

# أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية (دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية)

أ.حيرش سليم  
جامعة البليدة 2

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي و تأثيره في مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية. قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده وكذلك عن جودة الخدمات المصرفية، أما في الجانب التطبيقي فقد تم انتقاء عينة من البنوك التجارية في ولاية المدية و استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على مستويين. كما استخدمت بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج (SPSS .V19) و كان من أبرز نتائجها : وجود تأثير إيجابي لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده السبعة على مستوى جودة الخدمة المصرفية و أن أكثر الأبعاد تأثيرا هما بعدي وضوح أدوار العمل و الاتصالات الداخلية بين العاملين في البنوك. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي في كافة البنوك الجزائرية و محاولة تطبيقه وفق إستراتيجية دقيقة لما له من دور في تحقيق رضا العاملين و بالتالي الحصول على قوى عاملة مؤهلة لتقديم أجود الخدمات و هو ما يعني رضا الزبائن كذلك .

**الكلمات الدالة:** التسويق الداخلي، القوى العاملة، جودة الخدمة المصرفية، رضا الزبائن، البنوك الجزائرية.

## Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle du Marketing interne et son impact sur la qualité du service bancaire dans les banques algériennes .L'étude a fourni un exposé sur le marketing interne et ses dimensions ainsi que sur la qualité des services bancaires. Dans la partie pratique nous avons choisi un échantillon des banques commerciales dans la wilaya de Médéa et nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'enquête pour recueillir les données sur deux niveaux. Certains outils statistiques ont été utilisées pour tester les hypothèses de recherche à l'aide du programme (SPSS.V19) , et les résultats les plus importants qui ont été obtenus sont : l'existence d'un impact positif dans l'application du Marketing interne avec ses sept dimensions sur la qualité du service bancaire , ainsi ; les dimensions qui ont plus d'impact sont au nombre de deux : la dimension de la précision des rôles de travail et celle des communications internes entre les employés dans les banques .

L'étude a relevé une série de recommandations dont les plus essentielles sont : la nécessité d'accorder une plus grande attention au marketing interne dans toutes les banques algériennes et tenter de l'appliquer conformément à une stratégie rigoureuse grâce à son rôle vis-à-vis de la satisfaction des employés, et de ce fait, l'obtention

d'une main d'œuvre qualifiée capable de fournir d'excellents services ; en d'autre terme la satisfaction de la clientèle.

**Mots clés :** Marketing interne, personnel, qualité du service bancaire, satisfaction de la clientèle, les banques algériennes

### مقدمة :

حظي التسويق المصرفي في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين و المهتمين بالقطاع المصرفي نظرا لما يكتنف هذا النشاط من تعقيدات نتيجة للتطورات التكنولوجية و الثورة المعلوماتية و المنافسة و التغيير المستمر في حاجات الزبائن و رغباتهم ، و بالمقابل فان البنوك و نتيجة لهذه التطورات تعمل على إدخال التحسينات المستمرة لخدماتها حتى تضمن لها البقاء و تعزز من قدراتها التنافسية .

إن أدبيات التسويق بصورة عامة تشير إلى أن العصر الحالي هو عصر الزبون لذلك ركز التسويق المصرفي على عمليات التبادل بين البنوك و الزبائن و السعي للحصول على رضاهم من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة و تنويعها ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالبنك في تحديد مستوى الجودة و مدى رضا الزبائن عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل و هو ما يمكن أن يتم بين البنك و العاملين به . فبالنظر إلى السمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات المصرفية فان الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات المصرفية قياسا على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في البنوك يمثل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي و أحد الوسائل الرئيسية التي يستخدمها البنك لتحقيق التميز في السوق المصرفية ، لذلك ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل البنك سمي **بالتسويق الداخلي**<sup>26</sup> . و قد ظهر هذا المفهوم في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية ثم أخذ بالتوسع و الانتشار بشكل واضح في الربع الأخير منه ، و هو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية و أن البنوك يجب أن تركز على اهتمامات القوى العاملة و تحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي تؤديها لكي تضمن كفاءة و فعالية إشباع حاجات الزبون الخارجي<sup>27</sup> .

من هذا المنطلق فان هذه الدراسة ستبحث في أهمية التسويق الداخلي و الدور الذي يؤديه في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية و من ثم تأثير ذلك على ربحية البنوك و كذا قدراتها التنافسية.

### أولا : الإطار المنهجي للدراسة

#### 1- مشكلة الدراسة:

تتضح معالم إشكالية الدراسة بالإجابة على الأسئلة التالية :

ما هو مفهوم و أبعاد التسويق الداخلي ؟ و ما المقصود بجودة الخدمة المصرفية و كيف يتم قياسها ؟ ما مدى التزام البنوك الجزائية بمفهوم التسويق الداخلي ؟ و هل هناك تصور

<sup>26</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين مرسي ، جودة خدمة المعلومات الفنية و أثرها على مندوبي البيع و الأداء البيعي : دراسة تطبيقية لمفاهيم و مقاييس جودة الخدمة و التسويق الداخلي ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 1995 ص 07 .

<sup>27</sup> محمد عواد الزيادات و محمد عبد الله العوامة ، استراتيجيات التسويق منظور متكامل ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2012 ص 319 .

واضح لتطبيقه بأبعاده المختلفة ؟ هل هناك تأثير لتطبيق التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك عينة الدراسة ؟

## 2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ما ستقدمه من مفاهيم تخص موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية ، كما أنها تتوجه بالبحث في أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على مستوى جودة الخدمة المصرفية و ذلك من خلال دراسة و تحليل هذه المتغيرات و ربطها ببعضها البعض للخروج بنتائج قد تعود بالنفع على أداء البنوك محل الدراسة من خلال تطبيقها في أعمالها للحصول على التميز و رضا زبائنها عن خدماتها المقدمة .

## 3 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمات في القطاع المصرفي الجزائري و ذلك من خلال :

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي و أبعاده المختلفة .
- التعرف على الأهمية التي توليها إدارات البنوك عينة الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي .
- التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البنوك محل الدراسة و بيان مدى وجود تأثير لسياسات و برامج التسويق الداخلي عليها .
- العمل على تفعيل و تحسين أساليب التسويق الداخلي في البنوك عينة الدراسة و محاولة دعمها لتعزيز قدراتها التنافسية و إسهامها في خدمة الزبائن .

## 4 - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (Ho): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية على مستوى جودة الخدمة المصرفية . و ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح أدوار العمل لدى العاملين في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب و تنمية العاملين في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور و الحوافز في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصالات داخل البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الداخلية بين العاملين في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

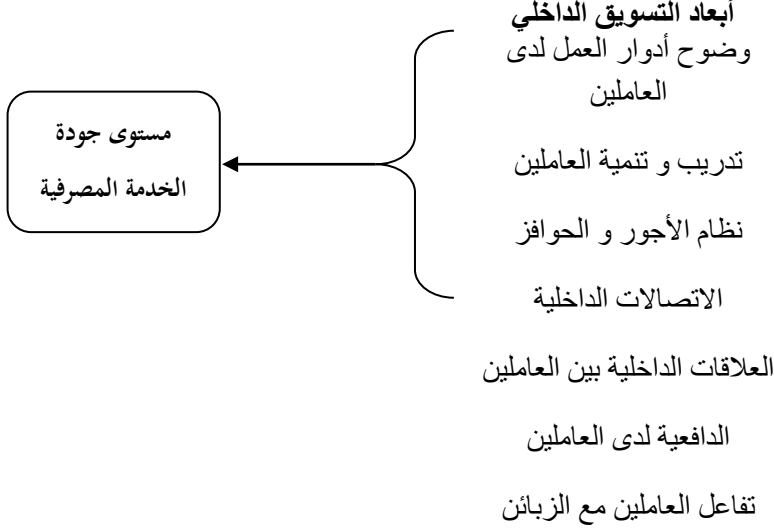
الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية لدى العاملين بالبنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفاعل العاملين بالبنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

## 5- نموذج الدراسة:

تم اعتماد متغيرين أساسيين في هذه الدراسة ، التسويق الداخلي بأبعاده السبعة كمتغير مستقل و جودة الخدمة المصرفية كمتغير تابع و الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المقترح

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المتغير التابع

المتغير المستقل

6 - مجتمع و عينة الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على مجتمعي بحث ، يتضمن الأول منهما مجموع القوى العاملة في البنوك التجارية الجزائرية الموجودة بولاية المدية والتي من خلالها تم اختيار 54 مبحوثاً من مستويات إدارية مختلفة كعينة عشوائية بسيطة للدراسة الاستطلاعية لقياس متغيرات التسويق الداخلي ، أما المجتمع الثاني فيتضمن زبائن هذه البنوك والتي اخترنا من خلالها عينة بحجم 88 زبوناً لمعرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة فيها .

7 - منهج و أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لعرض أهم المفاهيم و الدراسات التي أجريت في إطار متغيرات البحث ، و بالنسبة للبحث الميداني فقد اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة و قد شكلت استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات ، حيث تم تصميم استمارتي استبيان و جهت الأولى لعينة من الموظفين بهدف تشخيص وقياس أبعاد التسويق الداخلي في البنك أما الاستمارة الثانية فقد خصصت لقياس مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن . و قد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) في توزيع درجات الإجابة من أعلى وزن (5 درجات) إلى أدنى وزن (درجة واحدة) . و فيما يخص الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات و استخلاص النتائج تم استخدام برنامج (SPSS . V19) لاحتساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية و معاملات الارتباط، إلى جانب الانحدار البسيط و اختبار (t-student) لاختبار صحة الفرضيات .

8 - صدق أداة الدراسة و ثباتها:

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم حساب معامل الصدق ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث قدر هذا الأخير بـ 0.899 في الاستمارة الأولى الخاصة بالتسويق الداخلي و 0.845 لأبعاد جودة الخدمة المصرفية في الاستمارة الثانية ، و هي قيم يمكن اعتبارها مقبولة و تفي بأغراض الدراسة إذ أن جودة الأداة تتحقق إذا زاد هذا المعامل عن 60 % .

## 9 - حدود الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإحاطة بجوانب فكرية و معرفية ذات صلة بحقل التسويق الداخلي على وجه الخصوص و بلورة إطار نظري و ميداني لعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمات المصرفية . هذا و أجريت الدراسة على عينة من البنوك التجارية الجزائرية في ولاية المدية ممثلة في البنك الوطني الجزائري ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، القرض الشعبي الجزائري ، بنك الجزائر الخارجي ، الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط و بنك التنمية المحلية و ذلك خلال الفترة الممتدة من 2014.07.01 إلى غاية 2014.09.15 .

ثانيا: الإطار النظري للدراسة

### 1 - التسويق الداخلي:

#### 1-1 - تعريف التسويق الداخلي:

عرف Berry (1984) التسويق الداخلي على أنه " تطبيق فلسفة و ممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد و الاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه " <sup>28</sup>. أما Ballantyne (2000) فيرى بأن التسويق الداخلي هو " إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة و بناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية " <sup>29</sup>. و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التسويق الداخلي و على الرغم من أنه من المواضيع التسويقية إلا أن تركيزه على العاملين و رضاهم قد أدى إلى تأثره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، و هو ما نلمسه في تعريف Cahil (1996) للتسويق الداخلي على أنه " فلسفة معاملة العاملين على أنهم عملاء حقيقيين و من ثم العمل على إشباع احتياجاتهم و رغباتهم من خلال ممارسة عمليات الاختيار، التطوير ، التدريب و التحفيز بهدف تحسين مستوى أدائهم " <sup>30</sup> ، و يضيف Keller و Kotler في هذا السياق إلى أن التسويق الداخلي " هو المهمة التي تنطوي على توظيف، تدريب ، تطوير و تحفيز الموظفين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بأفضل شكل ممكن " <sup>31</sup>.

مما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي هو فلسفة و توجه إداري بصيغة تسويقية تحكم العلاقات بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة فهو إذن العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين للبنك اخذين كلما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها و كذلك تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم وفقا لمجموعة من الإجراءات كالاستقطاب ، التدريب ، التطوير و التحفيز و نشر روح الإبداع و توفير كل ما يلزم لأداء وظائفهم بشكل كفي و فعال بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم .

#### 1-2 - أهمية التسويق الداخلي:

يستمد التسويق الداخلي أهميته و بالأخص في القطاع المصرفي من خصائص الخدمات المصرفية بالذات حيث تبرز أهمية عملية التفاعل بين العاملين و الزبائن من خلال تزامن

<sup>28</sup> أدريان بالمر ، مبادئ تسويق الخدمات ، ترجمة بهاء شاهين و آخرون ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، مصر ، 2008 ، ص 617

<sup>29</sup> David Ballantyne , The strengths and weakness of internal marketing , in Richard J. Vary and Barbara R.Lewis: internal marketing directions for management, First edition, Routledge, London , 2000, p 43 .

<sup>30</sup> D.J.cahill , Internal marketing : your company's next stage of growth , The Haworth press, New York , USA , 1996 , p 03 .

<sup>31</sup> أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد و هاني الضمور ، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 06 ، العدد 01 ، الأردن ، 2010 ، ص 37 .

عمليات الإنتاج و الاستهلاك ، وبالتالي الحضور البارز لدور العنصر البشري في عملية تقديم الخدمة بمشاركة كل من العاملين و الزبائن<sup>32</sup>. هذا يمكن أن نلخص أهمية التسويق الداخلي للبنوك في كونه يساعد على تحقيق<sup>33</sup>:

- الرضا الوظيفي: حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق رضا و ولاء الموظفين للبنوك التي يعملون بها .

- تحسين جودة الخدمات المقدمة: إذ أن تحقيق مستويات جيدة من الرضا الوظيفي من شأنه أن يسهم في تحسين مستوى و جودة أداء الخدمة المقدمة إلى السوق الخارجي<sup>34</sup>.

- رضا الزبائن: فالزبائن حين يستفيدون من خدمات متميزة يصبحون أكثر رضا و ولاء و بالتالي يكررون عملياتهم الشرائية .

- نمو أرباح و خدمات البنك: فمن خلال ولاء الزبائن للبنك و تكرار عملياتهم الشرائية يمكن لأرباح البنك أن تنمو . و هذا يعني أن تبني أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في البنك هو الطريق الذي يعبر من خلاله إلى الاسواق الخارجية و الأداة التي يعزز من خلالها موقعه التنافسي في هذه الأسواق و هو ما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية البنك و أهدافه المسطرة .

### 1-3- أهداف التسويق الداخلي :

إن أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي و أهداف البنك ككل فهو يعمل على خلق كوادر بشرية مستقرة و متطورة في البنك تتصف بروح معنوية عالية و بتنظيم و تنسيق داخلي مناسب يساهم في استقرار العمل و خدمة الزبائن بكفاءة عالية تؤثر إيجابيا في تحقيق أهدافه<sup>35</sup> ، وبشكل عام يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي :

- مساعدة العاملين على فهم و استيعاب رسالة البنك و أهدافه و نظم و أساليب العمل بداخله .  
- العمل على استقطاب العاملين الأكثر تأهيلا و التزاما اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة البنك و المحافظة عليهم .

- تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن .

- بناء هوية و ثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة الزبون و جودة الخدمة من خلال الاتصال الداخلي الفعال . و بالإضافة إلى هذا يصنف Gronroos أهداف التسويق الداخلي على مستويين أحدهما استراتيجي و الآخر تكتيكي ، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن و الجهود الموجهة اتجاههم ، أما على المستوى التكتيكي فأهداف التسويق الداخلي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن<sup>36</sup> . يفهم من هذا أن إستراتيجية

<sup>32</sup>Dennis Hampton , Internal marketing for the established audiology practice , American journal of audiology , Vol 01 , n° 03, USA , 1992 , p 57 .

<sup>33</sup> خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 215 .

<sup>34</sup> Julie Moutte , L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services , Communication publiée dans les actes de la : 9 th international marketing trends conférence , Venice , 2010 , p 07 .

<sup>35</sup> صالح عمرو كرامة الجريري ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 40 .

<sup>36</sup> Gronroos Christian , Service management and marketing , Lexington , Books , 1990 , p 92 .

التسويق الداخلي تهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبون الداخلي و الخارجي و إزالة المعوقات الوظيفية التي تعرقل خدمة هذا الاخير بأحسن طريقة .

#### 4-1- خصائص التسويق الداخلي:

يتصف التسويق الداخلي بكونه :<sup>37</sup>

**1-4-1- عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل البنوك لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين البنوك و العاملين بها فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط و إنما هناك حاجات اجتماعية كالشعور بالأمن و الانتماء و الصداقة يريدون إشباعها و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي .

**2-4-1- عملية إدارية:** فالتسويق الداخلي يعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل البنوك من خلال تأكده من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين و من أن كل العاملين تم اعدادهم و حفزهم لاداء عملهم بكفاءة.

#### 5-1- أبعاد التسويق الداخلي:

تصف أبعاد التسويق الداخلي الإجراءات و الكيفية التي من خلالها تستطيع البنوك تهيئة بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي . و قد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه الأبعاد حيث أشار Gronroos إلى أن التسويق الداخلي يتضمن سبعة عناصر<sup>38</sup> ، و أشار Lombard إلى أن عناصر التسويق الداخلي ستة<sup>39</sup> . في حين تطرق كلا من Rotarius و Oetjen إلى ثلاثة أبعاد فقط<sup>40</sup> . أما رفيق و أحمد فقد اعتمدا خمسة عناصر للتسويق الداخلي<sup>41</sup> . و بالنسبة لبحثنا هذا فقد تم اعتماد أبعاد التسويق الداخلي التالية :

**1-5-1- وضوح أدوار العمل لدى العاملين:** يتكون الدور من إجمالي الأنشطة و الأفعال و السلوكيات الواجب أداؤها من قبل العامل ، و هو يعرف بشكل واسع من خلال التوقعات و الطلبات و الضغوط الواقعة على العامل من أطراف عدة سواء من داخل البنك كالمندراء أو خارجه كالزبائن ، و لهذا فان إدراك العامل لدوره و فهمه لكيفية أداء واجباته يؤثر

<sup>37</sup> سعيد شعبان حامد ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، العدد 60 ، مصر ، 2003 ، ص 08 .

<sup>38</sup> Gronroos Christian , Relationship approach to marketing and organizational behavior interface , Journal of business research , vol 20 , n° 03 , 1990 , pp 09-11 .

<sup>39</sup> Lombard , Employees as customers : An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa African journal of business management , vol 04 , pp 368-372.

<sup>40</sup> Anna Gudmundson and Christine Landberg , Internal marketing : A way for improving services quality , Working paper , European Tourism Research Institute , 2001 , pp 05-06 .

<sup>41</sup> Rafik .M and Ahmed .P.K , Advances in the internal marketing concept : Definition Syntheses and Extension Journal of sciences marketing , Vol 14, n° 06, 2000 , pp 449-462 .

بالتأكيد في سلوكياته<sup>42</sup> . و بالتالي فمن الضروري توضيح الدور المطلوب من جميع العاملين في البنك لتحقيق الوضوح و تجنب الغموض في خدمة الأسواق المستهدفة .

**1-5-2- التدريب و التطوير:** يتضمن هذا البعد تدريب الموظفين و تمثيتهم بهدف رفع كفاءتهم و تطويرهم باكتساب المهارات و المعارف الجديدة ، إذ أصبحت معظم البنوك في الوقت الحاضر تركز على هذا البعد من خلال زيادة فرص التطوير و فترات التدريب للتعرف على طبيعة الوظيفة التي سيقوم بها و بالشكل الذي يساعد القوى العاملة على اكتساب الخبرات و أداء أعمالها و واجباتها بإتقان و بالجودة المطلوبة<sup>43</sup> .

**1-5-3- الأجور و الحوافز:** تشكل الأجور و الحوافز و الامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم ، لهذا فعلى البنوك التي تهدف إلى زيادة إنتاجية العاملين لديها أن تهتم بمسألة المكافآت و الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو جماعية مادية أم معنوية<sup>44</sup> . فإدراك العامل للمكافآت التي سيحصل عليها نتيجة مستويات مختلفة للأداء ستؤثر على دافعيته و تحفيزه للأداء الذي يرغب الوصول إليه و تحقيقه ، كما أنها تضمن الاستقرار الوظيفي أي ولاء العاملين للبنوك و البقاء فيها .

**1-5-4- الاتصالات الداخلية:** يتضمن هذا البعد أن تقوم البنوك بتزويد العاملين بجميع المعلومات اللازمة عن الأسواق المستهدفة و رغبات و توقعات الزبائن و كذلك التطورات المتعلقة بالوسائل الخاصة لتقديم المنتجات الحالية و المستقبلية ، كما عليها كذلك إشراك القوى العاملة في فهم و معرفة الرؤيا و الرسالة المستقبلية و الخطط طويلة الأجل للبنوك<sup>45</sup> .

و لا بد للبنوك كذلك أن تجري الاتصالات مع العاملين للتأكد من أن حاجاتهم و رغباتهم قد تم إشباعها و تلبيةها كذلك و أن نذكرهم بحاجتهم لها و بمنافع الاتصالات مع اداراتهم<sup>46</sup> .

**1-5-5- العلاقات الداخلية:** و تشمل التفاعلات اليومية بين القوى العاملة في البنوك بهدف تجنب التداخل و الصراع الوظيفي الداخلي من خلال التكامل و التنسيق بين الأفراد و الوظائف في ظل بيئة عمل مريحة يسودها روح الفريق و مساعدة العاملين لبعضهم<sup>47</sup> .

**1-5-6- الدافعية:** يقصد بالدافعية مقدار الجهد الذي يرغب العامل بذله لأداء نشاط أو فعل معين مرتبط بوظيفته و هذه الأفعال و الأنشطة قد تتضمن الاتصال مع الزبائن أو الزملاء الآخرين في البنك ، و قد وجد كل من (1995) Gorchels (1992) Kelley و (1995) Joshi و (2001) Ramdall رابطاً سببياً بين العاملين المحفزين و بين التوجه بخدمة الزبون<sup>48</sup> .

<sup>42</sup> نظام موسى سويدان ، تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن ، مجلة البصائر ، المجلد 15 ، العدد 01 ، العراق ، 2012 ص 157 .

<sup>43</sup> Zeithmal V.A , Bitner M .J and Gremler D.D , Service marketing integrating customer focus across the firm Mc Graw- Hill Ervin , New York , 2006 , p 02 .

<sup>44</sup> أسعد أبو رمان و علاء الدين أحمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، مجلة تنمية الراقيين المجلد 34 ، العدد 109 ، العراق ، 2012 ، ص 56 .

<sup>45</sup> محمد عواد الزيادات و محمد عبد الله العوامرة ، مرجع سابق ، ص 329 .

<sup>46</sup> Hartline, Michel and Ferrell, The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, Journal of marketing, Vol 60, n°04, 1996 , p 70 .

<sup>47</sup> محمد زاهر دعبول و أيوب محمد ، مبادئ تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2003 ، ص 388 .

<sup>48</sup> Julie Moutte , L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : proposition d'un model conceptuel , Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion W.P n°782 , France , 2007 pp 10-15 .



**1-5-7- التفاعل بين العاملين و الزبائن:** و هي محصلة جميع الخطوات السابقة و نتيجة لها و لما كان تقديم الخدمة المصرفية يتم من خلال تفاعل مقدم الخدمة و الزبون فان مواقف و سلوكيات العاملين ستؤثر على ادراكات الزبون للخدمة ككل<sup>49</sup> .

## **2 - جودة الخدمة المصرفية:**

### **1-2- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:**

تحتل الجودة موقعا مهما في القطاع المصرفي فهي الشريان الحيوي الذي يمد البنوك بالمزيد من الزبائن الأوفياء و الأرباح إضافة إلى دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية<sup>50</sup> و قد تطرق العديد من الباحثين في مجال التسويق المصرفي الى الجودة حيث يرى Crospi أن الجودة في مفهومها الأساسي هي التطابق مع المتطلبات<sup>51</sup> ، و هذا يعني أن البنوك ملزمة بوضع مواصفات و متطلبات الخدمة المصرفية و الامتثال لها بدقة لتحقيق هدف الجودة<sup>52</sup> أما Cornin فينظر إلى جودة الخدمة على أنها كل ما يقال عن ملائمة الاستعمال<sup>53</sup> كما تعرف كذلك على أنها قدرة الخدمة على إرضاء الزبون و الالتزام بالتعهدات المقدمة<sup>54</sup> و بذلك فان أساس جودة الخدمة المصرفية اذن هو الاستجابة لتوقعات الزبائن و متطلباتهم أو التفوق عليها ، بمعنى أن الجودة تعرف من خلال رضا الزبائن و تحدث عند تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقع البنك و مكانته في السوق المستهدفة مثلما يؤكد أحد مسؤولي البنوك بالقول : " الجودة هي رؤية زبائننا يعودون و ليس منتجاتنا " .

### **2-2- قياس جودة الخدمة المصرفية:**

يرى كل من Berry , Zeithamal و Parasurman أن المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة المصرفية هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة ، و مع ذلك فقد أشاروا الى خمسة أبعاد اعتبروها أساسية في هذا التقييم و هي :<sup>55</sup>

**1-2-2- العناصر المادية الملموسة :** يرتكز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة و الأدوات التي تستخدم في تأديتها .

**2-2-2- الاعتمادية:** و تشير إلى قدرة مورد الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه .

**2-2-3- الاستجابة:** و هي تشير إلى درجة استعداد مورد الخدمة و رغبته في تقديم المساعدة للزبائن و الرد السريع على استفساراتهم .

**2-2-4- الأمان:** بمعنى أن تكون الخدمة خالية من المخاطرة و المغامرة و الشك .

**2-2-5- العناية:** أي أن يبذل العاملون جهدا لتفهم احتياجات الزبون و أن يمنحوه اهتماما شخصيا .

## **ثالثا - عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية**

<sup>49</sup> Hartline , Michael and Ferrell , op.cit , p 70 .

<sup>50</sup> زمير منعم جلوب ، إدارة الإنتاج و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1990 ، ص 291 .

<sup>51</sup> محمد زاهر دعبول و أيوب محمد ، مرجع سابق ، ص 296 .

<sup>52</sup> محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 1996 ، ص 359 .

<sup>53</sup> محمد زاهر دعبول و أيوب محمد ، مرجع سابق ، ص 296 .

<sup>54</sup> Philip Kotler , Les clés du marketing , Pearson éducation , Paris , 2003 , p 156 .

<sup>55</sup> - حميد عبد النبي الطائي و بشير عباس العلق ، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، دار

اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص ص 243- 246 .

- عبد القادر بريش ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات

شمال إفريقيا ، العدد 03 ، الجزائر 2005 ، ص ص 256- 257 .

سنقوم من خلال هذا المحور بعرض و تحليل مختلف النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V19) .

## 1 - الخصائص العامة لعينة الدراسة:

شملت العينة الأولى الخاصة بالموظفين على 54 مبحوثاً من بينهم 31 ذكراً بنسبة 57.4 % و 23 أنثى بنسبة 42.6 % كان معظمهم من خريجي الجامعات بنسبة 64.8 % ، كما أن 48.1 % من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات بالبنك . و من حيث المستوى المعيشي تبين أن ما نسبته 51.9 % من أفراد العينة يتقاضون أجوراً تتراوح ما بين 30001 دج و 50000 دج و نسبة 44.4 % يتقاضون ما هو أكثر من ذلك ، أما الفئة المتوسطة التي تتراوح أجورها بين 18000 دج و 30000 دج فهي ممثلة بنسبة 37 % و بالنسبة لعينة الثانية الخاصة بالزبائن فقد تضمنت 88 فرداً منها 65.9 % ذكور، مستواهم التعليمي يتراوح ما بين متوسط 12.5 % ، ثانوي 44.3 % ، جامعي 43.2 % ، أما من حيث أقدمية التعامل مع البنك فكانت ما نسبته 44.3 % بأقدمية تتراوح بين 2-5 سنوات 29.6 % بأقدمية تفوق 05 سنوات و 26.1 % لمن لا يتجاوز تعاملهم مع البنك السنتين .

## 2 - التحليل الوصفي لأبعاد التسويق الداخلي:

يبين الجدول رقم (01) قيمتي المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نتيجة القياس لإجابات الموظفين حول أبعاد التسويق الداخلي .

الجدول رقم (01) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات الموظفين

الترتيب	أبعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة حسب مقياس Likert
01	التفاعل بين العاملين و الزبائن	4.3611	0.45987	موافق بشدة
02	التدريب و التنمية	4.3426	0.52146	موافق بشدة
03	العلاقات الداخلية	4.2870	0.55459	موافق بشدة
04	الاتصالات	4.2685	0.45259	موافق بشدة
05	وضوح أدوار العمل لدى العاملين	4.2593	0.61230	موافق بشدة
06	الدافعية لدى العاملين	4.1759	0.55079	موافق
07	نظام الأجور و الحوافز	3.8981	0.85440	موافق
	المتوسط العام	4.2275	/	موافق بشدة

المصدر : اعتماداً على مخرجات SPSS

كشفت نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد التسويق الداخلي كما يعرضها الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين تراوحت بين 3.8981-4.3611 و أن أعلى قيمة

حققتها بعد التفاعل بين العاملين و الزبائن بمتوسط حسابي قدره 4.3611 و بانحراف معياري مقداره 0.45987 لتليه باقي الأبعاد تنازليا . كما يشير ذات الجدول إلى أن المتوسط العام لأبعاد التسويق الداخلي وصل 4.2275 وهو ما يعطي تصورا واضحا بأن اتجاهات الموظفين نحو هذا المتغير كانت ايجابية و بدرجة موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي.

### 3 - معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول رقم (02) مصفوفة معاملات الارتباط r بين أبعاد التسويق الداخلي و مستوى جودة الخدمة المصرفية

الجدول رقم (02) : مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### معاملات الارتباط

المتغيرات	جودة الخدمة المصرفية	وضوح أدوار العمل	التنمية والتدريب	نظام الأجور و الحوافز	الاتصالات	العلاقات الداخلية	الدافعية	التفاعل بين العاملين و الزبائن
جودة الخدمة المصرفية	1							
وضوح أدوار العمل	0.431**	1						
التنمية و التدريب	0.105	0.544**	1					
نظام الأجور و الحوافز	0.320**	0.286**	0.080	1				
الاتصالات	0.180	0.357**	0.502**	0.145	1			
العلاقات الداخلية	0.284**	0.374**	0.355**	0.511**	0.289**	1		
الدافعية	0.294**	0.576**	0.492**	0.339**	0.602**	0.372**	1	
التفاعل بين العاملين و الزبائن	0.220	0.289**	0.084	0.203	0.183	0.118	0.191	1

\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول (02) إلى وجود علاقة طردية بين كل أبعاد التسويق الداخلي و مستوى جودة الخدمة المصرفية ، و قد احتل بعد وضوح أدوار العمل المرتبة الأولى من حيث قوة هذه العلاقة بـ 0.431 لتتوالى بعد ذلك باقي الأبعاد فنجد في المرتبة الأخيرة محور التدريب و التنمية بقوة 0.105 .

#### 4 - نتائج اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات البحث استخدمنا الانحدار الجزئي البسيط لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي و جودة الخدمة المصرفية ، كما تم الاستعانة باختبار المعنوية الجزئية (t - Student) للتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها .

**4-1- اختبار الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح أدوار العمل لدى العاملين في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

الجدول رقم (03) : نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى

المتغير المستقل	$\beta$	$R^2$	$t_c$	نتيجة الاختبار
وضوح أدوار العمل لدى العاملين	0.431	0.186	3.448	$H_{01}$ رفض الفرضية الأولى

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول(03) إلى أن قيمة معامل الانحدار  $\beta$  هي 0.431 و هي موجبة و تدل على أن زيادة وضوح دور العمل لدى العاملين بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين مستوى الجودة بقيمة 0.431 وحدة . كما تبين أيضا أن ما نسبته 18.6 % ( $R^2$ ) من التباين الذي يحدث في مستوى جودة الخدمة المصرفية يعود إلى التغيرات التي تحدث في وضوح ادوار العمل لدى لعاملين بالبنوك . و بالإضافة إلى هذا نلاحظ أن قيمة  $t_c=3.448$  المحسوبة هي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  و لهذا فإننا نرفض فرضية العدم الأولى و نقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ما بين وضوح ادوار العمل لدى العاملين في البنوك الجزائرية و جودة الخدمات المصرفية المقدمة بها .

**4-2- اختبار الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب و تنمية العاملين في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

الجدول رقم (04) : نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية

المتغير المستقل	$\beta$	$R^2$	$t_c$	نتيجة الاختبار
تنمية و تدريب العاملين	0.105	0.011	3.033	$H_{02}$ رفض الفرضية الثانية

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة  $t_c=3.033$  و هي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ، و بذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة الثانية أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية و تدريب العاملين في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية . كما تدل قيمة  $\beta = 0.105$  الموجبة عن وجود علاقة طردية بين تدريب و تنمية العاملين و مستوى جودة الخدمة المصرفية ، في حين يفسر هذا المتغير 1.1 % من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمة المصرفية .

**3-4- اختبار الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور و الحوافز في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .  
الجدول رقم (05) : نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة

نتيجة الاختبار	$t_c$	$R^2$	$\beta$	المتغير المستقل
$H_{03}$ رفض الفرضية الثالثة	2.438	0.103	0.320	نظام الأجور و الحوافز

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الاختبار الإحصائي الملخصة في الجدول (05) إلى قبول الفرضية البديلة الثالثة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور و الحوافز على مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك موضع الدراسة ، ويستدل على ذلك بأن قيمة  $t_c = 2.438$  أكبر من قيمة  $t$  الجدولية ، أما  $R^2 = 0.103$  فيبين بأن نظام الأجور و الحوافز لوحده يفسر 10.3 % من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة .

**4-4- اختبار الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصالات داخل البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .  
الجدول رقم (06) : نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الرابعة

نتيجة الاختبار	$t_c$	$R^2$	$\beta$	المتغير المستقل
$H_{04}$ رفض الفرضية الرابعة	3.288	0.172	0.380	الاتصالات الداخلية

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول في الأعلى وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصالات الداخلية في البنوك و مستوى جودة الخدمة المصرفية حيث قدم معامل الانحدار  $\beta$  ب 0.380 ، أما قيمة  $t_c = 3.288$  و هي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  و هو ما يعني قبول الفرضية البديلة الرابعة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الاتصالات الداخلية بالبنوك محل الدراسة و مستوى جودة الخدمة المصرفية ، هذا و تفسر الاتصالات داخل البنوك 17.2 % من التغيرات الحاصلة في مستوى جودة الخدمات المصرفية .

**5-4- اختبار الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الداخلية بين العاملين في البنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .  
الجدول رقم (07) : نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية الخامسة

نتيجة الاختبار	$t_c$	$R^2$	$\beta$	المتغير المستقل
$H_{05}$ رفض الفرضية الخامسة	2.136	0.081	0.284	العلاقات الداخلية

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول (07) رفض فرضية العدم الخامسة و قبول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ما بين علاقات العاملين داخل البنك و مستوى جودة الخدمة المصرفية حيث قدرت قيمة  $t$  المحسوبة ب 2.136 و هي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  ، كما تبين أن نسبة 8.1 % من التغيرات الحاصلة في مستوى الجودة تفسرها التغيرات التي تحدث في العلاقات الداخلية .

**6-4- اختبار الفرضية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية لدى العاملين بالبنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .  
الجدول رقم (08) : نتائج الاختبار الإحصائي للفرضية السادسة

المتغير المستقل	$\beta$	$R^2$	$t_c$	نتيجة الاختبار
دافعية العاملين	0.294	0.087	2.219	$H_{06}$ رفض الفرضية السادسة

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن قيمة  $t_c = 2.219$  أكبر من القيمة الجدولية ، لذا فإننا نقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدافعية العاملين بالبنوك عينة الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية ، كما تشير قيمة  $\beta$  الى أن زيادة الدافعية لدى العاملين بنسبة 01 % ستؤدي الى تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية بمقدار 29.4 % ، كما يفسر هذا المتغير ما نسبته 8.7 % من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمة المصرفية.

**7-4- اختبار الفرضية السابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تفاعل العاملين بالبنوك موضع الدراسة على مستوى جودة الخدمة المصرفية .

المتغير المستقل	$\beta$	$R^2$	$t_c$	نتيجة الاختبار
تفاعل العاملين مع الزبائن	0.220	0.048	2.161	$H_{07}$ رفض الفرضية السابعة

المصدر : اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة  $t_c = 2.161$  وهي أكبر من القيمة الجدولية مما يعني رفض فرضية العدم السابعة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تفاعل العاملين بالبنوك مع الزبائن على مستوى جودة الخدمة المصرفية و قبول الفرضية البديلة . كما تبين أن هذا المتغير يفسر 4.8 % من التغيرات الواقعة في مستوى جودة الخدمة المصرفية ، أما معامل الانحدار  $\beta = 0.220$  فيبين وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرتين .

و يتضح من نتائج الاختبارات السابقة رفض فرضية العدم الرئيسية و قبول الفرضية البديلة و بالتالي فان تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده السبعة له أثر ايجابي على مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك موضع الدراسة .

### 5- نتائج و توصيات الدراسة

#### 5-1- نتائج الدراسة : جاءت نتائج الدراسة المتوصل إليها كمايلي:

- إن مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك موضع الدراسة كانت فوق المعدل حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لأراء و اتجاهات الزبائن بشأنها 4.18864 على مقياس ليكرت الخماسي ، و بينت الجداول الخاصة باختبار الفرضيات أن هذه البنوك تطبق التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة و الذي كان له الأثر الواضح في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة .

- بينت الدراسة وجود تفاعل جيد بين العاملين و الزبائن إذ تحصل هذا البعد على أعلى متوسط حسابي بـ 4.3611 و هو ما يدل على أن العاملين أبدوا تجاوبا جيدا للرد على استفسارات الزبائن و محاولة التعرف على احتياجاتهم و تقديم الخدمات المناسبة لهم .

- و فيما يتعلق ببرامج تدريب و تنمية العاملين فكان في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.3426 و هذا يوضح اهتمام البنوك موضوع الدراسة بالاستثمار في تطوير و تنمية قدرات الموظفين من أجل تقديم أحسن ما لديهم لتلبية حاجات الزبائن المتجددة و تحقيق رضاهم .

- هذا كما تتوفر البنوك محل الدراسة على بيئة عمل مريحة مكنت من إيجاد علاقات داخلية مناسبة كان لها الأثر الواضح في تأدية المهام بالكيفية الملائمة لكل من العاملين و الزبائن على حد سواء حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.2870.

- أما بعد الاتصالات فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.2685 و هو جد مقبول و يدل على إدراك البنوك المدروسة لأهمية و دور الاتصالات في الاستجابة السريعة لمتطلبات انجاز المهام و تلبية حاجات الزبائن من خلال توفير المعلومات بالسرعة الكافية للعاملين على التعامل فيما بينهم و مع الزبائن على حد سواء .

- و فيما يتعلق بوضوح أدوار العمل لدى العاملين جاء المتوسط الحسابي بقيمة 4.2593 حيث بينت الدراسة أن هذا البعد كان له الأثر الايجابي على مستوى جودة الخدمة المصرفية و يعود السبب في ذلك لكون وضوح دور العمل يبين للعامل ما المتوقع منه أداءه من مهام و ما ينتظره منه الزبائن و بهذا تكون مهمته سهلة التحقيق .

- كما أشارت الدراسة إلى أن العاملين بالبنوك موضع البحث لديهم الدافعية المناسبة لأداء مهامهم بمتوسط حسابي قدره 4.1759 و هذا يمكن إرجاعه لتوفر بيئة عمل داخلية مريحة و فعالية نظام الاتصالات المعتمد هناك .

- أما بعد نظام الأجور و الحوافز فعلى الرغم من أن متوسطه الحسابي كان ايجابيا بـ 3.8981 إلا أنه ورد في المرتبة الأخيرة خلف جميع الأبعاد السابقة و هذا يدل على قبول الموظفين للمقابل المادي و المعنوي الذي يتحصلون عليه مقابل مجهوداتهم و لكن تبقى طموحاتهم نحو الأفضل دائما . و مما سبق نستنتج :

- أن الاستثمار في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية يساهم بشكل ايجابي في تحقيق رضا العاملين و الزبائن على حد سواء و بالتالي فهو يعتبر من مصادر الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الجزائري .

- وجود علاقة طردية بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي و مستوى جودة الخدمات المصرفية فكما زاد الاستثمار في هذا المجال حققت البنوك نتائج تسويقية أفضل انطلاقا من الرضا الوظيفي للعاملين الذي يؤدي بدوره إلى رضا الزبائن و ولائهم .

#### 5-2- توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي في البنوك الجزائرية و أن يتم تطبيقه وفق إستراتيجية دقيقة ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على قوى عاملة لها قدرات و مهارات عالية في التعامل و تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن فضلا على أنه يعد مطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح .

- العمل على تعزيز أنظمة الاتصال الداخلي بين القوى العاملة في البنوك الجزائرية من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة و التركيز على الحديث منها لتسهيل نشر المعلومات إلى العاملين بشكل دوري و منظم و الاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة إليهم .

- ضرورة الاهتمام الكافي برضا العاملين في البنوك عينة الدراسة من خلال تخطيط و تنفيذ نظام مناسب للأجور و الحوافز سواء المادية أو المعنوية ، و كذا إتاحة الفرص المناسبة لهم للتدريب و تنمية مهاراتهم الفنية و السلوكية بما يزيد من درجة الاعتمادية و الاستجابة لديهم .

- التأكيد على أهمية تصميم و توصيف الوظائف لكافة العاملين بالبنوك الجزائرية و في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح بشغلها بالأفراد المناسبين و ضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به من قبل كل فرد ، الأمر الذي ينتج عنه زيادة الفعالية في عرض الخدمة المصرفية .

- زيادة الاهتمام بعملية التفاعل بين العاملين و الزبائن أثناء تقديم الخدمة المصرفية و كذا توعية العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به في ذلك .

- على البنوك الجزائرية الالتزام بالتقييم المستمر لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة إلى الزبائن و بكافة أبعادها و ذلك لضمان رضاهم و ولائهم لها .

## قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

- أدريان بالمر ، مبادئ تسويق الخدمات ، ترجمة بهاء شاهين و آخرون ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم مصر ، 2008.
- حميد عبد النبي الطائي و بشير عباس العلق ، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009.
- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن 2007 .
- زمير منعم جلوب ، إدارة الإنتاج و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1990 .
- محمد زاهر دعبول و أيوب محمد ، مبادئ تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر ، سوريا 2003.
- محمد عواد الزيادات و محمد عبد الله العوامرة ، استراتيجيات التسويق منظور متكامل ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2012.
- محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 1996 .

#### 2- الرسائل العلمية :

- صالح عمرو كرامة الجريري ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006.

#### 3- المجالات العلمية :

- أسعد أبو رمان و علاء الدين أحمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، مجلة تنمية الرافين المجلد 34 ، العدد 109 ، العراق ، 2012 .
- أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد و هاني الضمور ، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 06 ، العدد 01 الاردن ، 2010.
- ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين مرسي ، جودة خدمة المعلومات الفنية و أثرها على مندوبي البيع و الأداء البيعي : دراسة تطبيقية لمفاهيم و مقاييس جودة الخدمة و التسويق الداخلي ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 1995.
- سعيد شعبان حامد ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، العدد 60 ، مصر ، 2003.
- عبد القادر بريش ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 03 ، الجزائر ، 2005.
- نظام موسى سويدان ، تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن ، مجلة البصائر ، المجلد 15 العدد 01 ، العراق ، 2012 .

### باللغة الأجنبية:

#### 1- الكتب:



- David Ballantyne , The strengths and weakness of internal marketing , in Richard J. Varey and Barbara R.Lewis: internal marketing directions for management, First edition, Routledge, London , 2000.
- D.J.cahill , Internal marketing : your company's next stage of growth , The Haworth press, New York , USA , 1996.
- Gronroos Christian , Service management and marketing , Lexington , Books 1990 .
- Philip Kotler , Les clés du marketing , Pearson éducation , Paris , 2003.
- Zeithmal V.A , Bitner M .J and Gremler D.D , Service marketing integrating customer focus across the firm Mc Graw- Hill Ervin , New York , 2006.

## 2 - المجالات العلمية :

- Anna Gudmundson and Christine Landberg ,Internal marketing : A way for improving services quality,Working paper , European Tourism Research Institute, 2001.
- Dennis Hampton , Internal marketing for the established audiology practice , American journal of audiology , Vol 01 ,n°03, USA , 1992.
- Gronroos Christian , Relationship approach to marketing and organizational behavior interface , Journal of business research , vol 20 , n° 03 , 1990.
- Hartline,Michel and Ferrell,The management of customer-contact service employees: An empirical investigation,Journal of marketing,Vol 60,n°04,1996.
- Julie Moutte , L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : proposition d'un model conceptuel , Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion W.P n° 782 ,France , 2007.
- Julie Moutte , L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services , Communication publiée dans les actes de la : 9 th international marketing trends conférence , Venice , 2010.
- Lombard , Employees as customers : An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa African journal of business management , vol 04. 2011.
- Rafik .M and Ahmed .P.K , Advances in the internal marketing concept : Definition Syntheses and Extension Journal of sciences marketing ,Vol 14,n° 06 2000