



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع: 2020/ 2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

# واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص 'تسويق الخدمات'

تحت إشراف:

د.م بولصباغ

من إعداد الطالبة:

- كعواش أمينة .

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	/
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	/
مشرفا و مقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-	محمود بولصباغ

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم التنزيل و من يشكر فإنما يشكر لنفسه  
سورة لقمان آية 12

بعد توفيق الله تعالى وتسديده لإعداد هذه المذكرة اشكر نفسي المرهقة التي سمررت و تعبعت من اجل هذه  
اللحظة

و اقبل يدي امي الحنونة اعترافا لتضحياتها التي لاتعد و لاتحصى ، ابي يا صاحب الهامة الغالية اقبل جبينك تقديرا  
مني و احتراما ، زوجي سندي و هبة من الله ، اداكم الله و أطال في أعماركم .  
كما اتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى الاستاذ ' بولصباح محمود ' لتفضله بالإشراف على عملي هذا و لما بذله من  
جدد و من فضل النصح و على توجيهاته القيمة و ارشاداته و انتقاده البناء ، اداه الله ذخرا للعلم و للطلبة سندا .  
كما و نتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير الى مدير وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري فرح شلغوم العيد \_ ميلة  
\_ السيد ' عمران الطاهر ' الذي فتح لنا ابوابه و احسن استقبالنا و لم يبخل علينا بمعلوماته و ارشاداته القيمة من  
اجل اتمام و انجاز هذا العمل .

كما و اتقدم الى جميع الاساتذة و الاصدقاء الذين ساعدونا على اتمام هذا العمل و الى كل من ساهم فيه من  
قريب او بعيد و لو بكلمة طيبة او بابتسامة صادقة .





# الاهداء

اهدي ثمرة جهدي

الى كل أفراد عائلتي من احدهم سنا الى ارفعهم قدرا

الى كل من عرفه اسمي و احبني و جمع الخير بيننا

الى كل طالب علم و اليهم جميعا اهدي

هذا العمل



## الملخص :

ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية عامة و الخدمية خاصة ، لماله من أهمية كبيرة في الحصول على أفراد ذوي قدرات و مهارات عالية ، و دور كبير في تحسين و تقوية الروابط داخل المؤسسة .

و منه يعالج هذا البحث ' واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسة الخدمية ، دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد ، من خلال الاعتماد على استمارة استبيان وزعت على العاملين على مستوى الوكالة محل الدراسة .

**الكلمات المفتاحية :** التسويق الداخلي ، الوكالة البنكية ، المؤسسات الخدمية .

## Summary:

The interest in internal marketing has increased in economic institutions in general and service institutions in particular, because of its great importance in obtaining individuals with high capabilities and skills, and a great role in improving and strengthening ties within the institution.

And from this research deals with 'the reality of the practice of internal marketing in the service institution, a case study of the Algerian People's Loan Agency in Chalghoum Eid, by relying on a questionnaire distributed to workers at the level of the agency under study.

**Keywords:** internal marketing, banking agency, service institutions.



# فهرس الموضوعات

## فهرس الموضوعات

البسمة

الشكر و العرفان

الإهداء

الملخص

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول و الأشكال

المقدمة ..... أ.

### الفصل الأول: عموميات حول التسويق الداخلي

تمهيد: ..... 1

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي ..... 2

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي ..... 2

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي ..... 7

المطلب الثالث: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي ..... 9

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي ..... 12

المطلب الأول: إستراتيجية التسويق الداخلي ..... 12

المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويق الداخلي ..... 15

المبحث الثالث: إجراءات ونماذج التسويق الداخلي ..... 18

المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي ..... 18

المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي ..... 24

خلاصة الفصل الأول: ..... 34

### الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك القرض الشعبي الجزائري \_ شلغوم العيد \_ ميلة

المبحث الأول: ماهية القرض الشعبي الجزائري ..... 35

35	المطلب الأول: نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري.....
35	المطلب الثاني: تعريف القرض الشعبي الجزائري.....
35	المطلب الثالث : تعريف القرض الشعبي الجزائري وكالة شلغوم العيد .....
<b>36</b>	<b>المبحث الثاني : وظائف وأهداف الأساسية لوكالة القرض الشعبي وكالة شلغوم العيد.....</b>
36	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي القرض الشعبي الجزائري.....
37	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوكالة.....
38	المطلب الثالث : أهداف الوكالة.....
<b>39</b>	<b>المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية ووصف خصائص العينة .....</b>
39	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية .....
41	المطلب الثاني : عينة الدراسة : .....
<b>44</b>	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات .....</b>
44	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية .....
53	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة .....
58	خلاصة الفصل الثاني.....
<b>59</b>	<b>خاتمة .....</b>
<b>60</b>	<b>قائمة المصادر و المراجع .....</b>

# قائمة الجداول و الأشكال

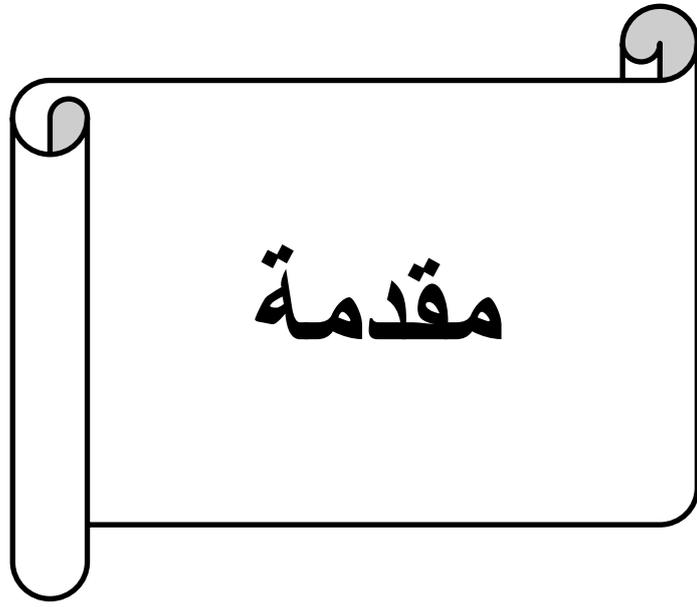
## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الجدول
10	أهداف التسويق الداخلي	1
20	عملية اختيار العاملين بالمؤسسة	2
40	مقاييس ليكارت الخمس	3
41	إثبات ثبات الدراسة حسب ألفا كرونباخ	4
42	نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة	5
44	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعده وضوح الدور	6
45	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعده التدريب	7
46	يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعده نظم الأجور و الحوافز	8
47	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعده الاتصالات	9
49	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعده العلاقات الداخلية	10
50	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعده الدافعية	11
51	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعده التفاعل بين العاملين والعمل	12
52	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التسويق الداخلي	13
53	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد وضوح الدور	14
53	يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد التدريب	15
54	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد نظم الأجور و الحوافز	16

54	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد عينة بعد الاتصالات	17
55	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد العلاقات الداخلية	18
55	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد الدافعية	19
56	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد التفاعل بين العاملين و العميل .	20
56	نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتوسطات الحسابية و قيم t أبعاد التسويق الداخلي	21

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الشكل
02	أبعاد التسويق الخدمي	1
15	وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين	2
17	العلاقة بين المزيج التسويقي الخارجي والداخلي ومكونات التوجهات الإستراتيجية	3
26	نموذج بييري في التسويق الداخلي	4
29	للتسويق الداخلي "Gronroos نموذج"	5
33	نموذج رفيق للتسويق الداخلي المرتكز على التوجه بخدمة العميل	6



المقدمة :

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم سواء الصناعية أو الخدماتية الراغبة في النجاح الدائم والحفاظ على مكانتها السوقية، يبدأ أنشطتها التسويقية من الداخل أولاً وخاصة قبلاً منه خارجاً، وتكوين روابط قوية بينها وبين عمالها وموظفيها، هذا لأن نجاحها في السوق الخارجي يستدعي أولاً النجاح في سوقها الداخلي، فوظيفة التسويق لم تعد تلك الوظيفة الكلاسيكية التي تهتم فقط بخدمة العميل الخارجي من تقديم للمنتجات وحسب بل أصبحت أيضاً الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعددهم عملاء وزبائن داخليين في سوق داخلي، تعمل على معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستويات أدائهم.

فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة. كما يمكن وصفه أنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة. وللتسويق الداخلي منافع أدركتها المؤسسات وعزمت على الحصول عليها من خلال تطبيقه والذي من خلاله تحصل المؤسسة على العاملين ذوي القدرات والمهارات العالية القادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى العملاء، فمن المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، ومن هنا يعد التسويق الداخلي متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.

أولاً: إشكالية البحث

ما مدى تأثير إجراءات و أبعاد التسويق الداخلي بنك القرض الشعبي الجزائري؟  
الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق إجراءات التسويق الداخلي داخل المؤسسات ؟
- هل تلقى جميع الإجراءات و الابعاد نفس مستوى الاهتمام و التطبيق ؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية :

- لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي بمستوى متوسط وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات التالية:
- لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة نشاط ووضوح الدور بمستوى متوسط.
- لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة نشاط التدريب بمستوى متوسط.
- لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة نشاط نظم الأجور والحوافز بمستوى متوسط.
- لا يطبق البنك محل الدراسة نشاط الاتصالات بمستوى متوسط .

- لا يطبق البنك محل الدراسة نشاط العلاقات الداخلية بمستوى متوسط .
- لا يطبق البنك محل الدراسة نشاط للدافعية بمستوى متوسط .
- لا يطبق البنك محل الدراسة نشاط للتفاعل بين العاملين والعميل بمستوى متوسط .

### ثالثا: أهداف الدراسة

تصبو هذه الدراسة إلى عدة أهداف منها:

- 1- دراسة التسويق الداخلي وإبراز أهم أنشطته وإجراءاته.
- 2- تحديد أهم إجراءات التسويق الداخلي ، وترتيبها حسب أهميتها وقدرتها التفسيرية بالبنك التجاري محل الدراسة.
- 3- اقتراح حلول وتوصيات للبنوك محل الدراسة تساعد في تحسين وتفعيل تطبيق إجراءات التسويق الداخلي فيها .

### رابعا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في توفير إطار نظري شامل يوضح مفهوم التسويق الداخلي وإبراز مختلف إجراءاته ونماذج تطبيقه بالمؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بصفة خاصة، وهذا راجع إلى قلة المراجع العلمية والدراسات المتعلقة به لحداته .

أما من الناحية التطبيقية فتنبع أهميتها من أهمية القطاع البنكي باعتباره قطاع خدمي جد مهم في اقتصاديات الدول، وبالتالي فإن تنمية وتطوير هذا القطاع تستدعي تبني الفكر التسويقي الداخلي لما له من أهمية كبيرة في إرضاء العاملين وبالتالي تقديم خدمات بجودة عالية ترضي العميل الخارجي وتحقق التميز للمؤسسة الخدمية البنكية.

كما أنه وبسبب حداثة الموضوع وقلة البحوث في هذا المجال بالنسبة للجزائر وبالتالي يمكن لهذا البحث أن يساهم في تحسيس مسيري البنوك التجارية بشكل خاص بأهمية أنشطة التسويق الداخلي في قطاع الخدمات البنكية وكيفية الاستفادة منها ، ومن ثمة تقديم خدمات بجودة عالية ترضي العميل وتحقق أهداف البنك.

### خامسا: حدود الدراسة

#### 1. الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في أحد البنوك التجارية العمومية في بنك القرض الشعبي، فرع شلغوم العيد \_ميلة\_، في إطار جمع المعلومات، وتوزيع استمارة الاستبيان على العاملين فيها.

#### 2. الحدود الزمنية:

استغرق انجاز هذا العمل حوالي شهرين كما نشير إلى أن الدراسة أجريت منذ بداية شهر جويلية 2021 إلى بداية شهر سبتمبر 2021.

### 3. الحدود البحثية:

انحصرت حدود دراسة هذا البحث عن مدى تبني البنوك التجارية العمومية وبحث القرض الشعبي الجزائري خاصة الذي هو محل الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي .

#### سادسا: دوافع اختيار الموضوع

تتلخص أهم الدوافع والمبررات التي تدفعنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

1- قناعتنا الخاصة بالأهمية الكبيرة للتسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الخدمية بصفة خاصة، وميولنا الشديد لدراسة الممارسات التسويقية بالمؤسسات الخدمية.

2- الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي كعنصر رئيسي في الممارسات التسويقية بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والخدمية بصفة خاصة.

3- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع التسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الخدمية خاصة منها الجزائرية، وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من أجل المساهمة في إثراء الجانب النظري لهذا الموضوع من جهة، وإكساب المؤسسة الخدمية البنكية الجزائرية معرفة كافية عن مختلف جوانب وإجراءات التسويق الداخلي وكيفية الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

#### سابعاً: صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات البحث في:

1- ندرة المراجع والدراسات والبحوث المتخصصة في موضوع التسويق الداخلي.

2- صعوبة الحصول على المراجع العلمية لقلتها، وأيضاً صعوبة الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لموضوع البحث من الجهات الرسمية للبنوك التجارية من أجل إعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة، وهذا ما يتنافى وتشجيع البحث العلمي.

3- صعوبة إيجاد مؤسسة تقبل بإجراء الدراسة على مستواها ، حيث تقدمنا إلى خمسة مؤسسات منها بنوك و مصحات و شركات ...

4- إضافة إلى الصعوبات المتعلقة بالاستبيان(التعامل مع موظفي البنك المستجوبين).

5- التدهور الصحي بسبب الإصابة بفيروس كورونا .

6- الصعوبات الصحية كون الباحثة حامل.

#### ثامناً: الدراسة السابقة

قمنا بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والمتمثلة في بعض أطروحات الدكتوراه ، ورسائل الماجستير والبحوث والمقالات الأجنبية ، بالإضافة إلى بعض

## المقدمة العامة

الدراسات العربية، وهذا لبلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

1- أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، من إعداد الطالب صالح عمرو كرامة الجريبي، جامعة دمشق، سوريا، 2006، أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وهدفت لقياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات.
  - إن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثر في رضا الزبائن.
  - إن نقطة الانطلاق إلى جودة الخدمات و نيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن خدمات عالية الجودة للزبائن.
- 2- أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة، من إعداد سعيد شعبان حامد، جامعة الأزهر، 2002، وتهدف الدراسة إلى تقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات المقدمة لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى؛
- 3- دراسة كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، 2006، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة البليدة، والهدف منها التعرف على أثر تطبيق سياسات الموارد البشرية على رضا العميل الخارجي لدى مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته بالبليدة؛
- 4- دراسة حميد عبد النبي الطائي: تحت عنوان قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان)، أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين في الفنادق درجة خمس نجوم التي تنشط بمحافظة عمان الكبرى، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين لإجراءات التسويق الداخلي، والوقوف على مقومات نجاحه في الفنادق محل الدراسة بالتركيز على الأبعاد التالية: (ثقافة المؤسسة، إدارة الموارد البشرية، نشر المعلومات التسويقية، تنفيذ نظام المكافآت، الإقرار بجهود العاملين)، وتوصلت الدراسة إلى:

- أبعاد التسويق الداخلي غير واضحة للعاملين بالفنادق محل الدراسة بشكل كبير؛

## المقدمة العامة

---

- ترتيب الأبعاد التي حصلت على أهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين هي: العمل بروح الفريق الواحد لخدمة العملاء، اختيار العاملين الأكثر كفاءة، إدراك العاملين بأنهم جزء مهم من تقديم الخدمة الفندقية.



**الفصل الأول:**  
**عموميات حول**  
**التسويق الداخلي**

## تمهيد:

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي لم تلق إلى حد الآن رواجاً في بلادنا العربية من طرف الباحثين والممارسين على حد سواء، ويرتبط هذا المفهوم لدى الكثيرين بالتسويق الخدمي، حيث يعتبر هذا الأخير البيئة الأصلية للتسويق الداخلي، الذي يعتبر المؤسسة سوق داخلي وعمالها زبائن داخليين، والوظائف منتجات داخلية.

كما إن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها وتميزها في السوق الخارجي يعتمد بالدرجة الأولى على تحسين وتطوير علاقتها بعملائها، وهذا يتطلب أولاً بناء علاقة تبادلية قوية بينها وبين عمالها لان العامل الراضي يساوي عملاء راضيين يولد لنا أداء أحسن للمؤسسة وهذا هو جوهر التسويق الداخلي.

ومنه توصلنا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور أساسية حول التسويق الداخلي كالاتي:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي.
- المبحث الثالث: إجراءات ونماذج التسويق الداخلي.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

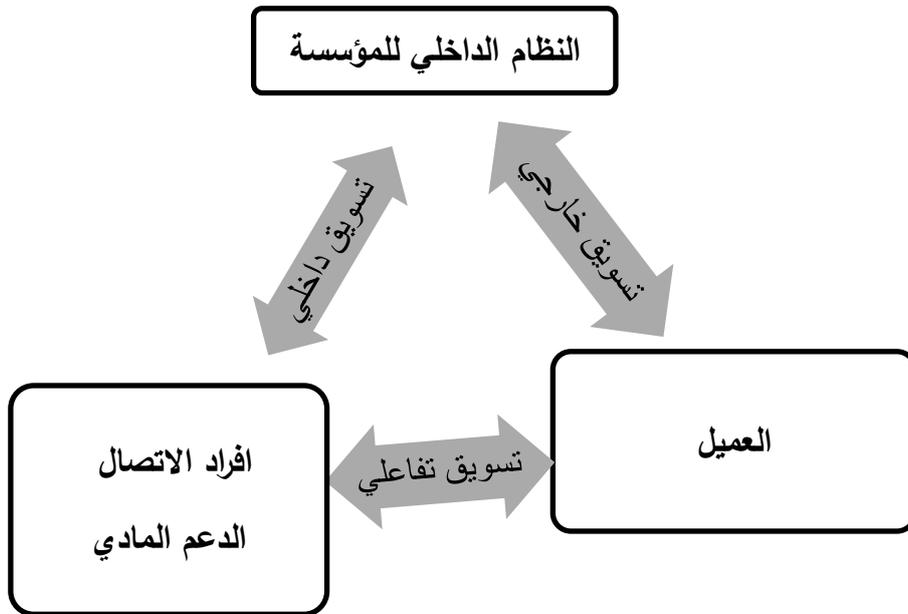
لقد أصبحت المؤسسات خاصة منها الخدماتية، تركز بشكل خاص على الاستثمار في موردها البشري، لما لهذا الأخير من دور كبير في تحقيق أهدافها وتميزها في سوقها وزيادة حصتها وأرباحها، ويعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي تهتم بالموارد البشري داخل المؤسسة وضرورة إرضائه وتلبية رغباته من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التسويق الداخلي، ومراحل تطوره، أهميته وأهدافه.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي

قبل التطرق إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، لا بد لنا من الإشارة أولاً إلى الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي، باعتباره البيئة الأصلية ومنشأ التسويق الداخلي، فقد شهد التسويق الخدمي في منتصف السبعينيات من القرن الماضي عدداً من الاهتمامات والإسهامات من قبل الباحثين، كفرع متميز في فروع التسويق نتيجة التغيرات التي شهدتها عالم الأعمال.

#### أولاً: أبعاد التسويق الخدمي

لفهم مختلف العناصر التي لها علاقة بمفهوم وموضوع تسويق الخدمات سنتطرق إلى الأبعاد الثلاثة للتسويق الخدمي، والتي تميزه عن التسويق السلعي كما هو موضح في الشكل التالي:  
الشكل رقم (01): أبعاد التسويق الخدمي.



Source: James Teboul, le temps des services: une nouvelle approche du management, 3ème tirage édition d'organisation ;paris ;2007. P37.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الأبعاد الثلاثة للتسويق الداخلي هي:

### 1. البعد الأول(التسوق الخارجي):<sup>1</sup>

يرتبط هذا الأخير بالأنشطة التقليدية للتسويق فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة بما فيها مستهلكي خدماتها وأحيانا الموزعين المستقلين عنها والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم وتهدف هذه الأنشطة في مجملها إلى التعريف بخدمات المؤسسة وخلق صورة ذهنية في السوق تميزها عن منافسيها.

### 2. البعد الثاني التسويق بالعلاقات(التسويق التفاعلي):<sup>2</sup>

هناك عدة تعاريف للتسويق بالعلاقات فهناك من عرفه على انه: ارتباط المؤسسة بسلوك ايجابي تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع العملاء وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن<sup>3</sup> كما عرفه كل من " على انه مقارنة تركز على العميل تنشأ من خلالها المؤسسة علاقات تجارية "Meyer" "Benavet" طويلة المدى مع العملاء الحاليين والمحتملين وأكد ذلك مستر كينا يقول انه إنشاء لعلاقة دائمة مع العميل.

### 3. البعد الثالث(التسويق الداخلي):<sup>4</sup>

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من اجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها وان كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى وذلك داخل نفس المؤسسة. هذا ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (عملاء داخليين )، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

### ثانيا: نشأة التسويق الداخلي

ظهر مصطلح التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم المعاصرة في الثمانينيات القرن الماضي ليبرهن على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المؤسسة وبدا ظهور هذا المفهوم في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالزبون عند أثناء تأدية الخدمة. "في مقالاتها سنة (1976) والتي ناقشت وظيفة بيع Sosser Et Arbiet والاهتمام الأول بمفهوم التسويق الداخلي كان من قبل الخدمة وتوظيف السوق بطريقة لجذب أفضل العاملين.

<sup>1</sup> كمال بل المسعود، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص10.

<sup>2</sup> فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010، ص ص 14، 15.

<sup>3</sup> منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص13.

<sup>4</sup> فؤاد بوجنانة، مرجع سابق، ص14.

وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات مؤسسة لتسويق خدماتهم للموظفين في المقام الأول، منطلقين في ذلك من أن الموظفين في هذا القطاع يمارسون الجراء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق وبالتالي اختيار أفضل الأفراد (وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر من الزبائن) وذلك من اجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن.

ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة تتطرق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع الموظفين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد فان الزبائن هم الموظفون داخل المؤسسة، ومن ثم يتم وضع مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المؤسسة وخططها وكذا الحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار، والفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة، التفكير والسلوك الايجابي عند الاتصال بالزبائن.<sup>2</sup>

ويحدثنا عن التسويق الداخلي لابد أن نشير إلى العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح Filippo أن هناك نوع من التعاون القائم بينها، أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون، وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فان الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بان رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة.

أن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا حيث أنها تصف كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج وهي: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، والإنتاجية.<sup>3</sup>

أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي: بحوث السوق الداخلي، ترسيخ ثقافة الخدمة، اختيار وتدريب الأفراد، الاتصال الداخلي، التحفيز وأخيرا الدعم والتمكين وسيتم تناول هذه الإجراءات لاحقا.

<sup>1</sup> بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص33.

<sup>2</sup> صالح عمرو كرامة الجريري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون، دراية تطبيقية لعينة من المصاريف البنينية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص38.

<sup>3</sup> زاهي إبراهيم إبراهيم لبد وعمر احمد رجب ريان، اثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص ص 22،23.

ثالثاً: مفهوم التسويق الداخلي

بالرغم من صعوبة تحديد تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي بين الباحثين، إلا انه هناك العديد من المحاولات لتقديم مفهوم واضح ودقيق له. حيث يرى الباحثين أن أول ظهور لهذا المصطلح كان مع بداية الخمسينيات مع ظهور مصطلح العميل الداخلي الذي يعتبر قلب مفهوم التسويق الداخلي في أدبيات إدارة الجودة في اليابان.<sup>1</sup>

حيث نظر مديري الجودة في اليابان إلى الأنشطة التي يؤديها العاملون في المؤسسة على أنها انتاجات داخلية، وان المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على تلبية احتياجات العاملين لينعكس ذلك ايجابيا على أدائهم ويؤدي في النهاية إلى إرضاء العميل الخارجي.<sup>2</sup>

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن بروز وتبلور مفهوم التسويق الداخلي كان مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، فهو مستمد أصلا من أدبيات تسويق الخدمات<sup>3</sup>، حيث استخدم مصطلح التسويق الداخلي لأول مرة من طرف "وأخرون سنة (1976) الذي يعتبر من أوائل الباحثين الذين تحدثوا عن التسويق الداخلي واقترحوه كحل Berry" لمشكلة تقديم الخدمات بجودة عالية وبشكل متجانس.<sup>4</sup>

ومن حينها والباحثون يقدمون إسهاماتهم ومقارباتهم المختلفة في توضيح مفاهيم وأنشطة التسويق الداخلي ومن ابرز هذه المقاربات في تعريف التسويق الداخلي نورد ما يلي:

**1. التسويق الداخلي كأداة لإرضاء العميل الداخلي والتوجه بالعميل الخارجي:**

"على انه: النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المؤسسة والنظر إلىBerry حيث عرفه" الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>5</sup>

كما يرى Gronroos " أن التسويق الداخلي ينص: على أن طاقم العاملين في المؤسسة لن يحققوا المزايا والمنافع " المرجوة من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم قناعة مطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، ويعني ذلك أن يعتقد العاملون الخدمة كفلسفة توجه بشكل دائم باتجاه الزبائن.

<sup>1</sup> Ioanna Papasolomou-Doukakis Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality, Journal Marketing Management 2013.p 2 of

<sup>2</sup> محمود علي الروسان،العلاقة بين التسويق الداخلي والاداء التسويقي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، الأردن، 2010، ص344.

<sup>3</sup> Myriam Bellaouaied , internal marketing as a new alternative for the service employees performance : interical revu de communacation et de marketing, 2011, p4 study

<sup>4</sup> N. Bouranta, P. Kyriazopoulos The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance Operational Research. An International Journal. Vol.5, No.2 Athens, Greece ,2005.

<sup>5</sup> Isil Turkoz & Ayse Akyol Internal Marketing and Hotel Performance, Anatolia: An International Journal of and Hospitality Research, 2011,p 150 Tourism

ويرى آخرون أن التسويق الداخلي هو: "فلسفة لإدارة الأفراد وطريقة نظامية لتطوير ثقافة الخدمة وتقويتها، ويكون التركيز على كيفية تطوير موظفين حريصين على خدمة الزبون من خلال المهارات، ويكون هناك اعتناق أو توجه نحو الزبون ووجود ثقافة الخدمة لدى الموظفين".

### 2. التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية:

حيث عرف "Gumessen" التسويق الداخلي على انه: "جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها " بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقاً لإنجاز الأهداف".

كما عرف " Berry and Parasuraman " التسويق الداخلي على انه: " جذب، وتنمية، تحفيز، والاحتفاظ بأكفأ الموظفين من خلال منحهم الوظائف (كمنتج داخلي) التي ترضي احتياجاتهم وتتوافق مع مؤهلاتهم وتطلعاتهم، فالتسويق الداخلي هو فلسفة التعامل مع الموظف كعميل داخلي والوظيفة كمنتج داخلي يلبي رغبات الموظفين ".<sup>1</sup>

### 3. التسويق الداخلي كممارسة لتقنيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة:

حيث عرف Berry "التسويق الداخلي على انه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المحاطة بهم على أكمل وجه

2"

واعتبر Kotler "أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تتبع خدماتها للزبائن في الخارج، حيث أن المؤسسة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى الموظفين داخل المؤسسة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمراً صعب التحقيق.

كما يؤكد "Piercy and Morgan" على تطبيق نفس أساليب التسويق الخارجي داخل المؤسسة باعتبارها سوق داخلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Michael dunmore، "inside-out marketing how to create in internal marketing"، London، Great Britain، 2002، p21.

<sup>2</sup> عسان قاسم داود اللامي وآخرون، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة، جامعة بغداد، العراق 2010، ص 27.

<sup>3</sup> Sherry Finney & Mette Scherrebeck-Hansen، "Internal marketing as a change management tool: A case study in"، Cape Breton، Shannon School of Business، journal of Marketing Communications، rebranding، 2010، Canada، Sydney، University، p.328.

#### 4. التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة:

حيث يعرفه "Ballontyne" على انه: "أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المؤسسة في السوق الخارجي.<sup>1</sup>

وإجمالاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي: "التسويق الداخلي هو تبني وتطبيق مجموعة من ممارسات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المؤسسة بحيث تتداخل مع إدارة الموارد البشرية، من أجل بناء توجه حقيق بالعميل، وهذا من خلال بناء قيمة حقيقية لموظفي المؤسسة ومعاملتهم على أنهم زبائن داخليين اخذين بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها كطريق لتحقيق رضاهم، ومن ثم رضا العملاء الخارجيين، وبالتالي تميز المؤسسة في سوقها والوصول إلى تحقيق أهدافها".

#### المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي<sup>2</sup>

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاث أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

##### أولاً: مرحلة دافعية ورضا الموظف

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديداً كتابات "وزملاؤه، على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة. Berry " ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بان جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائماً من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض بتحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم.

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين.

وبالتالي اغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

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

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2010، ص14.

<sup>2</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص ص 154، 159.

ثانيا: مرحلة التوجه بالمستهلك

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من خلال "Gronroos" إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة. ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها.

إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على "Gronroos" حيث أشار قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة.

وبالتالي من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعية.
- وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المؤسسة (يقصد موظف والخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.

ثالثا:مرحلة الإستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب في توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. حيث يمكن القول بان التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد حدثت بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.

أن مثل هذه الوظائف والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو موجهة إلى خارجها.

وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية.
- التغلب على المقاومة للتغيير.

## المطلب الثالث: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي

### أولاً: أهمية التسويق الداخلي

تتمثل أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:<sup>1</sup>

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

### ثانياً: خصائص التسويق الداخلي<sup>2</sup>

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

1. **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
2. **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:
  - التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وان هذه الأنشطة التي يقومون بها، وان هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
  - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

### ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي<sup>3</sup>

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات من الأهداف هي: الهدف على المستوى الكلي، الهدف على المستوى الاستراتيجي وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي.

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 14،15.

<sup>2</sup> كفاح صالح الاسدي، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية لعينية من المصارف العراقية، جامعة الكوفة، العراق، ص ص 15،16.

<sup>3</sup> زاهي إبراهيم إبراهيم لبدو عمر احمد رجب ريان، مرجع سابق، ص ص 11، 12.

## الفصل الأول .....عموميات حول التسويق الداخلي

فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

أما الهدف على المستوى الاستراتيجي هم إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي والاتصال الداخلي. وإجراءات أخرى والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة وكذلك مثولهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وان الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وان تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال، والجدول التالي يلخص أهداف التسويق الداخلي:

### جدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

<p>خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ ترسيخ ثقافة الخدمة.</li> <li>_ التدريب الداخلي للعاملين.</li> <li>_ بث المعلومات التسويقية إلى العاملين.</li> </ul>	<p>الهدف على المستوى الاستراتيجي</p>
<p>بيع الخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائل للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادا إلى المبادئ الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة.</li> <li>- امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة.</li> <li>- محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة.</li> <li>- وجود قنوات اتصال فاعلة.</li> </ul>	<p>الهدف على المستوى التكتيكي</p>
<p>الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.</p>	<p>الهدف الكلي</p>

المصدر: زاهي إبراهيم إبراهيم لبد وعمر احمد رجب ريان، مرجع سابق، ص12.

ولابد من الإشارة إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمؤسسة بل هي تجعل المؤسسة بل هي تجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي

هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي:

1. **تنمية ثقافة المؤسسة:** وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها من

أمثلتها:(الزبون دائماً على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة)، لهذا ستكون

أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين الموظف من فهم رسالة المؤسسة.

- تنمية توجهات الموظفين نحو الأسواق.

- تنمية المهارات الموظفة في تحقيق الاتصالات الفعالة.

2. **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تتضمن

الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى

الأداء غير متكامل، وهنا ستكون أهداف التسويق الداخلي كما يلي:

- ضمان الممارسات التسييرية داخل المؤسسة المشجعة لدعم توجهات الموظفين نحو الزبون والسوق.

- ضمان تدفق المعلومات وحصول الموظفين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

3. **تقديم السلع والخدمات الجديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم لتعامل مع

الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة، وهنا ستكون أهداف

التسويق الداخلي هي:

- جعل الموظفين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة.

- أن تكون هناك معرفة كافية لدى الموظفين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة الاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص.

- أن يكون الموظفين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات

الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

## المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي

يعتبر التسيير الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية الخدمية ولن يكون هذا التسيير كفاً وفعالاً إلا إذا اشتمل في ثناياه على الفكر التسويقي الداخلي وعليه سنحاول التطرق إلى استراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي من خلال معالجة بعض المفاهيم كالأسواق الداخلية والزبائن الداخليين وكذا تجزئة الأسواق الداخلية والمزيج التسويقي الداخلي.

### المطلب الأول: إستراتيجية التسويق الداخلي

#### أولاً: السوق الداخلي

##### 1. مفهوم السوق الداخلي:<sup>1</sup>

أن الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هوان أول سوق تتعامل معه المؤسسة هو السوق الداخلي الذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي والوظائف هي منتجات داخلية وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم التسويق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين ( الزبون الداخلي ) والمؤسسة وقد أشار إلى هذا المعنى ادم سميث في كتاباته حيث اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المؤسسة وان سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه.

وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقات بين المؤسسة والموظف أو العامل ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن لـ: ( آدمز ) الذي أشار إلى أن الموظف أو العامل يقدم ( الجهد البدني أو الذهني . الوقت . الالتزام . والولاء للمؤسسة . . . ) . وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية.

ومن خلال جهود التسويق الداخلي ينبغي على المؤسسة إدارة هذا التبادل بما يحقق التوازن المطلوب والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين وتقليل الصراعات بين الوظائف ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي.

وعلى الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي فان بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه ومن ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من رفيق واحمد ونلخصها كما يلي:

- واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هوان المنتجات (الوظيفة) التي تباع أو تسوق إلى الموظفين قد لا يكون مرغوب فيها أو قد لا يكونوا بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج إليه المستهلك الخارجي إلى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ص ص 26، 27.

- على عكس ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار فانه في كثير من الأحيان قد لا يتوفر لديهم حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات ( الوظائف) بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط الموظف بالمؤسسة قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل وهنا عكس ما يجري في السوق الخارجي الموظف ليس لديه الاختيار عليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو يتعرض إلى توقيف أو إلى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المؤسسة.
- على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة وتعد الاختيارات في المؤسسة على الموظف أن تتبع سياسة عمل واحدة والتي تعتمد على المؤسسة.
- مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون وهي قضية الزبون هو الملك بمعنى أن الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي أم في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي أم في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الموظفين أولاً.
- وعلى كل خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه وهذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وسحبها على السوق الخارجي.

#### ثانياً: بحوث التسويق الداخلي<sup>1</sup>

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، (مهما كان نوع التسويق) وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات تحليلها استمرار من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة.

وتحتاج المؤسسة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي وهي إلى ثلاثة أنواع رئيسية ترتكز على:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه).
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمؤسسة،
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف انه يقدم أكثر مما يأخذ أم لا).

وهذه الجوانب مهمة جداً في معرفة توقعات الزبون الداخلي كون أن أي موظف يعتقد انه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى وأداء والتزام وولاء الموظف للمؤسسة يكون حسب ترجيحه لهذا

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ص 28.

التبادل فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه سوف يتقاعس في العمل أو حتى قد يقرر المغادرة وإذا كان العكس فانه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولائه والتزامه تجاه المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

وعلى العموم فان مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.

- مستويات الرضا الوظيفي.

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.

- حاجات ورغبات العاملين.

ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستثمارات المقابلات والحوارات المباشرة. . . الخ.

### ثالثا: تجزئة السوق الداخلي<sup>1</sup>

تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة أن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشتمل على سبيل المثال المستوى في الهيكل التنظيمي.

أن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل اقل ارتباطا أن التسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الاتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.

### رابعا: تشخيص مفهوم الزبون الداخلي

جرت العادة بان الزبائن هم أفراد أو مؤسسات من خارج التنظيم ومثل هؤلاء الزبائن يجب خدمتهم بطريقة تلبي حاجاتهم إلا أن هناك تفاعلات تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم وقدم الخدمة وكذلك بين أطراف شبكة العمل في الداخل فالزبون المتصل بالعاملين و الأقسام في المؤسسة عليه أن يحصل على دعم من الآخرين فالأقسام داخل المؤسسة عليها أن تتعاون إذا كان عليها أن تقدم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.

2

وإذا كانت الخدمة الداخلية ضعيفة (أي التعاون بين الأقسام والأفراد داخل التنظيم ضعيف ) فان الخدمة في الخارج ستكون أيضا ضعيفة ( أي خدمة الزبائن ) وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم الزبون الداخلي الذي يهتم بالعلاقات بين الزبون ومقدم الخدمة داخل المؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم 02 فقد تكون هناك وظيفة واحدة أو سلسلة واسعة من وظائف الخدمة الداخلية وكل منهما تم توضيحه داخل صندوق كما هو مبين في الشكل.

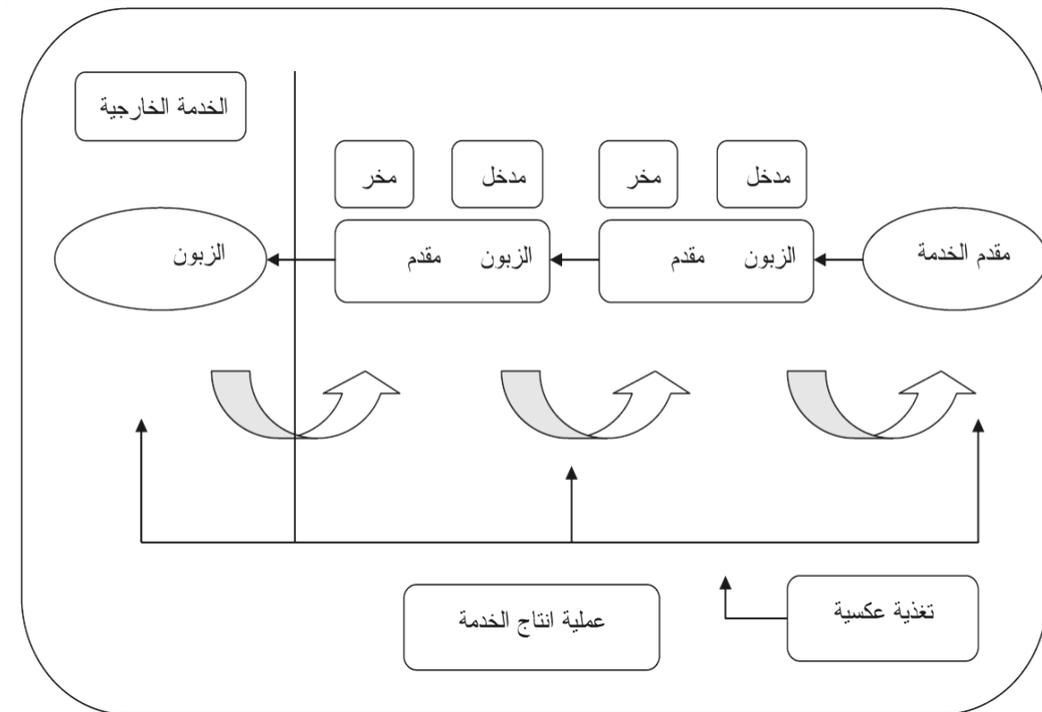
<sup>1</sup> هاجر نصر الله واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص10.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص407.

وهذه الوظائف خاصة بالزبائن الداخليين لمقدمي خدمة داخليين آخرين وهو أيضا مقدمي خدمات لزبائن داخليين آخرين في المؤسسة وفي نهاية عملية إنتاج الخدمة تكون المخرجات النهائية هي الخدمة الخارجية التي يدركها ويحصل عليها الزبون النهائي في الخارج.

وعندما يدرك أفراد التنظيم أهمية علاقات الزبون الداخلي فانه من السهل جدا تغيير اتجاهاتهم كما أن مفهوم الزبون الداخلي يعطي بعدا كليا وجديدا للمهام المنجزة داخل المؤسسة وهذا يعني أن عملية صنع الجودة في الخدمات ليست وظيفة محصورة في الأقسام المرئية فقط للزبائن في الخارج وإنما هي وظيفة جميع أقسام المؤسسة كما هو مبين في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين



المصدر: حامد هاني الضمور، مرجع سابق، ص408.

## المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويقي الداخلي

يلاحظ أن هناك ارتباطا وثيقا بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للعملاء والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعامل بالمؤسسة حيث أن قيام المؤسسة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة أو تغيير الأهداف أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الاستراتيجيات التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية.

ويتطلب ذلك تنمية مزيج تسويقي موجه للعاملين يكون موازي ومقابل لذلك المزيج التسويقي الموجه للعملاء ويتفاعل في نفس الوقت مع رسالة أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

<sup>1</sup> توني نوبان، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 20.

ويتضمن المزيج التسويقي الداخلي للعاملين عناصر المزيج التسويقي الأربعة التقليدية ( المنتج، السعر، الترويج والتوزيع ) وذلك على النحو التالي: <sup>1</sup>

### أولاً: المنتج

يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على انه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية والغير تسويقية ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة وبالطبع فان هناك العديد من الأبعاد فان هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج، وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق، وتغيير نظام ومعايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها العميل عند نقاط البيع.

### ثانياً: السعر

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملاتها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط التوضيحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة ووضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة العميل أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين. . الخ والأكثر من ذلك هي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

### ثالثاً: الترويج (الاتصالات الداخلية)

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل: التقارير وملخص الخطط بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذوي التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرووسيهم لأفكار والخطط والمطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

### رابعاً: التوزيع (المكان)

أن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريقة (أو المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب وندوات. . الخ وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج، بالإضافة إلى نظام الحوافز والترفيه ونظام المتابعة. . الخ ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها، قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص43.

خامسا:العناصر الأخرى للمزيج التسويقي الداخلي<sup>1</sup>

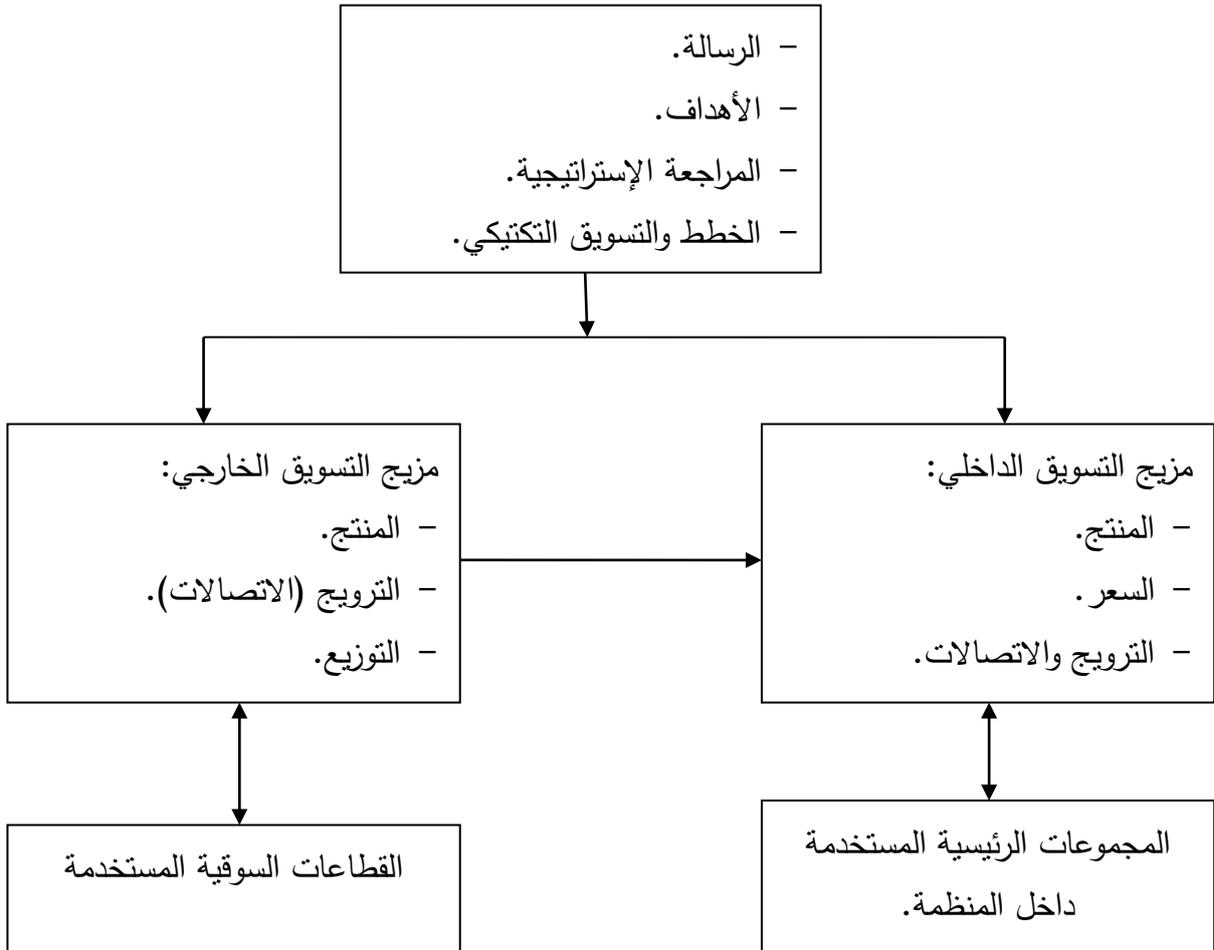
1. العمليات: وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

2. الأفراد: وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

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

والشكل التالي يوضح العلاقة بين كل من المزيج التسويقي الخارجي والداخلي ومكونات التوجهات الإستراتيجية:

الشكل رقم 03: العلاقة بين المزيج التسويقي الخارجي والداخلي ومكونات التوجهات الإستراتيجية.



المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص44.

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البيازوري العلمية، الأردن، 2006، ص 257.

## المبحث الثالث: إجراءات ونماذج التسويق الداخلي

هناك العديد من الإجراءات وأنشطة التسويق الداخلي المتعارف عليها، وكل باحث قد ركز على البعض منها بالدراسة والتحليل، وسيتم إلقاء الضوء في هذا المبحث على أهم هذه الإجراءات بالإضافة إلى نماذج التسويق الداخلي المتعارف عليها، وكل باحث قد ركز على البعض منها بالدراسة والتحليل، وسيتم إلقاء الضوء في هذا المبحث على أهم هذه الإجراءات بالإضافة إلى نماذج التسويق الداخلي التي تعطي للباحث والممارس على حد سواء تصورا عن كيفية تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي في ما يلي:

#### أولاً: بحوث السوق الداخلي

تمت الإشارة إلى بحوث السوق الداخلي سابقاً.

#### ثانياً: ترسيخ ثقافة الخدمة<sup>1</sup>

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين. فللمؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المؤسسة ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل، لان هذه الأخيرة تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين أنفسهم من جهة أخرى، والحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين.

وبشيع حالياً هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها. وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، إذ غالباً ما تكون قوية في مؤسسات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العرقية، كما تكون قوية أيضاً ولكن ذات تأثير محدود في بعض المؤسسات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها. درمان

<sup>1</sup> سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية، محافظة نينوى العراق، ص ص 52، 53.

أن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:

- السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما المتوقع منهم.
- الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فان هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسستهم أوأنهم يمثلون جزءا مهما منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ودوهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحال تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية. وتأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بان المؤسسة التي تملك ثقافة خدمة قوية تؤثر ايجابيا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي. من جهة أخرى نجدان المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة، أي لا يوجد لديها ألا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة ستؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي للمنظمة.

### ثالثا: اختيار العاملين<sup>1</sup>

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة،وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في هذه الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد.

ونظرا للخصائص المميزة للخدمات، فان ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن وبالتالي فان على إدارة المصرف أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم العرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقادهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات، وعليه فانه من الضروري أن يتوافر في المصرف أفراد يمتلكون الاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات.<sup>2</sup>

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق اكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين.

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 20، ص 21.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 167.

جدول رقم (02): عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

مواصفات الشخص	متطلبات الوظيفة
<p>_ تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى.</p> <p>_ خبرة مجاله من حيث مجالها أو عدد سنواتها.</p> <p>_ مهارة شخصية سواء ذهنية أو يدوية.</p> <p>_ مواصفات شخصية.</p>	<p>_ أداء واجبات معينة.</p> <p>_ تحمل مسؤولية سلطات معينة.</p> <p>_ ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل محددة.</p>

المصدر: سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007، ص200.

نلاحظ من خلال الجدول أن عملية اختيار العاملين بالمؤسسة تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة عملية ومهارات ومواصفات شخصية وبين متطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم بتقليل التكاليف بالمؤسسة.

رابعاً: التدريب الداخلي<sup>1</sup>

يمكن تعريف التدريب على انه مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

ويمكن تعريف التدريب بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير."<sup>2</sup>

ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن ويعد العاملون هم الطرف المكمل لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم لذلك فان صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضا في مواقفه وسلوكه تجاه المؤسسة ولكي تنجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين.

فان الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم و تعابير وجوههم

<sup>1</sup> زاهي إبراهيم إبراهيم لبد وعمر احمد رجب ريان، مرجع سابق، ص 26، 28.

<sup>2</sup> بلبالي عبد النبي، مرجع سابق، ص22.

وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين خاصة إذا كان هذا السلوك متوافقا مع سياسة المؤسسة.

أن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

**1. المستوى الأول:** هوان تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل، لذلك فان هذا التوجيه هو ذو صلة قوية بتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

**2. المستوى الثاني:** هو المستوى الذي يعتبر تدريب العاملين يجب أن يتم تجريبه على مجموعة من العاملين المتعاونين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

كذلك فان تطوير البرامج التدريبية القوية يساعد جدا في التطبيع الاجتماعي للعاملين وإدخال العاملين في التفكير الايجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي تريدها الإدارة.

وهناك العديد ن الأهداف التي تتحقق من خلال إدخال العاملين في عملية التدريب وهي:

- تسمح للعاملين بالمشاركة بالمعلومات والمشكلات والأفكار؛
- خلق مواقف أكثر تلائمية تجاه التسويق الخارجي والتوجه نحو الخدمات ؛
- ضمان سير الإدارة والكادر على المسار نفسه.

أن فعالية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعليم وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير جيدة قبل عملية التدريب، ومن الأمور الهامة التي تقع تحت عاتق إدارة المؤسسة الخدمية القيام بتعزيز متواصل للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها من خلال عملية التدريب من جانب العاملين.

### خامسا: الاتصال الداخلي<sup>1</sup>

أن أفراد المؤسسة أي كان نوع نشاطها ينقلون أفكارهم وانطباعاتهم عن مؤسستهم وعن منتجاتها أو خدماتها لأفراد محيطهم ،وهذا ما يجعلهم عنصرا اتصاليا مهما، وذا مصداقية كبيرة، لان عملهم في المؤسسة يكسبهم صبغة من الخبرة في نظر من يستمع إليه.

<sup>1</sup> فؤاد بوجنانة، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

هذا ما يستوجب على الشركة الاهتمام أكثر بهذه القناة التواصلية ومراقبة كل ما يصدر عنها من رسائل، وهذا من خلال اتصالاتها الداخلية التي تعرف بتدفق المعلومات والتوجيهات و الأوامر من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات، واقتراحات، وشكاوي. . . . الخ، قصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

وللاتصال الداخلي دور كبير في بناء وتطوير ثقافة المؤسسة على أساس القيم الخاصة للخدمة، بالإضافة إلى تنمية روح الفريق والتذكير بأهداف المؤسسة.

وتزايد أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية التي تعتمد في تسويق خدماتها على أفراد الاتصال المباشر، الذين يعتبرون عنصرا مهما في المزيج التسويقي وكذا الإستراتيجية الاتصالية، وهذا لكونهم بمثابة وسيط بين المؤسسة وعملائها وواجهة أمامية لها.

وتعتمد فعالية الاتصال الداخلي على فعالية التسويق الداخلي لأنه احد أهم المداخلات في بناء نظام المعلومات بالمؤسسة، كما انه يسهر دائما على أداء الموظفين خاصة أفراد الاتصال المباشر بالعملاء، ويعتبر التسويق الداخلي الاتصال التسويقي الداخلي من أهم وسائله لتحقيق أهدافه، حيث يتضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية لتوجيه سلوك العاملين وأفراد الاتصال المباشر وجعله يتوافق والأهداف المحددة.<sup>1</sup>

كما أن تحسين صورة المؤسسة وخدماتها يجب أن يتم على المستويين الداخلي والخارجي وهذا ما يستوجب تمييز الرسائل الموجهة لداخل المؤسسة عن الموجهة لخارجها، فأفراد المؤسسة يجب أن يشعروا بان معاملة المؤسسة لهم متميزة عن معاملتها لباقي عملائها لما لهم من دور فعال في نشر رسائلها، مع الإشارة في الأخير إلى ضرورة التكامل بين الرسائل الداخلية والخارجية لعكس صورة واحدة للمؤسسة ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية هو البنية التحتية لقيام التسويق الداخلي ونجاحه في تحقيق أهدافه.

### سادسا: التحفيز<sup>2</sup>

التوجه بالمستهلك، خدمة الزبون، احترام المعايير والجودة، . . الخ، ليست قيم راسخة أو يلتزم بها الموظف هكذا بل يمكن التأثير عليها بفعل مؤثرات وعوامل خارجية، أو ما يطلق عليه حوافز.

يمكن تعريف التحفيز على انه: "كل إغراء تضعه المؤسسة لجعل أفراد يتصرفون بطريقة معينة".<sup>3</sup>

ويعرف كذلك على انه: "تلك الجهود التي تبذلها المنظمة، لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص304.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

<sup>3</sup> امانى محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 1999، ص277.

يتميز ذلك بالاستمرارية<sup>1</sup> بمعنى استمرارية التحفيز يؤدي إلى استمرارية رغبة الأفراد في العمل، وتأدية المهام بفعالية ويعرف على انه: "مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها".

معنى ذلك أن على المؤسسة أن تسعى إلى توجيه سلوك العاملين من خلال بعض المؤثرات والمزايا التي تقدمها بغرض تحسين أداء والتزام الموظفين بتقديم أفضل معاملة للزبون بل وتأكيد على أنهم متحفزين لفعل ذلك.

وهذه السلوكيات والاستجابات تمثل صلب اهتمام التسويق الداخلي، على أساس انه يحاول دفع الموظفين إلى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت يسعى إلى توفير الظروف المساعدة لذلك من خلال تلبية رغبات وتوقعات الموظفين.

والتحفيز ليس مقابل الأداء هو مقابل التميز في الأداء، و التحفيز قد تكون جماعية أو فردية، مادية أو معنوية، المهم أنها تراعي الاعتبارات التالية:

- مكافئات عادلة بحيث يشعر الموظفون أنها قائمة على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية؛
- يجب إن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حتى يربط العامل بين الأداء والتحفيز؛
- أن تقدم لمستحقيها أمام العاملين، لزيادة فعالية تأثير التحفيز؛
- استخدام التحفيز الجماعية من اجل رفع الروح الجماعية.

### سابعاً: الدعم والتمكين<sup>2</sup>

أن سر نجاح العديد من المؤسسات مرد نجاح التبادل الداخلي بين الموظف والمؤسسة، والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة، الأهداف، الرؤية، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء، ويولد ما يسميه البعض الملكية النفسية<sup>3</sup>، حيث يشعر الموظف بأنه يملك المؤسسة وبالتالي فان نجاحه من نجاح المؤسسة وفشله من فشلها.

وباعتبار إن الموظفين وبالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبون بحكم التفاعل والتعامل، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم حرية أكثر من التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم والمعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج عملهم، وهذا هو جوهر التمكين الذي يعرفه كل من بون ولولر على انه: "إطلاق الحرية للموظف بشكل يوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص235.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص43.

<sup>3</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص6.

<sup>4</sup> يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص6.

ويصفه كل من بيرري، رفيق، واحمد على انه:

- حالة ذهنية تمتلك الموظف نتيجة شعوره بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل؛
- وعيه وإحاطته بكل متطلبات العمل الذي يقوم به؛
- استعداده لتحمل نتائج أعماله وحتى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفريق الذي ينتمي إليه.

ومن خلال تحديدهم لأهم أنشطة التسويق الداخلي ذكر كل من ( Gilmors & Carson ) أن إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن أمر مهم جدا لنجاح برنامج التسويق الداخلي.

واليوم تجتهد الكثير من المؤسسات في أن تكون أكثر فهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم خدمات جودة عالية، ولن يكون لها ذلك إلا إذا وضعت ثقة كبيرة في الأفراد القريبين من الزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة، والدعم المادي والمعنوي وحتى التأطير والتدريب من اجل الرفع من مهاراتهم بالإضافة إلى مجال من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفعالية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة والموظف.

### المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

بالرغم من إشارة الدراسات الحديثة للتسويق إلى الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي، بالإضافة إلى إقرار الأكاديميين وعلى نحو واسع بأهميته، إلا انه لم يتم بناء إلا بعض النماذج فقط التي توضح كيفية تطبيقه بالمؤسسات والسبب يعود أساسا إلى:<sup>1</sup>

- عدم وجود تعريف دقيق ومفهوم واضح له؛
- عدم وجود تحديد دقيق لعناصره ومكوناته (أنشطته)؛
- عدم وجود تحديد دقيق كيف يتم تطبيق هذه الأنشطة؛
- عدم وضوح الجهة التي تقوم بتطبيقه (من ينفذ)؛

لذلك قام كل من الباحثين " احمد ورفيق" بتطوير أربع نماذج لتوضيح كيفية تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة، فهي تهدف إلى تقديم وجهات نظر مختلفة حول مفهوم التسويق الداخلي وأنشطته ونتائج تطبيقه وذلك لبناء تصور عن كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي بالمؤسسات ونتائج ذلك، هذه النماذج نوضحها فيما يلي:

<sup>1</sup> Bouranta ،N ،Mavridoglou ،G ،P ،Op، Cit.، p2

- النموذج الأول والذي أساسا مفهوم Berry للتسويق الداخلي من خلال اعتبار الموظفين كزبائن داخليين؛
- النموذج الثاني والذي يركز أساسا على مفهوم "Gronroos" للتسويق الداخلي من خلال التركيز على التسويق التفاعلي
- النموذج الثالث الذي يتركز على الجمع بين النموذجين السابقين الأول والثاني؛
- النموذج الرابع يتركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعمل وسط الموظفين بالمؤسسة.

وفيما يلي سنتطرق إلى هذه النماذج بمزيد من التفاصيل:

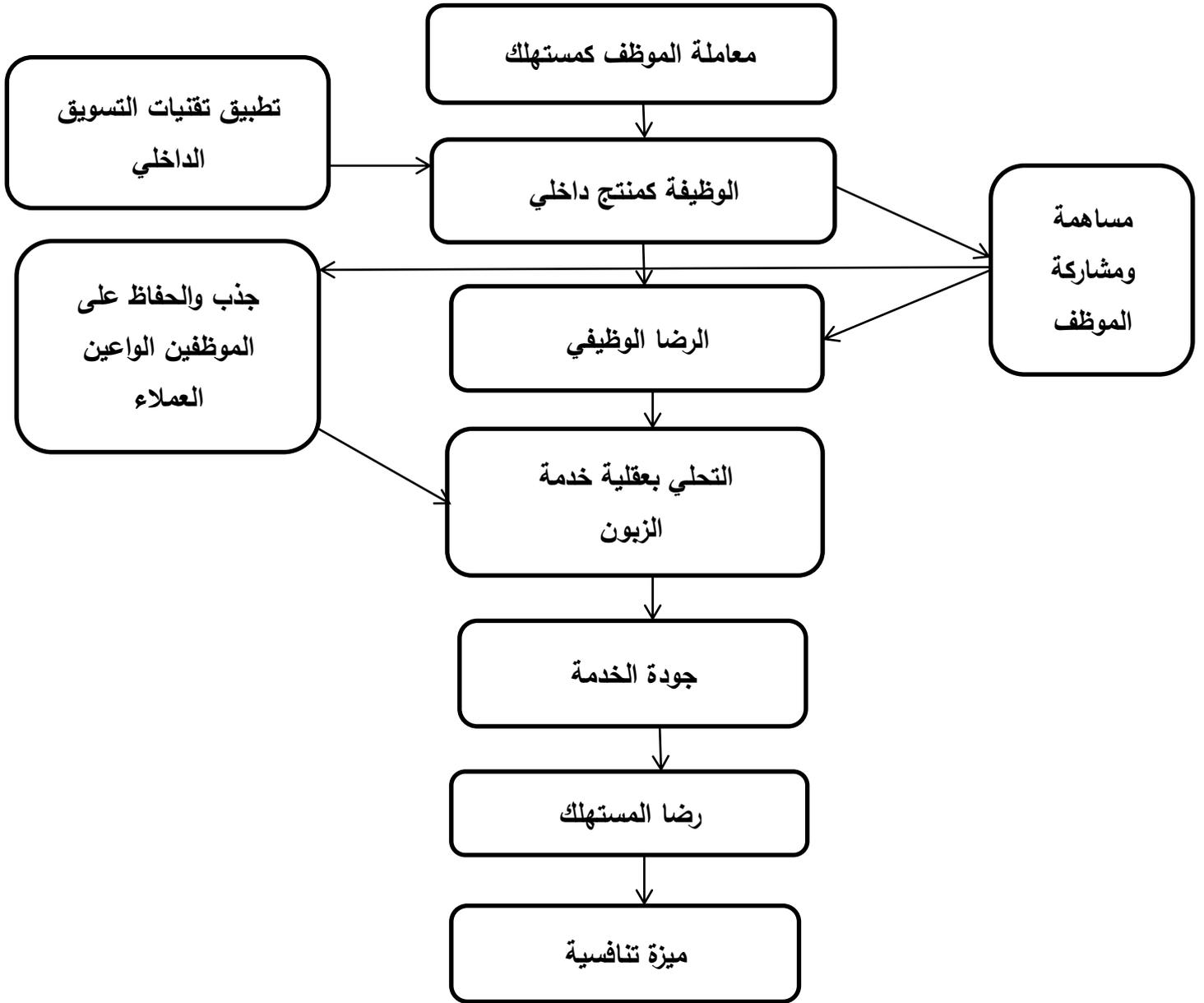
#### أولاً: النموذج المتمركز على مفهوم "Berry" للتسويق الداخلي<sup>1</sup>

- هذا النموذج يتركز على فكرة اعتبار ومعاملة الموظفين داخليين للمؤسسة وفق ما اقترحه "Berry"، وتتمثل الخصائص الأساسية لهذا النموذج فيما يلي:
- اعتبار ومعاملة الموظفين كعملاء داخليين يتطلب أن تعامل وظائفهم بنفس الطريقة مثل أي منتج آخر للشركة وهذا يعني أن تؤخذ احتياجات ورغبات الموظفين بعين الاعتبار، وإن تقوم المؤسسة ببذل الجهود لجعل منتجاتها جذابة لعملائها الداخليين؛
  - معاملة الموظفين كعملاء والوظائف كمنتجات يتحقق من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل إشراك ومساهمة الموظف في قرارات وأعمال المؤسسة، وأيضا من خلال تطبيق تقنيات التسويق داخل المؤسسة من اجل اجتذاب واستبقاء الموظفين الموجهين بالعملاء.
  - اعتبار الموظفين عملاء داخليين سوف يؤدي إلى رضاهم(الرضا الوظيفي)، وبغير موافقهم ليصبح الموظف في النهاية موجه بالمستهلك (خدمة الزبائن أولاً) مما يؤدي إلى جودة الخدمة، ورضا العملاء وبالتالي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.
- والشكل التالي يوضح النموذج الأول للتسويق الداخلي:

<sup>1</sup> Nada Ali internal marketing :an exploratory study of the implementation of internal marketing in small insurance

pp36\_41 .,2010. brokers in the uk doctor of philosophy bournemouth university

الشكل رقم (4): نموذج بيرري في التسويق الداخلي.



**source:** hua yang.an internal marketing study of service encounters between managers and caddie in the chinese golf industry, doctoral thesis doctorat. universite de Northumbria at Newcastel ,2009, p29.

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هذا النموذج كلما ذكرنا سابقا يتبنى فكرة الموظف كعميل داخلي من أجل تحقيق كل من رضا الموظف ورضا العميل.

ومنه على المؤسسة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:<sup>1</sup>

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين؛
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظم؛
- جذب الاحتفاظ بأفضل الموظفين؛

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمؤسسة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

لكن الانتقادات الموجهة لهذا الطرح تشكك في مدى قدرة التسويق الداخلي و ملائمة لتحقيق هذا الهدف، فعلى هذه الفكرة لأنها تتجاهل حقيقة وجود المؤسسة وهي إشباع وتلبية احتياجات العملاء (Cahil1996) سبيل المثال انتقد الخارجيين وليس الموظفين، أيضا أشار إلى أن التركيز على إرضاء الموظفين وتلبية احتياجاتهم وتناسي أن هناك عميل خارجي سيكون له عواقب وخيمة.

وبالتالي من الجيد أن تهتم المؤسسة بعملائها الداخليين، ولكن لا ينبغي أن تبالغ في ذلك على حساب الاهتمام بالعملاء الخارجيين.

كما أشار كل من (Papazolomou and kitchen)، 2004 إلى إمكانية تعارض احتياجات المؤسسة مع احتياجات الموظفين وبالتالي لا يمكن أن تخضع لمطالبهم وتلبي احتياجاتهم، كما أشار الباحثين إلى التداخل بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية.

هذا النموذج أيضا اقترح استعمال أدوات وتقنيات تسويقية داخل المؤسسة (بحوث سوق داخلية، مزيج تسويقي... .) لتحفيز وجذب الموظفين الموجهين بالمستهلك لكن هذا الأمر أيضا تعرض للنقد فقد ذكر (Voima)، 2000 أن هذه الأدوات موجهة، لتطوير العلاقات مع العملاء الخارجيين باعتبارها الهدف الأساسي وليست موجهة للداخل، وهذا ما أكد عليه (Gilmore&Carso، 1995) باعتبار أن أدوات التسويق مصممة خصيصا لبرامج التسويق الخارجي وقد لا تتلاءم مع السوق الداخلي.

وعلى الرغم من موجود مثل هذه الانتقادات إلا أن هذه الطريقة أثبتت نجاعتها في تغيير مواقف الموظفين اتجاه التوجه بالعميل وتبني هذا التوجه لخدمة وإرضاء العميل الخارجي.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الاخضر، مرجع سابق، ص45.

## ثانياً: النموذج المرتكز على المفهوم "Gronroos" للتسويق الداخلي<sup>1</sup>

يعتمد هذا النموذج على فكرة "Gronroos" للتسويق التفاعلي فإذا كان التركيز في النموذج الأول على رضا الموظفين فهذا النموذج يلقي الضوء على كيفية استخدام التسويق الداخلي لخلق وتطوير التوجه بالمستهلك وسط الموظفين، وتتمثل الخصائص الأساسية لهذا النموذج فيما يلي:

- إمكانية خلق التوجه بالمستهلك وسط الموظفين من خلال إدارة داعمة تركز على استخدام أنشطة التوظيف لتحفيز الموظفين، وجعلهم موجهين بالمستهلك مع توفير برامج تدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجيه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون، وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرار ومنحهم بعض حرية التصرف في مهامهم؛

- إن عناصر التسويق الداخلي مثل الممارسات الداعمة للتوظيف والتدريب، والإدارة بالمشاركة وتقدير الموظفين تزيد من رضاهم الوظيفي، وبالتالي تحسن وتطور التوجه بالعملاء لدى الموظفين؛

- بين (Gronroos،1981) أن العاملين في مجال الخدمات أصبحوا منخرطين ومشاركين في عملية "التسويق التفاعلي" وبالتالي فمن المهم أن يستجيبوا لاحتياجات العملاء، واعترف بان الاتصال والتفاعل بين البائع والمشتري له تأثير على الشراء وتكرار القرار الشرائي للعملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التفاعل بين المشتري والبائع سيخلق فرص تسويقية للمؤسسة، بناء على ذلك اقترح هذا النموذج أن الموظفين الموجهين بالعملاء سوف تكون لهم القدرة على الاستفادة من التفاعلات الناتجة من اتصال الموظف بالعميل الخارجي، وبالتالي زيادة مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية في نهاية المطاف؛

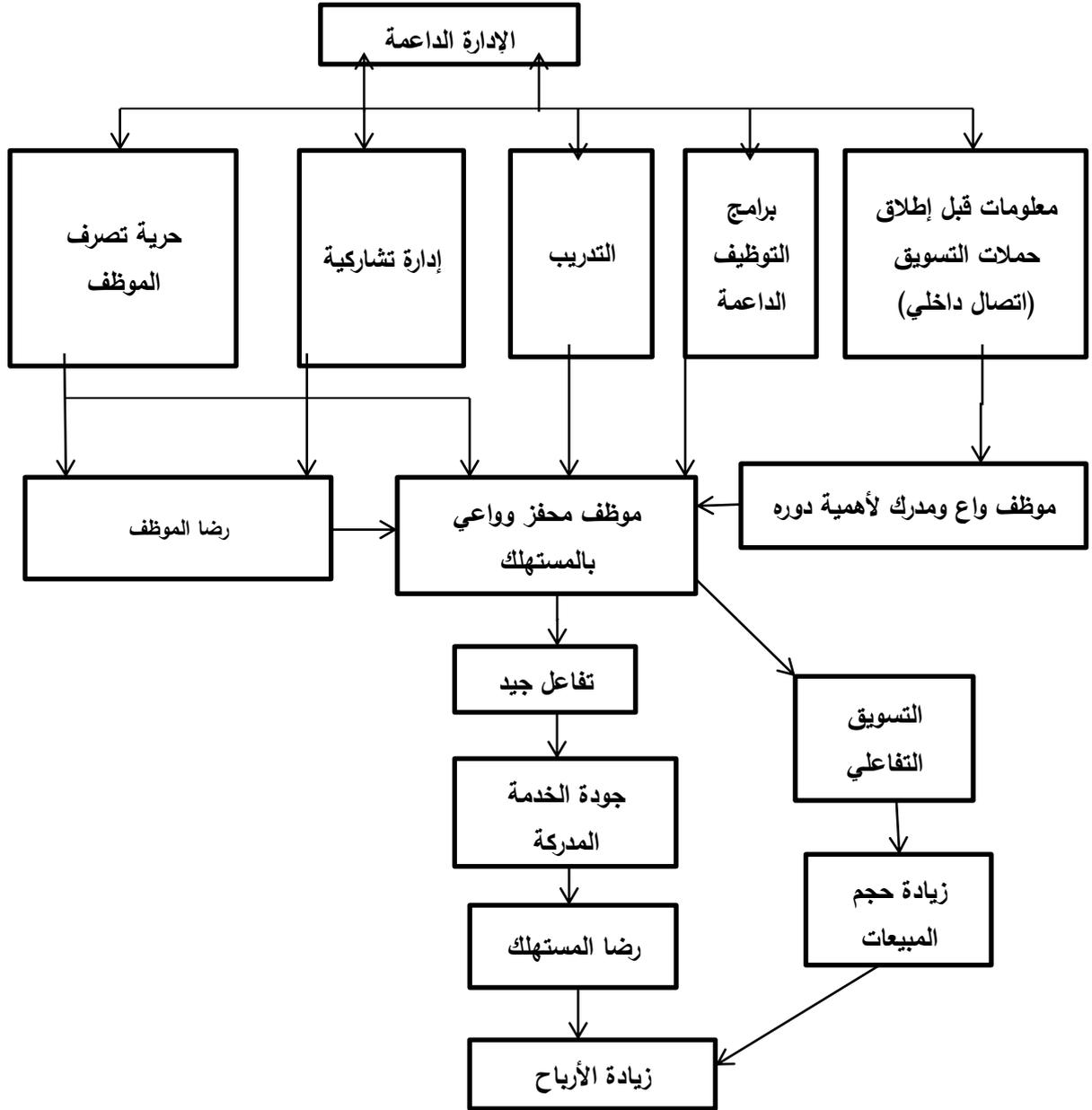
- تكوين وتطوير موظفين موجهين بالعملاء من خلال التسويق الداخلي وتشجع الموظفين على التعامل بشكل جيد مع العملاء، والذي بدوره سيؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية، ويزيد من رضا العملاء كما يؤدي إلى زيادة الأرباح؛

- الموظفون يجب أن يكونوا على علم بأي تغييرات في استراتيجيات التسويق والحملات الترويجية للمؤسسة قبل أن يتم إطلاقها في السوق الخارجية، بهذه الطريقة يدرك الموظفون أهميتهم ودورهم في إنتاج الخدمة وعملية تقديمها للعملاء، وبالتالي توجههم بالعميل وهذا يتطلب أيضاً إدارة داعمة.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص46.

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية، وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5):نموذج "Gronroos" للتسويق الداخلي.



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص47.

أن النموذج السابق اخذ بعين الاعتبار فكرة "Gronroos" في استخدام التسويق التفاعلي لخلق التوجه بالعميل، حيث يوضح هذا النموذج انه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
  - سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها؛
  - الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛
  - دعم الموظفين في اتخاذ القرارات إي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
  - إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه؛
  - التزام الإدارة بدعم هذه الشروط والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لا دوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصصة المؤسسة في السوق.
  - ومع ذلك يبدو أن هذا النموذج عقد من الطريقة التي يمكن أن يستخدمها التسويق الداخلي لزيادة الربحية وإدراج جوانب مثل التفاعل الجيد والتسويق التفاعلي قد جعله نموذجا صعب الاختيار.
  - وعلى وجه التحديد، اقترح هذا النموذج وجود صلة غير مباشرة بين التسويق الداخلي وزيادة الربحية ويمكن تحقيق زيادة الربحية من خلال ثلاث طرق:
  - ربط التسويق الداخلي (التدريب، وإدارة تشاركية وحرية التصرف) برضا الموظفين، والتوجه بالعملاء وأفضل جودة للخدمة من خلال التفاعل بين الموظفين والعملاء، وزيادة الربحية؛
  - ربط التسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، وممارسات التوظيف الداعمة والتدريب وتقدير وحرية تصرف الموظف) بالتوجه بالعملاء، وزيادة المبيعات من خلال التسويق التفاعلي، وزيادة الربحية؛
  - ربط التسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، وممارسات التوظيف الداعمة والتدريب وحرية التصرف الموظف) بالتوجه بالعملاء وجودة الخدمة المدركة أفضل من خلال التفاعل بين الموظفين بالعملاء، ورضا العملاء، وزيادة الربحية.
- وهنا كان يمكن أن يكون أكثر منطقية الإشارة إلى وجود صلة مباشرة بين التسويق الداخلي وأداء المؤسسة، أو التسويق الداخلي والتوجه بالعملاء وأداء المؤسسة، في هذا الصدد وجد كل من

الباحثين (Hwang and Chi)، (2005) أن التسويق الداخلي كان له اثر ايجابي على أداء الشركات (تحقيق أرباح).

بالإضافة إلى ذلك، لم يربط النموذج السابق بين الاتصالات الداخلية وتدريب العاملين ورضا الموظفين، على الرغم من انه أشار إلى أن التسويق الداخلي (تدريب الموظفين، والمشاركة في الإدارة، وحرية التصرف) من شأنه أن يؤدي إلى رضا الموظفين.

وهذا يعني أن هذا النموذج هو محاولة للقضاء على التركيز على رضا الموظفين، إلا انه فشل في تقديم مبرر لعدم ربط جميع عناصر التسويق الداخلي برضا الموظفين، وبالتالي فان هذا النموذج لا يوضح بشكل حاسم الطريقة التي يمكن من خلالها تطبيق واستخدام التسويق الداخلي.

ثالثا: النموذج الثالث لأحمد ورفيق المرتكز على الدمج بين نموذج "Gronroo" و"Berry" للتسويق الداخلي

هذا النموذج يجمع بين النموذجين السابقين فهو يحتوي على عدد الميزات الإضافية مثل العلاقة بين رضا العملاء وولاء العملاء وزيادة الأرباح، أيضا يمكن زيادة الأرباح من خلال كلمة الشفاه الصادرة عن عميل راض.

وتتمثل الخصائص الرئيسية لهذا النموذج فيما يلي:

- اعتبار الوظيفة كمنتج بالاعتماد على التوظيف والتدريب والمشاركة في الإدارة وحرية تصرف الموظف مرتبط برضا الوظيفي والتوجه بالعميل؛

- تطبيق تقنيات التسويق داخل المؤسسة مرتبط بالتوجه بالعميل؛

- العلاقة بين ولاء العملاء ورضا العملاء وزيادة الأرباح، والتي يمكن زيادتها من خلال كلمة الشفاه عن طريق العملاء الراضين عن المؤسسة؛

- التواصل الجيد بين التسويق وموظفي الاتصال مرتبط بالتوجه بالعملاء.

ونتيجة لذلك، يعتقد (احمد ورفيق2002) أن هذا النموذج لديه بعض المزايا أكثر من النماذج السابقة هذه المزايا تتمثل في:

- النموذج الأول والثاني ليسا بنماذج متناقضة، بل تسلط الضوء على جوانب مختلفة من التسويق

الداخلي، وقد استخدم هذا النموذج هذه الاختلافات لاقتراح مفهوم أكثر شمولاً للتسويق الداخلي؛

- يقترح هذا النموذج عدد كبير من الروابط التي قد يتم اختبارها تجريبيا؛

- ويبين الآلية التي يمكن أن يطبق بها التسويق الداخلي علميا؛

- ويعطي وجهة نظر أكثر اكتمالا للتسويق الداخلي.

من خلال الشكل التوضيحي للنموذج السابق نلاحظ انه نموذج معقد فهناك عدد كبير جدا من الروابط بين عناصره، مما قد يتسبب في صعوبات بسبب الجهود البحثية المطلوبة لاختباره، لذلك، فانه قد

لا يكون من الممكن للممارسين تطبيقه في الواقع يشير هذا النموذج إلى أن رضا العملاء لا يؤدي وحده إلى زيادة الربحية، ولكن يمكن أيضا أن يتحقق ذلك من خلال ولاء العملاء، ليس هناك أدلة تجريبية قوية تثبت هذه العلاقات فمثلا (Hallowell) وجدت علاقة ضعيفة بين رضا العملاء، والولاء وزيادة الأرباح، في حين أن الصلات المباشرة بين التوجه بالعملاء ورضا العملاء وزيادة الأرباح قد يكون أكثر فهما وقابلية للاختبار.

علاوة على ذلك نجد أن النموذج الأول والثاني اقترح وجود علاقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء، بينما النموذج الثالث دافع عن العلاقة نفسها ولكن في اتجاه معاكس، حيث ربط بين رضا العملاء ورضا الموظفين ولكن من دون أي مبرر معين، وبالتالي فإن النماذج تتناقض مع بعضها البعض، وهذا قد يعيق عمل الممارسين والباحثين فيما يتعلق بهذه الروابط.

بناء على ذلك كان هناك اختلاف وتضارب في طريقة ممارسة وتطبيق أنشطة التسويق الداخلي في المؤسسة والنتائج المترتبة عن ذلك.

#### رابعا: النموذج الرابع لرفيق واحمد المرتكز على التوجه بخدمة العميل<sup>1</sup>

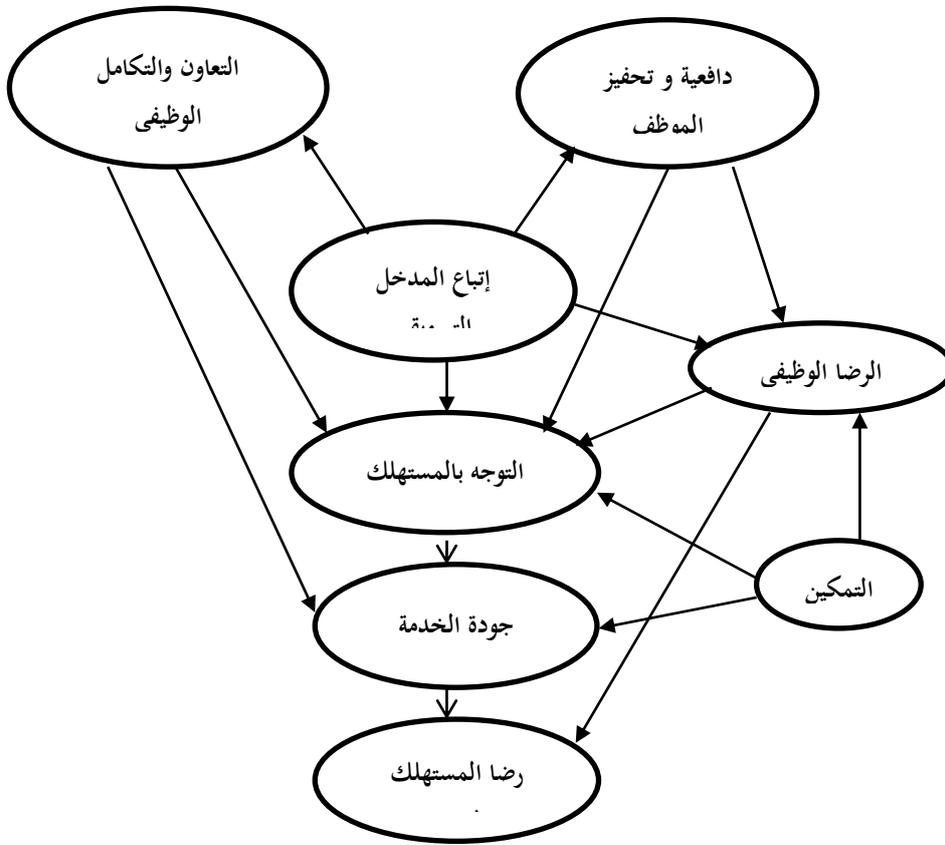
هذا النموذج يركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعميل وسط الموظفين وهذا ما يعكس أهمية ودور التوجه بخدمة العميل في تحقيق رضا العملاء، بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ويقترح احمد ورفيق بعض العلاقات والروابط في هذا النموذج:

- الرضا الوظيفي مرتبط بطريقة غير مباشرة مع جودة الخدمة من خلال التوجه بالعميل ؛
- تطبيق المدخل التسويقي (التسويق كمقاربة) يحفز الموظفين ويحقق التوازن الوظيفي؛
- نشاطات التسويق الداخلي مثل المدخل التسويقي ؛ وتمكين الموظفين ؛ سيؤدي إلى الرضا الوظيفي والتوجه بالعملاء؛

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص48.

شكل رقم(7): نموذج رفیق للتسويق الداخلي المرتكز على التوجه بخدمة العميل.



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سابق، ص 163.

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

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

## خلاصة الفصل الأول:

- ختاما لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار النظري و المفاهيمي للتسويق الداخلي  
خلصنا إلى ما يلي:
- إن مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم حديثة النشأة، ويعود ظهوره إلى بداية الخمسينيات مع ظهور مصطلح العميل الداخلي الذي يعتبر قلب مفهوم التسويق الداخلي في أدبيات إدارة الجودة الشاملة باليابان؛
  - يعرف التسويق الداخلي بأنه: " تلك الجهود المبذولة من اجل بناء قيمة لموظفي المؤسسة ومعاملتهم على أنهم زبائن داخليين اخذين بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة إشباعها كطريق لتحقيق رضاهم ورضا الزبائن وبالتالي الوصول إلى ولائهم؛
  - بهدف التسويق الداخلي إلى جعل الموظف أكثر تفهما وتحفزا واهتماما برضا الزبائن، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية الأخرى للمؤسسة؛
  - إن التطبيق الاستراتيجي للتسويق الداخلي يستدعي الإلمام بمفهوم مجموعة من المصطلحات مثل: السوق الداخلي، الزبون الداخلي، المزيج التسويقي الداخلي؛
  - ليس هناك اتفاق موحد عن عدد عناصر وأنشطة التسويق الداخلي فكل باحث ركز على جزء منها لمعرفة أثرها على المؤسسة؛
  - رغم تعدد أنشطة التسويق الداخلي والدراسات الخاصة بذلك إلى أن النماذج التي توضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة قليلة جدا.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

لبنك القرض

الشعبي الجزائري \_

شلفوم العيد \_

ميلة

## المبحث الأول: ماهية القرض الشعبي الجزائري

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى نشأة وتطور وتعريف القرض الشعبي الجزائري وكذا التعريف وكالة شلغوم العيد \_ ميلة \_

## المطلب الأول: نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري في 14 ماي 1966 وهو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري، وهران، قسنطينة، عنابة والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي الجزائري ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية هي :

- البنك الجزائري المصرفي بتاريخ 01 جانفي 1968 .
- الشركة المرشلية للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968 .
- الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك سنة 1971.
- البنك المختلط الميسر .

وقد تطور القرض الشعبي الجزائري بعد اندماج هذه البنوك وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985 ولقد عرف القرض الشعبي الجزائري التحولات التالية :

- أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية أي مؤسسة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري منذ 22\_02\_1982 حيث قدر رأس مالها الاجتماعي ب 800 مليون دينار جزائري .
- مقدمة 800 سهم بقيمة اسمية 1 مليون دينار جزائري .

## المطلب الثاني: تعريف القرض الشعبي الجزائري

يعتبر القرض الشعبي الجزائري بنك تجاري حيث يقوم بجمع الودائع وتقديم القروض القصيرة، وابتداء من 1971 أصبح يقوم بمنح قروض متوسطة الأجل أيضا، وتبعاً لمبدأ تخصص البنك فقد تكفل القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض للقطاع الحرفي والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهن الحرة .

## المطلب الثالث : تعريف القرض الشعبي الجزائري وكالة شلغوم العيد

تعتبر وكالة شلغوم العيد للقرض الشعبي الجزائري مؤسسة مالية مهامها الرئيسية جمع النقود الفائضة عن حاجات الجمهور وإقراضها للغير بهدف تحقيق منفعة تحت أسس معينة حيث هذه الوكالة مقرها بحي . . .

. . . تابعة إداريا وقانونيا للمديرية الجهوية للقرض الشعبي الجزائري لووكالة . . . . . حيث توظف الوكالة 20 عاملا .

## المبحث الثاني : وظائف وأهداف الأساسية لووكالة القرض الشعبي وكالة شلغوم العيد

في هذا المبحث سنحاول الإلمام ببعض الجوانب الوظيفية والأهداف الأساسية بوكالة القرض الشعبي الجزائري من خلال :

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي القرض الشعبي الجزائري

أن بنك القرض الشعبي الجزائري كغيره من المؤسسات الاقتصادية الأخرى رغم اختلافه عن هذه الأخيرة من حيث طبيعة نشاطها إلا انه نفس مصادر التمويل واستخدامات شأنها في ذلك شأن المؤسسات الأخرى يتميز بهيكل تنظيمي الذي لا يأخذ شكلا موحدا والذي يتمثل كالأتي:

#### 1- مدير الوكالة:

يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى وكالة سيدي مبروك يتحمل مسؤولية إبرام العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق ومن مهامه أيضا مختلف مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك تقديم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن انجاز الأعمال والبرامج متعلقة بالبنك .

- نائب المدير : يقوم بمساعدة المدير في أداءه مهامه ويخلفه في حالة غيابه .

- إدارة السكرتارية : من مهامها تسهيل أعمال المدير كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض ونسبة تغطية بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية .

#### 2- مصلحة القرض:

تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة وإعداد المذكرات اللازمة وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبحث في طلباتهم.

#### 3- مصلحة الصندوق : تنقسم إلى قسمين :

- قسم حافظة الأوراق المالية :

تهتم بالأوراق التجارية الشيكات، حسم الأوراق المالية، عرض الأوراق التجارية للتحويل.

- قسم التحويلات :

قيام بعمليات الصرف، بيع شراء العملات من طرف السياح وتصفية حسابات الاستيراد والتصدير .

#### 4- مصلحة التجارة الخارجية:

تهتم بكل العمليات الخاصة بالاستيراد والتصدير وحركة الأموال التابعة منها : تحصيل المستندي، فتح قرض مستندي وعمليات التوطين المصرفي، وهي على اتصال دائم بالمراسلين بالخارج .

**المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوكالة**

- تتمثل الوظائف الأساسية للقرض الشعبي الجزائري وكالة شلغوم العيد فيما يلي :
- تقديم القروض للحرفيين، الفنادق، قطاعات السياحة والصيد، التعاونيات غير الفلاحية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
  - إضافة إلى إقراض أصحاب المهن الحرة وقطاع المياه والري .
  - تقديم القروض لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية وتمويل الدولة، الولاية والبلدية والشركات العمومية .
  - تقديم القروض للأفراد .
  - جمع الودائع .
  - تحويل العملات .
  - القيام بعمليات البناء والتشييد من خلال قروض متوسطة وطويلة الأجل .
- ويمكن إيجار الوظائف الأساسية حسب كل مصالح من وكالة القرض الشعبي الجزائري لولاية ميلا فيما يلي:

**1- مصلحة الصندوق : تقوم بالوظائف التالية :**

- التحصيلات بأنواعها .
- عمليات التحويلات المالية.

**2- مصلحة القروض : تقوم بالوظائف التالية :**

- دراسة القروض وتحليلها . .
- الودائع تحت الطلب

**3- مصلحة الإدارة : تقوم بالمهام التالية :**

- توفير متطلبات المستخدمين.
- القيام بكل العمليات اتجاه مصلحة الضرائب والمصالح الاجتماعية
- تسيير موارد الوكالة.

**4- مصلحة المراقبة :**

وظيفتها مراقبة العمليات التي تقوم بها المصالح الأخرى من مراقبة يومية ودقيقة

**5- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بالوظائف التالية :**

- عمليات السحب والدفع بالعملة الصعبة .
- التحويلات بالعملة الصعبة .
- عمليات التجارة الخارجية من تصدير واستيراد .

### المطلب الثالث : أهداف الوكالة

تتمثل الأهداف الأساسية للقرض الشعبي الجزائري وكالة شلغوم العيد في :

- زيادة نسبة تقديم القروض بأنواعها .
- تطوير القطاع بتطوير الخدمات المقدمة .
- تخفيض نسبة مخاطر القروض البنكية .
- توسيع بنشاط الوكالة باستيعاب اكبر عدد من الموظفين.
- ترقية تمويل التجارة الوطنية بفضل سياسة تجارية نشيطة.

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية ووصف خصائص العينة

يتضمن هذا المبحث وصفا للمنهجية التي قام الباحث باستخدامها أثناء إجراء هذه الدراسة، إذا يشتمل على المنهج المستخدم في هذه الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، ووصفا لمجتمع وعينة الدراسة، كما تضمن بيانا للطرق المتبعة في جميع البيانات والأساليب الإحصائية وكيفية تحليلها .

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

##### أولا : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

##### 1. المنهج المستخدم في الدراسة :

من اجل معالجة موضوع بحثنا والإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة استخدامنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة، من خلال جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع الدراسة ثم تصنيفها وتحليلها للوصول للنتائج المرجوة .

##### 2. أدوات الدراسة :

فيما يخص أدوات البحث والدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من المراجع ( باللغة العربية والفرنسية ) تنوعت ما بين الكتب، والمقالات، رسائل الماجستير، الملتقيات العلمية، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي موضحة فيما يلي:

- الاستبيان : يعتبر المصدر الأساسي التي تم الاعتماد عليه للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة إستبانة خاصة بالعاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة هدفها معرفة تطبيقات التسويق الداخلي بها وأثره على أداء العاملين فيها ومنه على أداء المؤسسة .
- المقابلات الشخصية: كما اعتمدنا أيضا على المقابلة الشخصية لجمع المعلومات الخاصة بالاستبيان الموجه للعاملين حيث قام الباحث بشرح وتوضيح الأسئلة لمن سيجيب عليها ليفهمها ويدرك معناها ليجيب بدقة .
- الوثائق الداخلية: حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الوثائق الداخلية للبنك محل الدراسة، وكذا موقعه الالكتروني على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة به من أجل تكوين إطار مفاهيمي تعريفي عنها .

**ثانيا : أساليب تحليل البيانات :****تحليل نتائج الاستبيان:**

يتم تحليل النتائج الاستبيان من خلال برنامج spss "البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية" هو من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية بكافة أشكالها كالإحصاءات الوصفية وتحليل التباين والارتباط والانحدار تم استعمال برنامج spss الإصدار (20) في تبويب البيانات المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها.

بعد جمع البيانات تم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج حتى نتمكن من قياس اتجاهات المستجوبين حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث تحديد طول الخلية هذا المقياس تم حساب المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى،  $5-1=4$ ) تم يتم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس وهي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح ( $4/5=0.8$ )، وبعد ذلك يتم إضافته إلى أدنى قيمة وهي 1 ليصبح طول الخلايا كما يلي:

\_ من 1 إلى 1.8 غير موافق بشدة

\_ من 1.81 إلى 2.6 موافق

\_ من 2.61 إلى 3.4 محايد

\_ من 3.41 إلى 4.2 موافق.

\_ من 4.3 إلى 5 موافق بشدة

جدول (03) مقاييس ليكرت الخمس:

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

01- كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية من اجل وصف عينة.

02- حساب المتوسطات الحسابية.

03- والانحرافات المعيارية من اجل معرفة مدى انحراف القيم عن القيمة المتوسطة.

04- معامل الارتباط ألفا كرونبا وذلك من اجل معرفة مدى تبات استبيان الدراسة

05- حساب معامل الارتباط بيرسون

06- حساب التوزيع الطبيعي للعينة.

**ثبات أداة الدراسة:**

أما درجة ثبات الاستبيان فتم التأكد منها وفق قيمة كرونباخ ألفا الذي يدل على مدى تناسق و ارتباط عبارات الاستبيان ، حيث بلغت قيمتها 0.772 ، و هذا يدل على مستوى ثبات جيد جدا و الجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة .  
جدول (04) إثبات ثبات الدراسة حسب ألفا كرونباخ .

الأبعاد	ألفا كرونباخ
وضوح الدور	0.679
التدريب	0.295
نظم الأجور والحوافز	0.484
الاتصالات	0.798
العلاقات الداخلية	0.705
الدافعية	0.640
تفاعل بين العاملين والعميل	0.620
الإستبانة	0.772

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

**المطلب الثاني : عينة الدراسة :****أولا : تحديد مجتمع و عينة الدراسة**

اقتصرت هذه الدراسة على القطاع البنكي العمومي و على وجه التحديد الوكالة البنكية لشلغوم العيد \_ ميلة \_ ، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في كل الموظفين و العاملين في هذه الوكالة ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمدنا على أسلوب " العينة العشوائية البسيطة " في اختيار العاملين المستجوبين و كان عددهم 40 موظف و قد قمنا بزيارة ميدانية للوكالة البنكية بالولاية و توزيع استبيانات على الموظفين فمن بين 40 استمارة استبيان تم توزيعها ، استرجعنا 34 استبيان ، أي بنسبة 85% من الاستمارات الموزعة .

**ثانيا : وصف خصائص عينة الدراسة**

مما سبق يتضح لنا أن حجم عينة الدراسة هو 34 موظف ، تضمن الاستبيان خمس أسئلة حول البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس ، الفئة العمرية ، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة كما تبينه الجداول أدناه نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة :

الجدول (05) نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة .

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	14	41.2%
	أنثى	20	58.8%
السن	أقل من 30 سنة	5	14.7%
	من 30 إلى 45 سنة	22	64.7%
	أكثر من 45 سنة	7	20.6%
المستوى التعليمي	دون تعليم	0	0%
	ابتدائي	0	0%
	متوسط	0	0%
	ثانوي	6	17.6%
	جامعي	28	82.4%
الخدمة العملية	أقل من 5 سنوات	11	32.4%
	5 إلى 10 سنوات	2	5.9%
	أكثر من 10 سنوات	21	61.8%
الحالة العائلية	أرمل	1	2.9%
	أعزب	13	38.2%
	متزوج	20	58.8%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول أن نسبة 58.8% من المستجوبين كانوا إناثا في حين كانت نسبة الذكور منهم 41.2% كما نلاحظ أن أغلبية المستجوبين شباب حيث سجلنا نسبة 14.7% في فئة أقل من 30 سنة ونسبة 64.7% مما تتراوح أعمارهم من 30 إلى 45 سنة أما النسبة المتبقية 20.6% سجلت في فئة أكبر من 45 سنة. أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فقد كانت الأغلبية للمستوى الجامعي بنسبة 82.48% ثم يليه أفراد العينة ذوو التعليم الثانوي بنسبة 17.6%، بينما لم نسجل أي نسبة فيما يخص أفراد العينات متوسط، ابتدائي، دون تعليم.

كما بين الجدول أيضا توزيع لفئات سنوات الخبرة حيث كانت نسبة الفئة الأولى أقل من 5 سنوات 32.4% أما فئة ما بين 5 إلى 10 سنوات سجلت نسبة 5.9% أما فئة أكثر من 10 سنوات كانت الغالبة بنسبة 61.8%، وبهذا يكون غالبية العاملين من عينة البحث يتمتعون بخبرة جيدة. أما فيما يخص متغير الحالة العائلية فكانت الغالبية لفئة متزوج بنسبة 58.8% ، يليها فئة أعزب بنسبة 38.2% ثم فئة أرمل بنسبة 2.9%.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات:

يتضمن هذا المبحث وصف وتحليل لإجراءات وأنشطة التسويق الداخلي المطبقة في بنك القرض الشعبي الجزائري \_ شلغوم العيد \_ مع اختبار لصحة فرضية الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تحليل نتائج تطبيق إجراءات التسويق الداخلي لبنك القرض الشعبي الجزائري: تتمثل إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة في هذا البحث في سبعة إجراءات نذكرها على التوالي: وضوح الدور، التدريب، نظم الأجور والحوافز، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الدافعية، وأخيرا التفاعل بين العاملين والعميل، وسنحاول معرفة آراء ومواقف العاملين عينة الدراسة حول هذه الإجراءات.

#### 1\_ وضوح الدور:

جدول رقم (06) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة بعد وضوح الدور:

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
01	اشعر اني اعرف مهام وظيفتي جيدا	3,38	0,98	3	0.000	موافق
02	كل فرد في المصرف يعرف بدقة الدور المطلوب منه القيام به	3,52	0,99	2	0.000	موافق
03	يعرف كل فرد بالمصرف نوع و مستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه	4,05	1,07	1	0.000	موافق
	المتوسط المرجح	3,65				
	الانحراف المعياري	1,01				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

توضح نتائج الجدول (06) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد وضوح الدور كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 3.38 و 4.05 و باتجاه موافق، و بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.65 و الانحراف المعياري 1.01، و مستوى المعنوية 0.000 و باتجاه موافق، و احتلت المرتبة الأولى الفقرة 03 بمتوسط حسابي بلغ 4.05 و انحراف معياري بلغ 1.07 و اتجاه موافق، في المرتبة الثانية تأتي الفقرة 02 بمتوسط حسابي 3.52 و انحراف معياري 0.99 و مستوى معنوية 0.000 و باتجاه موافق، في المرتبة

الثالثة الفقرة 01 بمتوسط حسابي 3.38 و انحراف معياري قدره 0.98 و مستوى معنوية 0.000 و باتجاه موافق .

## 2\_ التدريب :

جدول رقم (07) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعد التدريب :

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
04	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمصرف كافية	2,97	1,02	6	0.000	موافق
05	التدريب يغطي نقصا حقيقيا بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها	3,61	0,81	3	0.000	موافق
06	البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها حاليا	3,64	1,01	2	0.000	موافق
07	تهتم إدارة المصرف بتدريب العاملين و تنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء	3,67	0,91	1	0.000	موافق
08	يتم إعداد العاملين جيدا لأداء المهام المطلوبة منهم	3,50	0,92	5	0.000	موافق
09	المصارف يرى أن تطوير معرفة و مهارات العاملين بها استثمار و ليس تكلفة	3,58	1.2	4	0.000	موافق
	المتوسط المرجح	2,88				
	الانحراف المعياري	0,97				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان

تظهر نتائج الجدول (07) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التدريب كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 3.67 و 2.97 و باتجاه موافق ، و بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 2.88 و الانحراف المعياري 0.97 و مستوى المعنوية 0.000 و باتجاه موافق ، و احتلت المرتبة الأولى الفقرة (07) بمتوسط حسابي بلغ 3.67 ، و انحراف معياري بلغ 0.91 و اتجاه موافق ، في المرتبة الثانية الفقرة (06) بمتوسط حسابي بلغ 3.64 و انحراف معياري بلغ 1.01 و اتجاه موافق ، في المرتبة الثالثة الفقرة (05) بمتوسط حسابي بلغ 3.61 و انحراف معياري بلغ 0.81 و اتجاه موافق ، و في المرتبة الرابعة الفقرة (09) بمتوسط حسابي بلغ 3.58 و انحراف معياري بلغ 1.2 و اتجاه موافق ، في المرتبة الخامسة الفقرة (08) بمتوسط حسابي بلغ 3.50 و انحراف معياري بلغ 0.92 و اتجاه موافق ، في المرتبة السادسة الفقرة (04) بمتوسط حسابي بلغ 2.97 و انحراف معياري بلغ 1.02 و اتجاه موافق .

### 3\_ نظم الأجور و الحوافز :

جدول رقم (08) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعد نظم الأجور و الحوافز .

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
10	المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	2,58	1,15	4	0.000	غير موافق
11	تعتبر المرتبات في المصارف عالية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى	2,47	1,13	6	0.000	محايد
12	يشعر الجميع بالمصرف أن هناك نظام مرضى للمكافآت	2,67	1,00	3	0.000	محايد
13	تتناسب المكافآت و الحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة	2,52	1,05	5	0.000	محايد
14	قياس الأداء و نظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي	3,11	1,24	2	0.000	موافق
15	يتم قياس ومكافأة أداء	3,17	1,02	1	0.000	محايد

					العاملين بل مصرف بما يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لهم	
غير موافق	0.000	6	0,99	2,47	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميز في أداء الخدمة المصرفية	16
					المتوسط المرجح	2,71
					الانحراف المعياري	1,082

المصدر: من انجاز الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان .

تظهر نتائج الجدول (08) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد نظام الأجور و الحوافز كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 3.17 و 2.47 و باتجاه محايد / محايد ، و بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 2.71 و الانحراف المعياري 1.082 و مستوى المعنوية 0.000 باتجاه محايد ، و احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي بلغ 3.17 و انحراف معياري بلغ 1.02 و باتجاه محايد ، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ 3.11 و انحراف معياري بلغ 1.24 و باتجاه موافق ، في المرتبة الثالثة الفقرة (12) بمتوسط حسابي بلغ 2.67 و انحراف معياري بلغ 1 و باتجاه محايد ، في المرتبة الرابعة الفقرة ( 10) بمتوسط حسابي بلغ 2.58 و انحراف معياري 1.15 و اتجاه غير موافق ، في المرتبة الخامسة الفقرة (13) بمتوسط حسابي بلغ 2.52 و انحراف معياري 1.05 و اتجاه محايد ، و في المرتبة السادسة الفقرة (11) و (16) بمتوسط حسابي بلغ 2.47 و انحراف معياري بلغ 1.13 و 0.99 على التوالي و باتجاه محايد و غير موافق على التوالي .

#### 4\_ الاتصالات :

جدول رقم (09) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعد الاتصالات .

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
17	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	3.5	1.28	1	0.000	موافق
18	تتبع إدارة المصرف سياسة	3.47	1.05	2	0.000	موافق

					الباب المفتوح جميع العاملين بها	
19	يسود بل المصرف نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كفت معلومات التي يحتاجها في وظيفتي بسرعة	3.35	1.12	3	0.000	موافق
20	تهتم إدارة المصرف بل التركيز بل الاتصالات العاملين بها	3.26	0.93	5	0.000	محايد
21	المصرف يعرف ويوصل أعامل تبين أهمية أدوارهم في أداء الخدمة	3.26	0.86	5	0.000	موافق
22	يتم توصيل رؤية المصرف جيدا للعاملين بيه	3.32	0.76	4	0.000	موافق
	المتوسط المرجح	3,36				
	الانحراف المعياري	1				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان .

تظهر نتائج الجدول (09) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد الاتصالات كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 3.5 و 3.26 و باتجاه محايد و محايد و غير موافق ، و بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.36 و الانحراف المعياري 1 و مستوى المعنوية 0.000 باتجاه موافق ، و احتلت المرتبة الأولى الفقرة (17) بمتوسط حسابي بلغ 3.5 و انحراف معياري بلغ 1.28 و باتجاه موافق ، و في المرتبة الثانية الفقرة (18) بمتوسط حسابي بلغ 3.47 و انحراف معياري بلغ 1.05 و في المرتبة الثالثة الفقرة (19) بمتوسط حسابي بلغ 3.35 و انحراف معياري بلغ 1.12 و باتجاه موافق ، و في المرتبة الرابعة الفقرة (22) بمتوسط حسابي 3.32 و انحراف معياري 0.76 و باتجاه موافق ، و في المرتبة الخامسة الفقرة (20) و (21) بنفس المتوسط الحسابي و بانحراف معياري 0.93 و 0.86 و اتجاه محايد و موافق على التوالي .

## 5\_ العلاقات الداخلية :

جدول رقم (10) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعد العلاقات الداخلية :

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوي	الاتجاه
23	يشع كل فرد بالمصرف بانوه يتمتع بالعلاقة مع رؤسائه	3,26	0.79	4	0.000	محايد
24	إذا شعرت أنني احتاج مساعدة في العمل من احد الزملاء انه لا يتردد في مساعدتي بسرعة	3.52	0.70	2	0.000	موافق
25	ن العلاقات بين الزملاء بالمصرف طيبة ومتعاونة	3.55	0.89	1	0.000	موافق
26	ان العلاقات بين الزملاء بالمصرف طيبة ومتعاونة	3.47	0.89	3	0.000	موافق
	المتوسط المرجح	3.45				
	الانحراف المعياري	0.81				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان .

يظهر الجدول (10) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد العلاقات الداخلية كانت مرتفعة حيث تراوحت ما بين 3.55 و 3.26 و باتجاه موافق و محايد ، و بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.45 و الانحراف المعياري 0.81 و مستوى معنوية 0.000 و باتجاه موافق ، واحتلت المرتبة الأولى الفقرة (25) بمتوسط حسابي 3.55 و انحراف معياري 0.89 و باتجاه موافق ، و في المرتبة الثانية الفقرة (24) بمتوسط حسابي 3.52 و انحراف معياري 0.70 و باتجاه موافق ، و في المرتبة الثالثة الفقرة (26) بمتوسط حسابي 3.47 و انحراف معياري 0.89 و باتجاه موافق ، و في المرتبة الرابعة الفقرة (23) بمتوسط حسابي بلغ 3.26 و انحراف معياري بلغ 0.79 باتجاه محايد .

## 6\_ الدافعية :

جدول رقم (11) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعد الدافعية .

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
27	اشترك أحيانا مع الإدارة مشكل اتخاذ القرارات المصرف تحقيق الأهداف	3.44	0.78	1	0.000	موافق
28	اشعر بل السعادة أثناء العمل لان الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلات خبرتي	3.41	0.95	2	0.000	موافق
29	اشعر بمواعيد العمل بالمصرف مناسبة	3.32	1.03	4	0.000	موافق
30	تمنح عادة إدارة المصرف حوافز تشجيعية للعاملين الذين يقومون بأداء مميز	2.35	0.94	3	0.000	غير موافق
31	إن العلاقات بين الزملاء بالمصرف طيبة ومتعاونة	3.14	0.95	5	0.000	غير موافق
		3.132		المتوسط المرجح		
		0.93		الانحراف المعياري		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان

تظهر نتائج الجدول (11) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد الدافعية كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 3.44 و 3.14 وبتجاه موافق، وبلغت قيمة المتوسط المرجح 3.132 والانحراف المعياري 0.93 ومستوى معنوية 0.000 وبتجاه موافق، واحتلت المرتبة الأولى الفقرة (27) بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وانحراف معياري بلغ 0.78 واتجاه موافق، وفي المرتبة الثانية الفقرة (28) بمتوسط حسابي بلغ 3.41 وانحراف معياري 0.95 باتجاه موافق، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (29) بمتوسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف 1.03 باتجاه موافق، وفي المرتبة الرابعة الفقرة (31) بمتوسط حسابي بلغ 3.14 وانحراف معياري

0.95 باتجاه موافق، وفي المرتبة الخامسة الفقرة (30) بمتوسط حسابي بلغ 2.35 والانحراف المعياري 0.94 باتجاه غير موافق.

### 7\_ التفاعل بين العاملين والعميل:

جدول رقم(12) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة ببعد التفاعل بين العاملين والعميل.

رقم الفقرة	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعنوية	الاتجاه
32	أرحب دائما بأي نقد أو شكوى من جانب العميل	0.99	3.47	5	0.000	موافق
33	أقوم برد على استفسارات العميل مهما كنت مشغول	0.87	3.70	3	0.000	موافق
34	أحاول إعادة مناقشة العميل لأعرف جيدا احتياجاته ورغباته ليس من المهم ابتسم للمنتفع وكن المهم أقدم له الخدمة المطلوبة بسرعة	0.81	3.76	2	0.000	موافق
35	أشعر بان لي العديد من الأصدقاء من بين العملاء مترددين على المصرف	0.94	3.67	4	0.000	موافق
36	أحاول دائما مساعدة العملاء في الحصول على الخدمة المطلوبة بأقل جهد وأسرع الوقت	0.92	3.85	1	0.000	موافق
		3.69	المتوسط المرجح			
		0.906	الانحراف المعياري			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان.

تظهر نتائج الجدول(12) أن متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه عبارات بعد التفاعل بين العاملين والعميل كانت مرتفعة حيث تراوحت بين 3.85 و 3.47 وباتجاه موافق/موافق، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.69 والانحراف المعياري 0.906 ومستوى معنوية 0.000 وباتجاه موافق، واحتلت المرتبة الأولى

الفقرة (36) بمتوسط حسابي بلغ 3.85 و انحراف معياري بلغ 0.92 باتجاه موافق، وفي المرتبة الثانية الفقرة (34) بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري 0.81 باتجاه موافق ،وفي المرتبة الثالثة الفقرة (33) بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري 0.87 باتجاه موافق وفي المرتبة الرابعة الفقرة (35) بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ 0.94 باتجاه موافق في المرتبة الخامسة الفقرة(32) بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري 0.99 باتجاه موافق.

جدول رقم (13) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التسويق الداخلي:

أبعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وضوح الدور	3.65	1.01
التدريب	2.88	0.97
نظم الأجور والحوافز	2.71	1.082
الاتصالات	3.36	1
العلاقات الداخلية	3.45	0.81
الدافعية	3.132	6.93
التفاعل بين العاملين والعميل	3.69	0.906
المتوسط الحسابي العام للعبارات		3.26

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجداول السابقة.

نلاحظ من الجدول (13) أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارات بلغت 3.26، وأن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لبعد التفاعل بين العاملين والعميل ب 3.69 و بانحراف معياري بلغ 0.906 ،وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي كانت لبعد نظم الأجور والحوافز حيث بلغ 2.71 بانحراف معياري بلغ 1.082، و احتل المرتبة الثانية وضوح الدور بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 1.01، وفي المرتبة الثالثة العلاقات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وانحراف معياري 0.81 ، وفي المرتبة الرابعة بعد الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري بلغ 1 ،وفي المرتبة الخامسة بعد الدافعية بمتوسط حسابي 3.132 وانحراف معياري بلغ 0.93 وفي المرتبة السادسة بعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ 2.88 وانحراف معياري بلغ 0.97 .

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة اعتمدنا على قيمة المتوسطات الحسابية وكذا اختبار الانحدار البسيط .

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

على ضوء التحليل السابق في المطلب الأول يمكن اختبار صحتها والتي تنص على "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي بمستوى متوسط". استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط للعينة الواحدة، وقبل ذلك لابد من اختبار الفرضيات الفرعية للحكم بعد ذلك على صحة الفرضية الرئيسية أو رفضها.

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة بعد وضوح الدور بمستوى متوسط"، استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط وكانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

جدول (14) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد وضوح الدور.

المتغير	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي	المحسوبة قيمة	الدلالة الإحصائية
وضوح الدور	3.65	3	25.298	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات

يتضح من الجدول (14) أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه وضوح الدور بالمؤسسة المدروسة بلغ 3.65 و هو اكبر من المتوسط الفرضي 3 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و هذا أوضحه اختبار t لعينة واحدة حيث بلغت قيمته 25.298 ، و بمستوى دلالة 0.000 و هي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك عدم وجود موافقة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه بعد وضوح الدور و عليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديلة التي تنص على ( يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و إجراءات وضوح الدور بمستوى متوسط ) .

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة بعد التدريب بمستوى متوسط".

استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط و كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي :

جدول (15) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد التدريب

المتغير	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي	المحسوبة قيمة	الدلالة الإحصائية
التدريب	2.88	3	26.937	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (15) أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه التدريب بالمؤسسة المدروسة بلغ 2.88 و هو أصغر من المتوسط الفرضي 3 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و هذا أوضحه

اختبار لعينة واحدة حيث بلغت قيمته 26.937 ، و بمستوى دلالة 0.000 و هي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك موافقة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه بعد التدريب و عليه تقبل فرضية العدم التي تنص على ( لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و إجراءات التدريب بمستوى متوسط ) .

ثالثا اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة بعد نظم الأجور و الحوافز بمستوى متوسط".

استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط و كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي :

جدول (16) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد نظم الأجور و الحوافز

المتغير	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي	المحسوبة تقيمة	الدلالة الإحصائية
نظم الأجور والحوافز	2.71	3	23.895	0.000

Spss المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات

يتضح من الجدول (16) أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه وضوح الدور بالمؤسسة المدروسة بلغ 2.71 و هو اصغر من المتوسط الفرضي 3 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و هذا أوضحه اختبار لعينة واحدة حيث بلغت قيمته 23.895 ، و بمستوى دلالة 0.000 و هي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك موافقة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه بعد نظم الأجور و الحوافز و عليه تقبل فرضية العدم وترفض فرضية البديلة التي تنص على ( يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و إجراءات نظم الأجور و الحوافز بمستوى متوسط ) .

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة بعد الاتصالات بمستوى متوسط".

استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط و كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي :

جدول (17) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد عينة بعد الاتصالات

المتغير	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي	المحسوبة تقيمة	الدلالة الإحصائية
الاتصالات	3.36	3	79.640	0.000

Spss المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات

يتضح من الجدول (17) أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه وضوح الدور بالمؤسسة المدروسة بلغ 3.36 و هو اكبر من المتوسط الفرضي 3 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و هذا أوضحه اختبار لعينة واحدة حيث بلغت قيمته 79.640 ، و بمستوى دلالة 0.000 و هي أقل من المستوى المعتمد في

المقارنة 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك عدم وجود موافقة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه بعد الاتصالات و عليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديلة التي تنص على ( يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و إجراءات الاتصالات بمستوى متوسط ) .

**خامسا :اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة بعد العلاقات الداخلية بمستوى متوسط".

استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط و كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي :

جدول (18) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد العلاقات الداخلية .

المتغير	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي	المحسوبة تقيمة	الدلالة الإحصائية
العلاقات الداخلية	3.45	3	52.714	0.000

Spss المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات

ضح من الجدول (18) أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه وضوح الدور بالمؤسسة المدروسة بلغ 3.45 و هو اكبر من المتوسط الفرضي 3 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و هذا أوضحه اختبار لعينة واحدة حيث بلغت قيمته 52.714 ، و بمستوى دلالة 0.000 و هي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك عدم وجود موافقة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه بعد العلاقات الداخلية و عليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديلة التي تنص على ( يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و إجراءات العلاقات الداخلية بمستوى متوسط ) .

**سادسا :اختبار الفرضية الفرعية السادسة:** "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة بعد الدافعية بمستوى متوسط".

استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط و كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي :

جدول (19) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد الدافعية .

المتغير	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي	المحسوبة تقيمة	الدلالة الإحصائية
الدافعية	3.132	3	123.420	0.000

Spss المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات

يتضح من الجدول (19) أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه بعد الدافعية بالمؤسسة المدروسة بلغ 3.132 و هو اكبر من المتوسط الفرضي 3 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و هذا أوضحه اختبار لعينة واحدة حيث بلغت قيمته 123.420، و بمستوى دلالة 0.000 و هي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك عدم وجود موافقة بين متوسطات إجابات

أفراد العينة تجاه بعد الدافعية و عليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديلة التي تنص على ( يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و إجراءات الدافعية بمستوى متوسط ).

سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة : "لا يطبق البنك التجاري محل الدراسة بعد التفاعل بين العاملين و العميل بمستوى متوسط".

استخدمت الطالبة اختبار الانحدار البسيط و كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي :

جدول (20) يوضح نتائج اختبار الانحدار المتوسط لإجابات أفراد العينة تجاه بعد التفاعل بين العاملين و العميل .

المتغير	المتوسط المرجح	المتوسط الفرضي	المحسوبة قيمة	الدلالة الإحصائية
التفاعل بين العاملين و العميل	3.69	3	34.232	0.000

Spss المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات

يتضح من الجدول (20) أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه بعد التفاعل بين العاملين و العميل بالمؤسسة المدروسة بلغ 3.69 و هو اكبر من المتوسط الفرضي 3 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 و هذا أوضحه اختبار لعينة واحدة حيث بلغت قيمته 34.232، و بمستوى دلالة 0.000 و هي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك عدم وجود موافقة بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه بعد التفاعل بين العاملين و العميل و عليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديلة التي تنص على ( يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و إجراءات التفاعل بين العاملين و العميل بمستوى متوسط ) .

#### اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

على ضوء التحليل السابق في المطلب السابق يمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية و التي تنص على :

' لا يطبق البنك محل الدراسة أنشطة و إجراءات التسويق الداخلي بمستوى متوسط ' حيث تبين لنا أن مستوى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في البنك محل الدراسة متوسط ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لكل عبارات أبعاد التسويق الداخلي (3.26) ، و هذا رغم درجة الموافقة المنخفضة المسجلة في البعد الثاني و الثالث كما هو موضح في الجدول :

جدول رقم(21) : نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتوسطات الحسابية و قيم t أبعاد التسويق الداخلي :

أبعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	قيمة t
وضوح الدور	3.65	25.298
الترتيب	2.88	26.937

23.895	2.71	نظم الأجور و الحوافز
79.640	3.36	الاتصالات
52.714	3.45	العلاقات الداخلية
123.420	3.132	الدافعية
34.232	3.69	التفاعل بين العاملين و العميل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان .

و مما سبق نقبل الفرضية التي تنص على ' يطبق البنك التجاري محل الدراسة أنشطة و اجراءات التسويق الداخلي بشكل متوسط .

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي خصص للدراسة الميدانية لعينة من البنوك العمومية التجارية الجزائرية ، التي تمت على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية ميله \_ شلغوم العيد \_ من أجل التعرف على واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية ، و حسب الدراسة استخلصنا ما يلي :

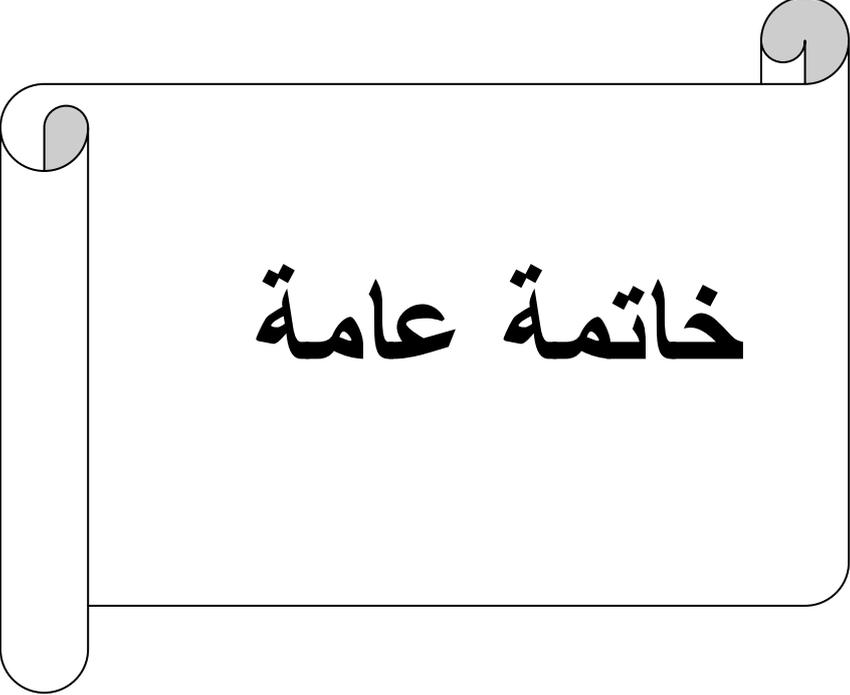
وجود اجراءات و ممارسات لأنشطة التسويق الداخلي بالبنك التجاري محل الدراسة بمستوى

متوسط ؛

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين غالبية اجراءات و أنشطة التسويق الداخلي المطبقة بالبنك التجاري محل الدراسة ؛

وجود تمايز بين تفعيل بعض من ابعاد التسويق الداخلي عن الاخرى ، حيث لاحظنا أن

بعضها شبه مهمش ؛



خاتمة عامة

### خاتمة :

وفي الختام ومن كل ما سبق لنا ذكره في هذا البحث الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على التسويق الداخلي كأحد المفاهيم والممارسات التسويقية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة ، من خلال دراسة ومعالجة إشكالية أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة، وضمن هذه الخاتمة سنتطرق إلى :

- أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة إشكالية أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة، دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري
- محاولة تقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها سواء على مستوى الممارسات الفعلية في بنك القرض الشعبي الجزائري.

### أولا : النتائج النظرية للبحث :

لقد استخلصنا من خلال بحثنا هذا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تتمثل فيما يلي:

- ليس هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين لموضوع التسويق الداخلي على تعريف واحد موحد ، ولا على الأنشطة والإجراءات المكونة لهذا المفهوم ، ناهيك عن نماذج تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة .
- هناك تداخل بين أنشطة التسويق الداخلي وأنشطة إدارة الموارد البشرية ولكن بشكل عام يركز التسويق الداخلي على العاملين ويعتبرهم عملاء داخليين وجب التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إتباعها بينما تركز إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة وتسييرهم بما يعود بالفائدة عليها .
- كما أن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية ( اختيار وتعيين، تدريب وتنمية ، تحفيز ، دعم وتمكين . . . ) من أجل كسب رضا العاملين وتحسين أدائهم، ومن ثم تقديم خدمات بجودة أفضل لكسب رضا العميل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- كما يعتمد التسويق الداخلي أيضا على تطبيق تقنيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة، خاصة منها تجزئة السوق الداخلي، بحوث السوق الداخلي، بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الداخلي خاصة الاتصال الداخلي ونشر المعلومات التسويقية للعاملين داخل المؤسسة.

## خاتمة عامة

- رغم تعدد الدراسات التي تتحدث عن أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي ، إلا أنه هناك نقص كبير في النماذج النظرية التي توضح كيفية تطبيق أنشطة التسويق الداخلي بالمؤسسة .
- تمثل عملية تقييم الأداء إحدى أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر عملية تنظيمية إدارية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية والسلوكية في قيامه بالأعمال المسندة إليه وفقا للمعايير المحددة سلفا .
- لتقييم الأداء لابد من إتباع خطواته بدقة بداية من تحديد المعايير إلى غاية الإجراءات التصحيحية ، وتقسّم الطرق المتبعة في التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة ، من أهمها طريقة التدرج البياني وطريقة القوائم .
- إن استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء كفيل بإعطاء قدر معين من الموضوعية في التقييم ، خاصة منها الطرق الحديثة .

### ثانياً: التوصيات

- من خلال نتائج هذه الدراسة، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي من أجل أداء أفضل ومتميز للوكالات البنكية التجارية محل الدراسة :
- دعم وتفعيل بحوث السوق الداخلي لمعرفة حاجات ورغبات الموظفين من أجل تحسيسهم باهتمام إدارة البنك بهم وباحتياجاتهم وانشغالاتهم مما يحسن من أداءهم وجودة خدماتهم المقدمة .
  - على الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تفعيل أنشطة ترسيخ ثقافة الخدمة أكثر بين العاملين فيها خاصة التوجه بالعمل الخارجي ، دون أن تنسى العمل الداخلي لأنه الأساس ، والاهتمام به لدرجة ترضيه ، لتحسين أدائه ومن ثم إرضاء عملائها وتحقيق أهدافها .
  - لتحقيق التوجه الجيد بالعمل لابد على الوكالات البنكية محل الدراسة أن تختار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تتناسب مع الوظائف الشاغرة ، ومن ثم تدريبهم وتحفيزهم ومنحهم الحرية اللازمة لأداء مهامهم مما يحسن من مستوى أدائهم ويرضي عملاء الوكالات البنكية في الأخير .
  - على الوكالات البنكية أن تفعل أنشطتها التدريبية أكثر من أجل زيادة قدرات عمالها وتحسين مهاراتهم الفنية الخاصة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء ، مع ضرورة متابعة ذلك بشكل مستمر مما يكفل لهذه الوكالات عمال بأداء أفضل وأحسن وبشكل دائم ومستمر .
  - على الوكالات البنكية محل الدراسة تفعيل قنوات الاتصال التي تسهل تدفق المعلومات بين الأقسام والعاملين فيها مما يزيد في شدة التفاعل والترابط من أجل تقديم خدمات جيدة ، مع ضرورة الاستماع

## خاتمة عامة

الجيد والدائم لانشغالات عمالها من أجل كسب رضاهم وحل مشاكلهم وممن ثم زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام الموكلة إليهم .

- دعم وتفعيل نظام التحفيز بشقيه المادي والمعنوي بالشكل الذي يؤدي إلى رضا العاملين ومن ثم رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف الوكالات؛
- منح العمال المزيد من حرية التصرف ومرونة التعامل مع مشاكل العملاء وحلها مما يزيد من سرعة الاستجابة في خدمة العميل ويحسن من صورة المؤسسة ويكسبها سمعة طيبة لدى عملائها والجمهور بصفة عامة؛

### ثالثاً: آفاق البحث

- من أجل مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع نقترح بعض المواضيع نوردتها فيما يلي:
- واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية ؛
  - أثر الاتصال الداخلي في أداء المؤسسة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية على حد سواء؛
  - أثر ترسيخ ثقافة الخدمة في أداء العاملين في المؤسسات الخدمية.

# قائمة المصادر و المراجع

1- مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
- 2- احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
- 3- أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، ط1، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 1999، ص277.
- 4- بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، اليازوري العلمية، الأردن، 1998.
- 5- توني نيوبان، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
- 6- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006.
- 7- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 8- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2008.
- 10- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- رائد ضيف الله الشوابكة، اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 12- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 13- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 14- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 15- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
- 16- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 17- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 18- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 19- يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

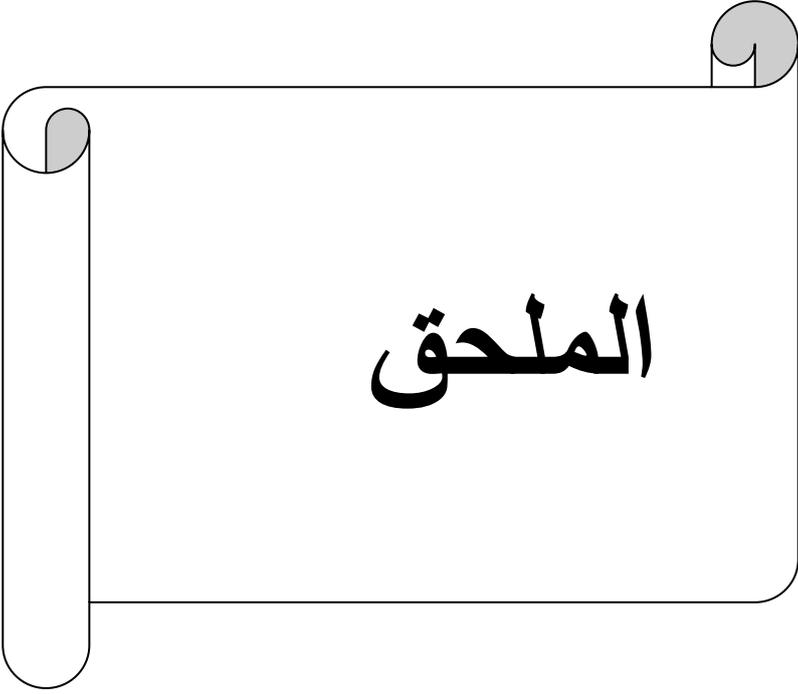
ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية

- 20- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2009.
- 21- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.
- 22- بومدين محمد، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2006.
- 23- صالح عمرو كرامة الجريبي، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون، دراية تطبيقية لعينة من المصاريف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 24- غسان قاسم داود اللامي وآخرون، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال التسويق الداخلي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة، جامعة بغداد، العراق 2010.
- 25- فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.
- 26- كفاح صالح الأسدي، إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، جامعة الكوفة، العراق.
- 27- كمال بل المسعود، اثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
- 28- محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2010.
- 29- هاجر نصر الله واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 30- Ioanna Papasolomou-Doukakis Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality, Journal of Marketing Management 2013.

- 31- Michael dunmore,inside-out marketing how to create in internal marketing,kogan page,London,Great Britain,2002.
- 32- N Bouranta , G . Mavridoglou , P,Op,Cit.
- 33- N. Bouranta, P. Kyriazopoulos The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their.
- 34- Nada Ali internal marketing :an exploratorystudy of the implementation of internal marketing in smallinsurance brokers in the ukdoctor of philosophy Bournemouth university ,2010.
- 35- Sherry Finney &Mette Scherrebeck-Hansen,Internal marketing as a change management tool: A case study in rebranding,journal of Marketing Communications, Shannon School of Business,Cape Breton University,Sydney,Canada,2010.



# استبيان

سيدي المحترم، سيدي المحترمة،  
تقوم الطلبة بإجراء دراسة تطبيقية حول "أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة"، تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق بالمركز الجامعي لميلة  
للسنة الجامعية الجارية، ولنتمس منكم الإجابة على فقرات الاستبيان بما يتوافق ووجهة نظركم الشخصية، كما نؤكد لكم أن المعلومات المحصل عليها تبقى سرية ولا تستغل إلا لأغراض البحث  
العلمي.

تقبلوا سيدي سيدي فائق عبارات الامتنان والتقدير والاحترام

(1) النوع:

ذكر

(2) الحالة العائلية:

متزوج

أعزب مطلق

(3) العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

(4) المستوى التعليمي

دون تعليم ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

(5) المهنة:

(6) الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	اشعر اني اعرف مهام وظيفتي جيدا					
02	كل فرد في المصرف يعرف بدقة الدور المطلوب منه القيام به					
03	يعرف كل فرد بالمصرف نوع و مستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه					
04	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمصرف كافية					
05	التدريب يغطي نقضا حقيقيا بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها					
06	البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها حاليا					
07	تحتتم إدارة المصرف بتدريب العاملين و تنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء					
08	يتم إعداد العاملين جيدا لأداء المهام المطلوبة منهم					
09	المصارف يرى أن تطوير معرفة و مهارات العاملين بها إستثمار و ليس تكلفة					
10	المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به					
11	تعتبر المرتبات في المصارف عالية بالمقارنة بالمنظمات الاخرى					
12	يشعر الجميع بالمصرف ان هناك نظام مرضى للمكافآت					
13	تناسب المكافآت و الحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة					
14	قياس الأداء و نظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي					
15	يتم قياس و مكافأة اداء العاملين بل مصرف بما يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لهم					
16	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميز في اداء الخدمة المصرفية					

					17	اذا تعرضت لمشكلة مافي عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر
					18	تتبع إدارة المصرف سياسة الباب المفتوح لجميع العاملين بيها
					19	يسود بل المصرف نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كفت معلومات التي يحتاجها في وظيفتي بسرعة
					20	تتهتم ادارة المصرف بل التركيز بل الاتصالات العاملين بيها
					21	المصرف يعرف ويوصل أعمالينبهى اهمية ادوارهم في اداء الخدمة
					22	يتم توصيل رؤية المصرف جيدا للعاملين بيه
					23	يشع كل فرد بالمصرف بانوه يتمتع بالعلاقة مع رؤسائه
					24	ايدا شعرت انني احتاج مساعدة فل العمل من احد الزملاء انه لا يتردد في معاونتي بسرعة
					25	ان العلاقات بين الزملاء بالمصرف طيبة ومتعاونة
					26	اشعر اننا بل المصرف بروح الفريق
					27	اشترك احيانا مع الادارة مشكل اتخاذ القرارات المصرف تحقيق الاهداف
					28	اشعر بل السعادة اثناء العمل لان الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي خبرتي
					29	اشعر بماعيد العمل بالمصرف مناسبة
					30	تمنح عادة ادارة المصرف حوافز تشجيعية للعاملين الذين يقومون باداء مميز
					31	يحرص رئيسي مباشر على ان اعرف نتيجة مستوى ادائ في وظيفتي بصفة مستمرة
					32	احرب دئما باى نقد او شكوى من جانب العميل
					33	اقوم برد على استفسرات العميل مهما كنت مشغول
					34	احاول اعادة مناقشة العميل لاعرف جيدا احتياجاته ورغباته ايس من المهم ابتمسم للمنتفع وكن المهم اقدم له الخدمة المطلوبة بسرعة
					35	أشعر بان لى العديد من الاصدقاء من بين العملاء مترددين على المصرف
					36	احاول دائما مساعدة العملاء في الحصول على الخدمة المطلوبة باقل جهد واسرع الوقت

شكرا لتعاونكم