمات الخدمية مبني على تطبيق فلسفة التسويق الداخلي ، وأن المنظمة قبل أن تتوجه الى التسويق الخارجي لا بد أن تعتمد على عناصر تسهم بشكل فعال من أجل تحقيق أداء أفضل لموظفيها الذي هو محصلة تطبيق جودة الخدمة الداخلية وشعور العامل بالرضا.

لهذا كان الهدف من بحثنا هو تسليط الضوء على انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية، دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري (سعيدة).

تركزت دراستنا على ابراز المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي، من حيث العوامل التي ساعدت على ظهور هذا المفهوم ، الذي يعد مفهوم حديث النشأة ، وابرار الأهمية للتسويق الداخلي ، الأهداف والخصائص ، وأن جودة الخدمة المقدمة للزبائن وشعور الزبون بالرضا ما هو الا نتيجة لأداء الأفراد القائمين على عملية تقديم هذه الخدمة.

الوقوف على العناصر المؤثرة على أداء الأفراد والتي تعد العناصر الخمس التي تضمن فعالية التسويق الداخلي من حيث التوظيف والتدريب ، التحفيز، التمكين، العلاقات العامة الداخلية.

لكي تتحدد معالم كل من التسويق الداخلي وأداء العاملين، تم ربطها بسياسة الاتصال الداخلي الذي يمثل تبادل المعلومات والأفكار بين المؤسسة والعاملين الذي يتم على تنمية العلاقات وتحقيق التناسق وتوجيه الجهود.

وبناء على كل المفاهيم النظرية، تم تجسيد ذلك ميدانيا بأخذ عينة من المؤسسات الخدمية وتحديد المؤسسة البنكية وتم التركيز على الوكالة البنكية CPA سعيدة ، ومن نتائج الاستبيان الموجه لكل موظفي الوكالة أظهرت النتائج أن الوكالة تعتمد الى حد ما على استراتيجية التسويق الداخلي بتطبيق العناصر التالية:التدريب، التحفيز، التمكين والعلاقات العامة.

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1983.
2. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، طبعة الاولى، القاهرة، مصر، الدار الجامعية، سنة 1999.
3. إياد عبد الفتاح النسور، " استراتيجيات التسويق " ، مدخل نظري وكمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، سنة 2012
4. البرنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2001،
5. تيسير العجارمة ،" التسويق المصري " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2005
6. الجريسي عبد الرحمن بن محمد ،"إدارة الوقت من منظور إسلامي" ، مكتبة العبيكان، الرياض، سنة 2000.
7. جمال الدين مرسى،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
8. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، سنة 2009.
9. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية، الإسكندرية ، 2000.
10. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصري، الطبعة 01، المكتب العربي للمعارف، مصر، سنة 2007
11. الشماع خليل، حمود خضير، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، سنة 2005.
12. صلاح عبد الباقي، وآخرون، " إدارة الموارد البشرية، طبعة 01، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2007
13. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، سنة 2005.
14. علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الأفراد" ، طبعة الاولى ، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، سنة 1992
15. عميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، طبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
16. عوض بدير حداد ، " تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، سنة 1999 .
17. نظام موسى السويدان، عبد اللّيد البراوري، " ادارة التسويق في المنظمات غير الربحية" ، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
18. نيلز جوران وجان روى وماجنز ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح،" الاداء البشري الفعال بقياس الاداء المتوازن، أفكار علمية معاصرة " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003.
19. هلال محمد عبد الغني حسن،" مهارة إدارة الأداء" ، الطبعة الثانية ، القاهرة، مركز تطوير الاداء والتنمية، سنة 1999.

1. Francois caby ,Claud jambart,la qualité dans lesservice, 2nd edition,paris,France,economica,2002.
2. M Dunmore, "Inside- Out Marketing, How To Creat On Internale Marketing Strategy",Kagan Page,London(uk) ,2002.

البحوث:

1. أحمد محمد أبو بكر مكاوي: " أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية على البنوك المصرية، رسالة دكتوراه ، أكاديمية السادات ، مصر ، 2001 .
2. حدة متلف، " علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد " ، دراسة ميدانية بملبنة باتنة، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة، 2008/2007
3. رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاسط، سنة 2010.
4. كمال بلمسعود ، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي "،دراسة لوكالة البنك الخارجي الجزائري BEA"، مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص: تسويق الخدمات ، جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة ،2012/2011،
5. محمد الأخضر محجوي، دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2010/2009 .
6. محمد بن علي المانع، " تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الاداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض، سنة 2006 .
7. مصعب اسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

الملتقيات:

1. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، سنة 2009 .
2. طلال نصير، نجم الغزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، البليدة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، تاريخ:18-2011/05/19.

المجلات:

1. أحمد السيد مصطفى " إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية"، مجلة أفاق اقتصادية ، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي، المجلد 25، العدد 97، سنة 2004.
2. أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهابي الضمور، " أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال ، المجلد 06 ، العدد 01، 2010 ،
3. بريش عبد القادر: " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" مجلة شمال إفريقيا ، العدد 03.
4. حامد شعبان، " أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى" مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، السنة 2003.
5. روم فائزة، " معوقات الإتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل مواجهتها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جانفي 2012.
6. شاكر تركي اسماعيل، " التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون "2" ، حزيران 2011 .
7. محمد علي مانع، " تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الاداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، سنة 2006 .
8. الملا عبد الرحمن مصطفى، لفته عبد السلام، قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء التنظيمي والإدارة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع، العدد 10، سنة 1996.
9. ونس عبد الكريم، وآخرون: " الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 32 سنة 2012.
10. ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، " تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الاداء، دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جانفي 2012.



المجلات باللغة الأجنبية:

M,E,sermpene et AL, Job Satisfaction In Relation TO Organizational Culture,Journal Psychology,28(2),2002,P:23.

موقع الأنترنت:

www.CPA-BANQUE.DZ

الأخ الكريم الأخت الكريمة ، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز هذا البحث العلمي بغرض الحصول على شهادة الماستر قسم العلوم التجارية تخصص بنوك وأعمال، حيث تقوم الطالبة الباحثة "سلطاني مختارية" بدراسة بعنوان (انعكاس التسويق الداخلي على أداء الافراد القائمين بعملية الاتصال في المؤسسة البنكية) .

قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية وذلك لغرض الاجابة على الاسئلة المطروحة عليكم آملين مشاركتكم بالاجابة الصريحة والموضوعية لمساعدتنا على انجاح انجاز هذه الدراسة، كما نخطبكم علما أن كل المعلومات التي ستقدموها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها الا بغرض البحث العلمي ، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

المحور الأول: المعلومات التعريفية.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

30-20 40-31 50-41 51 فأكثر

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المؤهل الدراسي :

أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا

5-عدد سنوات العمل: أقل من 3 سنوات من 3-5 سنوات من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: عناصر التسويق الداخلي وأداء العاملين

أولاً: عناصر التسويق الداخلي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	عناصر التسويق الداخلي
					1. تم اختياري للوظيفة على اساس المؤهلات العلمية ، والقدرات الفكرية.	التوظيف
					2. عند التقدم في الوظيفة تم اخضاعني لاختبارات في الشخصية.	
					3. تم اعتبار خبراتي كأساس مهم في اختياري للوظيفة.	
					4. تم الحاقني ببرامج تدريبية لصقل مهاراتي.	التدريب
					5. البرامج التدريبية التي تلقيتها كانت تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها.	
					6. خلال فترة التدريب تم الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة.	
					7. التحسيس من قبل الإدارة على أهمية التدريب لرفع مستوى الكفاءة .	
					8. المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.	التحفيز
					9. أشعر أن نظام المكافآت مرضي بالنسبة الي.	
					10. تلقيت عبارات الشكرو الثناء لما قمت به من عمل.	
					11. تم ترقيتي وفقاً لإنجازاتي وكفاءتي في العمل.	التمكين
					12. ان صلاحياتي في العمل تؤهلني على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب.	
					13. تم الادارة عند اشتراكي في تقديم أفكار ومقترحات ناجحة.	
					14. لدي علاقات طيبة وتعاونية مع زملاء العمل والأقسام.	العلاقات العامة الداخلية
					15. اذا تعرضت لمشكلة ما في العمل يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي مباشرة.	
					16. أشعر دائماً أنني مع زملائي أعمل بروح فريق واحد.	

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	القدرة على العمل
					17. تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية.	القدرة على العمل
					18. استفدت كثيرا من الدورات التدريبية ما انعكس على أدائي.	
					19. انجز أعمالي في أقصر وقت ممكن.	
					20. أستطيع أن أتحمّل مسؤولية أي عمل يطلب مني.	
					21. توفر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.	
					22. أهتم بجودة الخدمات المقدمة الى الزبائن.	
					23. ألتزم بالدوام والأوقات الرسمية.	
					24. لا توجد شكاوي عن أداء عملي.	
					25. اتصالي الجيد بالزبائن ساعدني على توقع ما يرغب به الزبون .	
					26. العمل في بيئة مريحة حفزني على اتقان عملي	
					27. الترقّيات الوظيفية كان لها أثر إيجابي على تحسين مستوى أدائي.	
					28. ان رئيسي في العمل يقدر ويشمن مجهوداتي في العمل ما ينعكس على درجة الالتزام بعملي	
					29. حسن الاتصال والعلاقات الوظيفية أثر إيجابا على علاقتي بالزبائن .	
					30. أعمل دائما على المحافظة على صورة البنك "اللباقة ، الاحترام" عند تعاملتي مع الزبائن.	

استبيان

جامعة مولاي الطاهر – سعي

الأخ الكريم الأخت الكريمة ، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز هذا البحث العلمي بغرض الحصول على شهادة الماستر قسم العلوم التجارية تخصص بنوك وأعمال، حيث تقوم الطالبة الباحثة "سلطاني مختارية" بدراسة بعنوان (انعكاس التسويق الداخلي على أداء الافراد القائمين بعملية الاتصال في المؤسسة البنكية) .

قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية وذلك لغرض الاجابة على الاسئلة المطروحة عليكم آملين مشاركتكم بالاجابة الصريحة والموضوعية لمساعدتنا على انجاح انجاز هذه الدراسة، كما نحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستقدموها ستحاط بالسرية التامة ولن نستخدمها الا بغرض البحث العلمي ، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

ضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع اجابتك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: 30-20 40-31 50-41 51 فأكثر

3-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المؤهل الدراسي : أساسي ثانوي جامعي دراسات عليا

5-عدد سنوات العمل: أقل من 3 سنوات من 3-5 سنوات من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع اجابتك .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	تم اختياري للوظيفة على اساس المؤهلات العلمية ، والقدرات الفكرية.					
02	عند التقدم في الوظيفة تم اخضاعني لاختبارات في الشخصية.					
03	تم اعتبار خبراتي كأساس مهم في اختياري للوظيفة.					
04	تم الحاقني ببرامج تدريبية لصقل مهاراتي.					
05	البرامج التدريبية التي تلقيتها كانت تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها.					

الرقم	الفقرات
06	خلال فترة التدريب تم الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة.
07	التحسيس من قبل الإدارة على أهمية التدريب لرفع مستوى الكفاءة .
08	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.
09	أشعر أن نظام المكافآت مرضي بالنسبة الي.
10	تلقيت عبارات الشكرو الثناء لما قمت به من عمل.
11	تم ترقيتي وفقا لانجازاتي وكفاءتي في العمل.
12	ان صلاحياتي في العمل تؤهلني على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب.
13	تهتم الادارة عند اشتراكي في تقديم أفكار ومقترحات ناجحة.
14	لدي علاقات طيبة وتعاونية مع زملاء العمل والأقسام.
15	اذا تعرضت لمشكلة ما في العمل يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي مباشرة.
16	أشعر دائما أنني مع زملائي أعمل بروح فريق واحد.
17	تخصصي العلمي يتلاءم مع وظيفتي الحالية.
18	استفدت كثيرا من الدورات التدريبية ما انعكس على أدائي.
19	انجز أعمالي في أقصر وقت ممكن.
20	أستطيع أن أتحمل مسؤولية أي عمل يطلب مني.
21	توفر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن.
22	أهتم بجودة الخدمات المقدمة الى الزبائن.
23	ألتزم بالدوام والأوقات الرسمية.
24	لا توجد شكاوي عن أداء عملي.
25	اتصالي الجيد بالزبائن ساعدني على توقع ما يرغب به الزبون .
26	العمل في بيئة مريحة حفزني على اتقان عملي.
27	الترقيات الوظيفية كان لها أثر ايجابي على تحسين مستوى أدائي.
28	ان رئيسي في العمل يقدر ويشمن مجهوداتي في العمل ما ينعكس على درجة الالتزام بعملي.
29	حسن الاتصال والعلاقات الوظيفية أثر ايجابا على علاقتي بالزبائن .
30	أعمل دائما على المحافظة على صورة البنك "البقاة، الاحترام" عند تعاملتي مع الزبائن.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الملخص

تهدف الدراسة الى بيان مدى انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في المؤسسة البنكية وذلك وفقا لتطبيق الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي (التوظيف ،التدريب، التحفيز، التمكين ، العلاقات العامة الداخلية) كمتغير مستقل في تحقيق أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في الوكالة البنكية CPA سعيدة من خلال عنصرى الأداء (القدرة على العمل، الرغبة في العمل) كمتغير تابع.

اعتمدت الطالبة الباحثة على مصادر أولية ومصادر ثانوية في الدراسة ، من خلال الكتب و الملتقيات ،المجلات المختصة في هذا المجال ، وقد تم تصميم استبانة تهدف الى قياس انعكاس التسويق الداخلي على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في الوكالة البنكية CPA سعيدة ،وقد شملت كل موظفي الوكالة حيث تم توزيع 32 استبيان، استخدمت الباحثة الأساليب الاحصائية المناسبة للتحليل (الانحدار الخطي ، الارتباط الثنائي).

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أنه يوجد أثر للتسويق الداخلي الى حد ما بأبعاده الأربعة فقط (التدريب ، التحفيز ، التمكين ، العلاقات العامة) على أداء الأفراد القائمين على عملية الاتصال في الوكالة البنكية CPA سعيدة .