

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كلية: علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التجارية

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي



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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تحت عنوان

امكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي و اثره على رضا الموظفين-دراسة حالة بنك
الفلاحة و التنمية الريفية -القرض الشعبي الجزائري-

المهاند الطالبة:

❖ طهاري ملاك

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
د. فيشوش حمزة			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

الأهداء و الشكر

شكر و عرفان

أول مشكور هو الله عز وجل ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، أنتم كل شيء أحبكم في الله اشد الحب .

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث

اشكر على وجده الخصوص أستاذي الفاضل فيشوش حمزة على مساندي وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع.

واتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين
الكريمين حفظهما الله

إلى كل أفراد أسرتي وكل الأصدقاء ومن
كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي
إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

قائمة المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الاهداء.
	الشكر والتقدير.
أ-ج	مقدمة.
27-05	الفصل الاول: الدراسة النظرية للتسويق الداخلي و الرضا الوظيفي
05	تمهيد.
16-06	المبحث الاول: ماهية التسويق الداخلي
06	المطلب الاول: مفهوم التسويق الداخلي
10-07	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التسويق الداخلي
16-10	المطلب الثالث : اجراءات التسويق الداخلي
22-17	المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
18-17	المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي الداخلي
22-18	المطلب الثاني: نماذج تطبيق المزيج التسويقي الداخلي
	المبحث الثالث : ماهية الرضا الوظيفي
23	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
24	المطلب الثاني :. أهمية الرضا الوظيفي
26-24	المطلب الثالث : العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي
27	خلاصة الفصل الأول .
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين
30	تمهيد.
33-30	المبحث الاول : ماهية القرض الشعبي الجزائري CPA
30	المطلب الأول: نشأة وتعريف القرض الشعبي الجزائري
33-30	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري
33	المطلب الثالث: نشاطات القرض الشعبي الجزائري
36-34	المبحث الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

35-34	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
36-35	المطلب الثاني: مهام وأهداف BADR
36	المطلب الثالث: منتجات وخدمات BADR
48-37	المبحث الثالث: منهجية وتحليل الدراسة الميدانية
37	المطلب الأول: منهجية الدراسة
38-37	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة
47-39	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	خلاصة الفصل الثاني .
50	الخاتمة .
53-52	المراجع .
57-55	الملاحق .

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	حسب GRONROOS مستويات الأهداف	01
11	عملية اختيار العاملين بالمؤسسة	02
15	بعض التعاريف المختارة للتمكين	03
38	نتائج اختبار الثبات cronbach alpha	04
39	الخصائص العامة لعينة الدراسة	05
41-40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (α) لإجابات القوى العاملة حول محور التسويق الداخلي	06
42-41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أبعاد ومحاور التسويق الداخلي	07
43	نتائج الاختبار الإحصائي المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة مع رضا الموظفين	08
43	نتائج اختبار التسويق الداخلي (التدريب) وبين رضا الموظفين	09
44	نتائج اختبار التسويق الداخلي (اختيار العاملين) وبين رضا الموظفين .	10
44	نتائج اختبار التسويق الداخلي (التحفيز) وبين رضا الموظفين	11
45	نتائج اختبار التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي) وبين رضا الموظفين	12
45	نتائج اختبار التسويق الداخلي (التمكين) وبين رضا الموظفين	13
46	نتائج اختبار التسويق الداخلي (الرضا الوظيفي) وبين رضا الموظفين	14

46	Statistiques sur échantillon uniques	15
46	Test sur échantillon unique	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	هرم ماسلو للحاجات	01
13	التدريب كنظام متكامل	02
19	يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي	03
21	نموذج كرونوس للتسويق الداخلي	04
22	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	05
31	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة بوسعادة	06

مقدمة

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدّهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم، ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن ، حيث أنه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين ، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

ويعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العالقة بين المنظمة والعملاء على العالقة بين العاملين، فكما تحاول المنظمات تقديم أفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العالقة مع العاملين.

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي وتأتي هذه الدراسة للتركيز على العالقة بين التسويق الداخلي وأثره على رضا الافراد الموظفين وستتطرق الى ذلك في موضوعنا.

الإشكالية: إن غياب المفهوم الشامل للتسويق الداخلي لدى معظم المنظمات ونظرا لأهميته، تأتي إشكالية البحث لتسعي إلى إبراز أثر التسويق الداخلي على الرضا الموظفين وتمثل في:

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الموظفين؟

● فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعه وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التدريب وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين اختيار العاملين و رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التحفيز وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية ما بين الاتصال الداخلي و رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التمكين وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الرضا الوظيفي وما بين رضا الموظفين .

● حدود الدراسة:

- الإطار المكاني للدراسة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك القرض الشعبي CPA
- الإطار الزمني للدراسة: خلال سنة 2020.

● منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات من كتب ومذكرات، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة من الموظفين العاملين بالبنك.

● أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وموضوعية لاختيار هذه الدراسة كونها تدخل ضمن التخصص نذكر منها:

- نقص مثل هذه الدراسات على مستوى كليتنا وكذلك تحكي في بعض النماذج الإحصائية المتعلقة بمثل هذا النوع من الدراسات.
- بيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية.
- إظهار مدى تطبيق التسويق الداخلي ومكوناته في تحقيق رضا الموظفين
- التعريف بالتسويق الداخلي الذي يعتبر عنصراً جديداً في المجال الاقتصادي

● أهمية الموضوع:

تستند الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين، الذي أصبح يحتل أهمية كبرى في الأوساط الإدارية لما له من دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع ما يدور من حولها من تغيرات، ولما له دور في تحسين أدائها للوصول إلى التميز.

وعلى العموم فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- يتميز موضوع بالأصالة لندرة الدراسات والبحوث التي تناولته
- تنامي مؤخراً الدراسات المتعلقة لتسويق الداخلي نتيجة تغير مكانة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- حتمية التغير من أجل مواكبة التحديات والتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود الاقتصاد.

● أهداف الموضوع:

يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة نحو تحقيقه هو توضيح أثر الذي يجمع بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية والمتمثلة في:

- التعرف على أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين داخل المؤسسات المالية.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية. لاستراتيجيات التسويق الداخلي والتي تعمل كذلك على تحقيق رضا الموظفين.
- تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على نتائج المتوصل إليها.
- التعرف على واقع التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة.

● الدراسات السابقة:

- دراسة احمد حواوره، سليمان شقيقات، يوسف صبيح، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة لغرض استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية نابلس، سنة 2011، تدور اشكالياتها حول هل يؤثر التسويق الداخلي في رضا الوظيفي للعاملين؟؟ ومن اهم النتائج المتحصل عليها يوجد تأثير للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين ويوجد كذلك تأثير للرضا الوظيفي للعاملين على الولاء للعملاء.
 - دراسة بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار-، مجلة الابتكار والتسويق، سنة 2018، تدور اشكالياتها حول ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي؟؟ ومن اهم النتائج المتوصل اليها ان العمال راضين عن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي سواء اختيار العاملين أو تدريبهم أو مكافئتهم أو تفويض الصلاحيات لهم أو تزويدهم بالمعلومات ومن بين اهم الإجراءات التي تطبق بشكل جيد في المنظم هي الاتصالات الداخلية.
 - دراسة زويني محمد، رقايني أمير، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار - رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، سنة 2018، تدور اشكالياتها حول ما مدى تأثير التسويق الداخلي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية؟؟، ومن اهم النتائج المتوصل اليها ما يلي:
 - للتسويق الداخلي تأثير كلي على جودة الخدمة المصرفية بأبعادها التي تتضمنها الدراسة.
 - جودة الخدمات المصرفية المقدمة تعتبر من الأساليب لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين والمفاضلة بين البنوك.
- هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف، ارتأينا أن نقسم البحث بعد المقدمة العامة إلى فصلين، يشمل الفصل الأول ثلاثة مباحث و الفصل الثاني ثلاثة مباحث، تم صياغة الفصل الأول كمدخل للموضوع، والمعنون الدراسة النظرية للتسويق الداخلي و الرضا الوظيفي ، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، يحتوي المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي ، والمبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى المزيج التسويقي الداخلي أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه الى ماهية الرضا الوظيفي

أما الفصل الثاني الذي خصصناه لدراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم ماهية القرض الشعبي الجزائري CPA وفي المبحث الثاني قمنا بعرض ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج .

وفي الأخير تم الخروج بالخاتمة وتتضمن اختبار صحة الفرضيات وأهم النتائج المتوصل إليها، وعلى إثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات نراها مناسبة.

الفصل الأول : الدراسة النظرية للتسويق
الداخلي والرضا الوظيفي

تمهيد:

بدأ ظهور مفهوم التسويق الداخلي في بداية السبعينات، بحيث كان ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون داخل المؤسسات على أنها منتجات داخلية، ومن ثم يجب أن تركز اهتمامات المؤسسة على احتياجات العاملين. أي أن هذا المفهوم يقوم على اعتبار المنظمة كسوق داخلي والموظفين زبائن داخليين، والوظائف منتجات داخلية.

فالقضايا التي تتعلق بقيام التسويق الداخلي، وكيفية ممارسته بطريقة فعالة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الذي يزعم بلوغها، وكذلك يسعى التسويق الداخلي إلى تحقيق رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم وورغباتهم وبذلك يقوم الموظفون بعملهم على أكمل وجه.

وهذا ما سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل في المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي؛
- المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي ؛
- المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي .

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من اهم المفاهيم التي تهتم بالفرد لذلك ركزت معظم المؤسسات على الدور الذي يلعبه العملاء الداخليين في تحديد رضا العملاء خاصة في المؤسسات الخدمية، لذلك ظهر مفهوم التسويق الداخلي ليعتبر العاملين كعملاء داخليين لأنهم مصدر الجهود التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

يعرف التسويق الداخلي بأنه جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق استراتيجيات المؤسسة ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء.¹

يهتم التسويق الداخلي بما هو أكثر من التعامل مع العاملين كعملاء إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضى العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجي والتي نفرض دائما أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين.²

يمثل التسويق الداخلي فلسفة إدارية يتم بموجبها النظر إلى العاملين بالمنظمة باعتبارهم عملاء داخليين لها، وتعتبر وظائفهم هي منتجات داخلية، وهنا لا بد من إشباع حاجات هؤلاء العملاء الداخليين وذلك لضمان إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية.³

يعرف التسويق الداخلي على أنه مهمة توظيف، تدريب، تحفيز قدرات العمال الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، فكل العمال داخل المؤسسة يتبنون مبادئ التسويق خاصة المسؤولين والإطارات داخل هذه المؤسسة.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق الداخلي ب: طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.⁵

¹ - بيرقيز أحمد ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2013، ص: 19.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 386.

³ - إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار ص: فاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 412.

⁴ - Philip kotler, Marketing Mangmenet, 14thed2012, p : 21.

⁵ - الجريري صالح عمر وكرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص: 55.

المطلب الثاني:

1- أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين.

1-1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.¹

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة.²

ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور:³

- إدارة التغيير؛
- بناء الصورة العامة؛
- استراتيجية المنظمة.

1-1-1- إدارة التغيير:

قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً من 5% إلى 40% على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة.

¹ - منى عرعار، أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018، ص - ص : 36 - 37.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 340.

³ - المرجع نفسه، ص: 343.

1-1-2- بناء الصورة العامة:

حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف:¹

- التموقع الاستراتيجي ؛
- دخول السوق بفاعلية ؛
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف ؛
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية .

هنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

1-1-3- إستراتيجية المنظمة:

تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

1-2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

يوجد العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها ما يلي:²

¹ - ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العكيبان، الرياض، 2000، ص- ص: 254 - 255.

² - المرجع نفسه، ص: 256.

1-2-1- تحقيق الرضا لدى العاملين:

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

1-2-2- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

1-2-3- تحسين العلاقات بين العاملين:

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها بالمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

2- أهداف التسويق الداخلي:

يسعى المسوق من خلال قيامه بالنشاط التسويقي الداخلي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:¹

- مساعدة الموظفين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة؛
- التزام الموظفين اتجاه مخطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة؛
- تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية اتجاه الزبائن إلى مواقف وسلوكيات إيجابية؛
- العمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة، مما يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

¹ - ابراهيم بلحيمر، التسويق، مفاهيم- الأنواع- المجالات، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2016، ص: 122 .

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في ثلاث مستويات هي:¹

- **هدف على المستوى العام:** وهو الحصول على موظفين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
- **هدف على المستوى الاستراتيجي:** هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها الموظفون بالطريقة المرغوب فيها ويتم التسهيل من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية للموظفين، والغاية من ذلك تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية.
- **هدف على المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للموظفين والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة.

والجدول التالي يلخص أهداف التسويق الداخلي:

الجدول رقم (01): حسب GRONROOS مستويات الأهداف:

مستويات الأهداف	التطبيقات
هدف عام	● جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبائن
هدف استراتيجي	● خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون ● دعم سياسة التدريب الداخلي
هدف تكتيكي	● تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع الزبائن ● تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص: 343.

المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، ومنه فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد سينعكس بصورة علمية على جودة العلاقة بين الموظفين والزبائن مما يؤدي إلى نيل

¹ - رائد ضيف الله الشوبكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص- ص: 14-15.

رضاهم، ومن هنا فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية المصرفية في تحقيق أهدافها.

1- اختيار العاملين:

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى ووضوح الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.¹

الجدول رقم (02): عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
<ul style="list-style-type: none">● أداء واجبات معينة● تحمل مسؤولية سلطات معينة● ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة	<ul style="list-style-type: none">● تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى● خبرة عملية من حيث مجاها وعدد سنواتها● مهارة شخصية سواء يدوية أو ذهنية● مواصفات شخصية

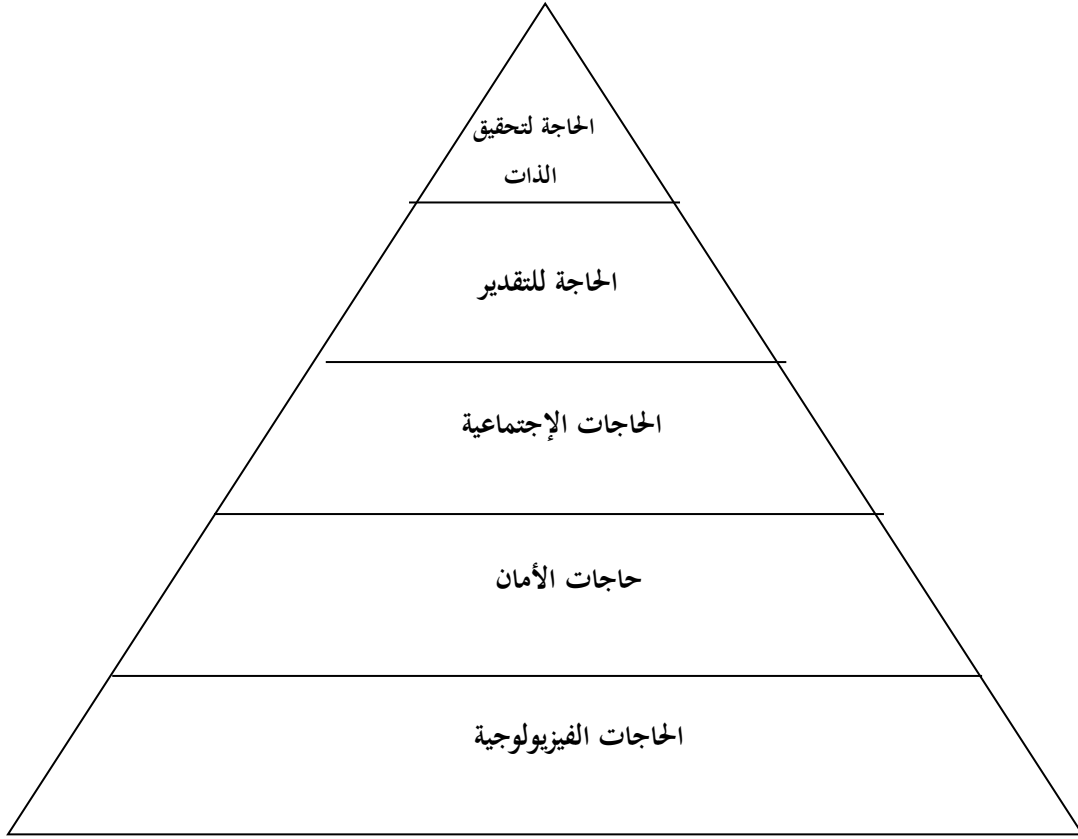
المصدر: قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، استراتيجية وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 20.

ويؤكد BERRY ضرورة استخدام المديرين لمبادئ التسويق لغرض جذب العاملين بالإضافة إلى إيجاد وتطوير نوع من الفهم لحاجات الموظفين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن.²

¹ - نوال عطوي، تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص: 17.

² - المرجع نفسه، ص: 17.

الشكل (01): هرم ماسلو للحاجات



المصدر : كريمة علال، الحاجات الاساسية للعمال حسب نظرية ماسلو وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين، رسالة ماجستير، علم النفس العمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص : 32.

2- التدريب:

يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المؤسسة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه.¹

2-1- تعريف التدريب:

يعرف أحمد ماهر التدريب على أنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"².

¹ - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص: 303.

² - المرجع نفسه، ص: 304.

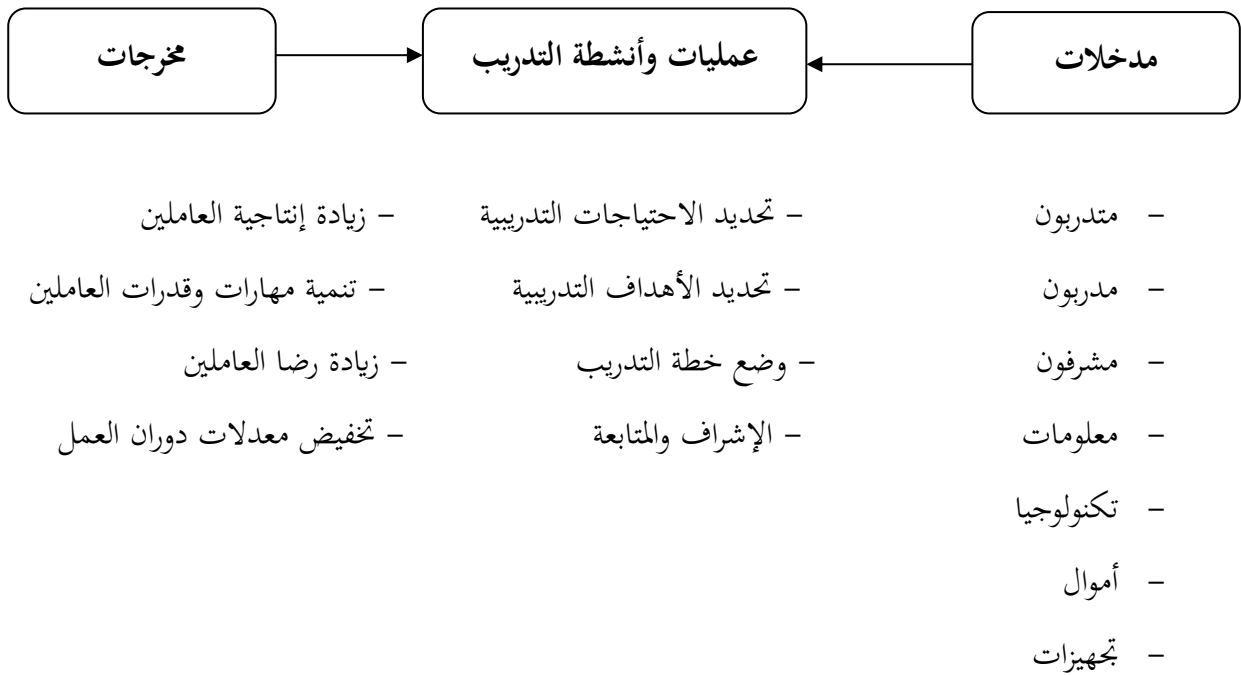
التدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه.¹

ومنه فالتدريب هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وخبرات التي يحتاجها من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

2-2- التدريب نظام متكامل:

ويعتبر التدريب بأنه نظام متكامل أي أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتربط وتتفاعل مع بعضها بحيث كل جزء منها يؤدي وظيفة معينة تسهم في الوصول للهدف العام للنظام وفي هذا الشكل نوضح عناصر هذا النظام.

الشكل (2): التدريب كنظام متكامل



المصدر: شادي محمد حلس، أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 19.

¹ - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل والإداري، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص: 91.

3- التحفيز

انطلاقاً من النظرة الحديثة للفرد العامل في المؤسسة كونه أصبح يمثل أعظم أصولها، فإن المؤسسات وجب عليها أن تقوم بتحفيز موظفيها لكي يقوموا بتحقيق أفضل أداء.

3-1- تعريف التحفيز:

"هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف حيث تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز".¹

"التحفيز هو كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة".²

"التحفيز هو نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه".³

يمكن تعريف التحفيز بأنه قوى تؤثر على السلوك الإنساني، تضعها المؤسسة من أجل:

- حث الأفراد على سلوكيات واتجاهات معينة؛
- دفع الروح المعنوية للعاملين؛
- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب؛

3-2- أنواع التحفيز:

✓ **الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز التي تسبغ حاجات الفرد أي الحوافز الملموسة وتتخذ أشكال متنوعة:

كالأجر، العلاوات السنوية، والزيادات في الأجر، ساعات العمل.

✓ **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان على جانب إشباعها للحاجات

الاجتماعية ومن أبرز أشكالها: إتاحة فرص تقدم لهم، مشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات

الخاصة بالعمل، منح الأوسمة والشهادات.⁴

¹ - نوال عطوي، مرجع سابق، ص: 18.

² - منى عرعار، مرجع سابق، ص: 45.

³ - أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 1999، ص: 277.

⁴ - غني دحام تمام الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة المهوبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 234.

4- التمكين :

يساهم التمكين في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي

4-1- تعريف التمكين:

هو عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير، التصرف، مراقبة العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة.

الجدول رقم (03): بعض التعاريف المختارة للتمكين

الكاتب	التعريف
Pridean afirell , 2000	هو منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم
Nicqels et al, (2002)	منح العاملين السلطة والمسؤولية من أجل الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن
Naeroff	التمكين هو القدرة على ممارسة الفرد مهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل
Moore et al, 2008	منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتصلة بأعمالهم
Orheacl, griffin, 2001	التمكين هو تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ قرارات التي تتعلق بإنجازه، ول المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف

المصدر : نوال عطوي، المرجع نفسه، ص : 20.

4-2- أهداف التمكين:

للتمكين عدة أهداف منها¹:

- زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للعاملين ورفع مستوى مشاركتهم؛
- ظهور أفكار مبتكرة نتيجة حرية التصرف؛
- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق؛

¹ - عمار علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص-ص: 38-37.

- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء؛
- زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية في المرونة والفهم والتكيف والاستجابة؛
- سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات.

5- الاتصال الداخلي

5-1- تعريف الاتصال الداخلي:

الاتصال هو العملية التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينها تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وذلك ليصبح لهذه العملية عناصر ومكونات.¹

فالالاتصال الداخلي هو وسيلة للتعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات.²

تعرف بأنها تعاملات بين الأشخاص والجماعات في المؤسسة على مستويات متعددة وفي أقسام مختلفة لكل الاختصاصات في المؤسسة.

ويمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه وسيلة تمكن الموظفين من مشاركة المعلومة فيما بينهم وذلك بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المعينة للمؤسسة.

5-2- أهداف الاتصال الداخلي:

- إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة؛
- تحسن سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين؛
- إكساب العامل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة؛
- تقوية الصلة الاجتماعية بين الأفراد بما توفره وسائل الاتصال في احتكاك العاملين ببعضهم.³

¹ - معن محمود عباصرة، مروان محمد بنى أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 162.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 349.

³ - عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 33.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

يعتبر المزيج التسويقي مجموعة من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة والمعتمدة على بعضها البعض بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقا للأسلوب المخطط له.

والغرض من هذه الأنشطة هو جعل العميل المحتمل على دراية بوجود المنتج في الأسواق ومزاياه المعلن عنها.

المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي الداخلي

هو مجموعة الأدوات والعناصر المتوفرة لمدراء التسويق التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحق أهدافها، وتمثل هذه العناصر في¹:

1- المنتج: الوظيفة Product

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المؤسسة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المؤسسة الخدمية الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون.

2- السعر: Price

هو التكاليف التي يحتاجها الموظفون للحصول على معارف ومهارات جديدة وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة.

ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها ومنه يتم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي على أداء الموظفين المستقبلي.²

¹ - عبد المؤمن بولعراس، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 16.

² - المرجع نفسه، ص: 17.

3- الترويج: Promotion

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع الموظفين، وبطبيعة الحال يمكن استخدام جميع أنواع الاتصال الكتابية (تقارير، رسالة،) أو شفوية (اجتماعات، ندوات،).

4- التوزيع: Place

يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع بينما في المزيج التسويقي الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، بحيث أن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون، كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم.

5- الدليل المادي: Physical Environment

يمثل بيئة العمل الطبيعية على مستوى السوق الداخلي، وكحالة خاصة هو السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين.

6- العمليات: Process

تشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي وتمثل في مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات.

7- المشاركون (الأفراد): People

هم الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة واستلامها.

المطلب الثاني: نماذج تطبيق المزيج التسويقي الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود عدة نماذج توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي ومن أشهر هذه النماذج ما يلي:

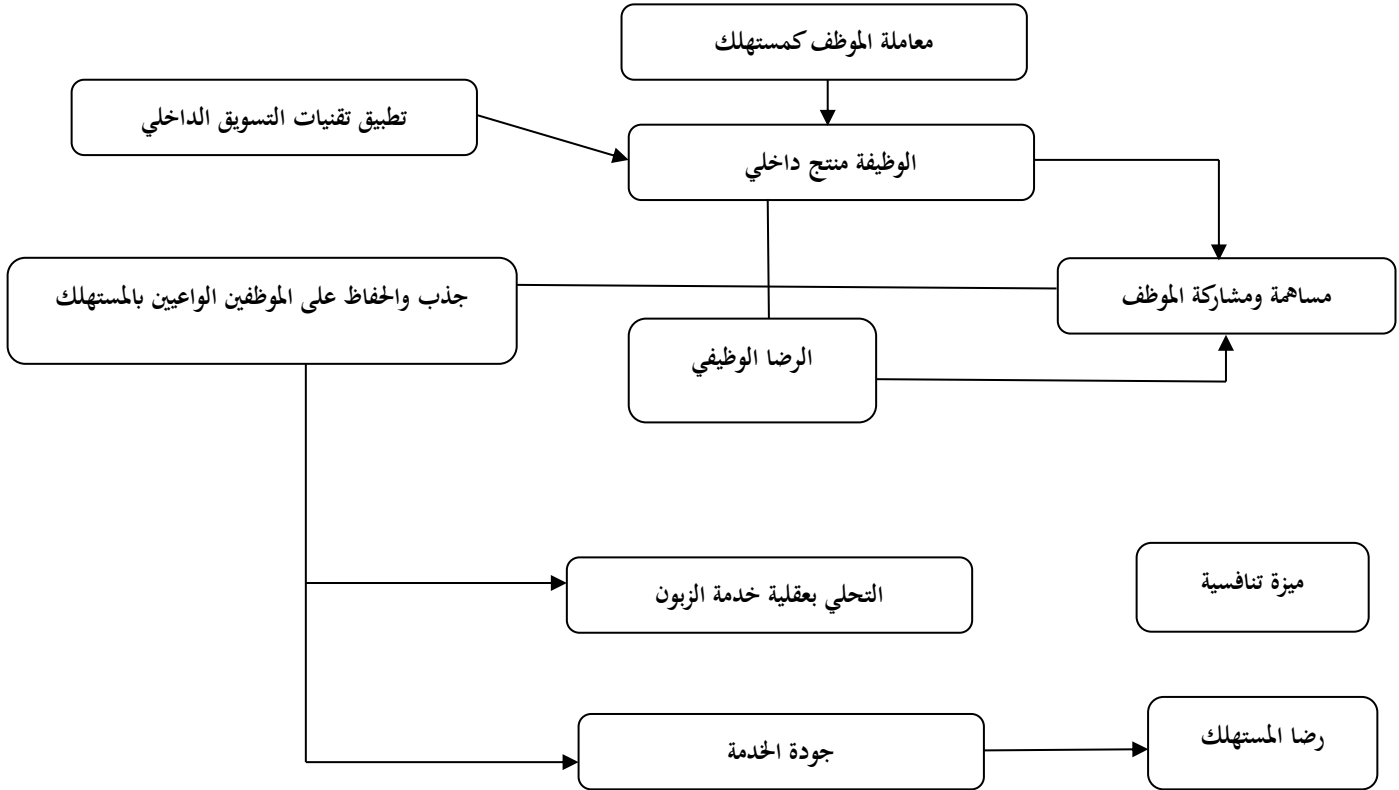
1. نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين؛
2. نموذج كرونوس والذي يركز على التسويق التفاعلي؛
3. نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين هذين النموذجين.

1- نموذج بيربي:

يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية¹:

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

الشكل (3): يوضح نموذج بيربي للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص: 45.

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

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين؛
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة؛
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

¹ - محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص: 45.

2- نموذج كرونوس:

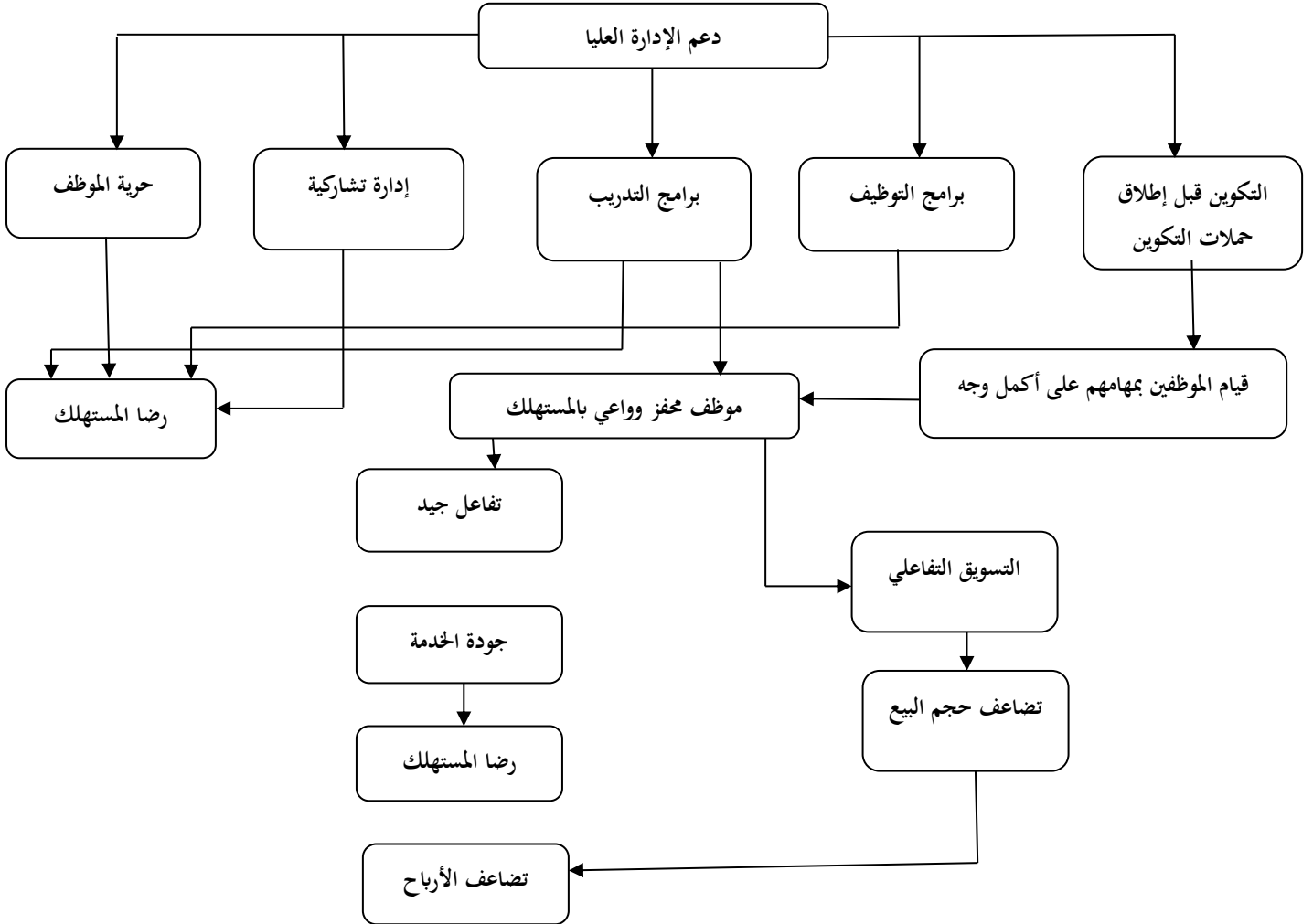
يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمؤسسة فرصة تسويقية هامة ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، وكذا متحلين بالعقلية البيعية، والشكل (4): يوضح نموذج كرونوس للتسويق الداخلي

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من طرف الإدارة العليا، ولذلك وجب عليها أن تلتزم بدعم ما يلي¹:

- برامج التدريب: بالأخص التدريب على خدمة الزبون؛
- برامج التوظيف: مدى تطابق الوظائف مع الأفراد أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين؛
- الإدارة المشاركة أي نجاح البرامج يحتم على المؤسسة أن تشارك موظفيها في عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

¹ - أنس بكري شيخ أمين، تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره في رضا الموظفين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، ص 27:

الشكل (4): نموذج كرونوس للتسويق الداخلي



المصدر: أنس بكري شيخ أمين، المرجع السابق، ص: 28.

3- نموذج رفيق وأحمد¹

بالإستفادة من النموذجين السابقين، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي انطلاقاً من العلاقات المتبادلة بين عناصر التسويق الداخلي، حيث أن التنفيذ الفعال يكون من خلال مايلي:

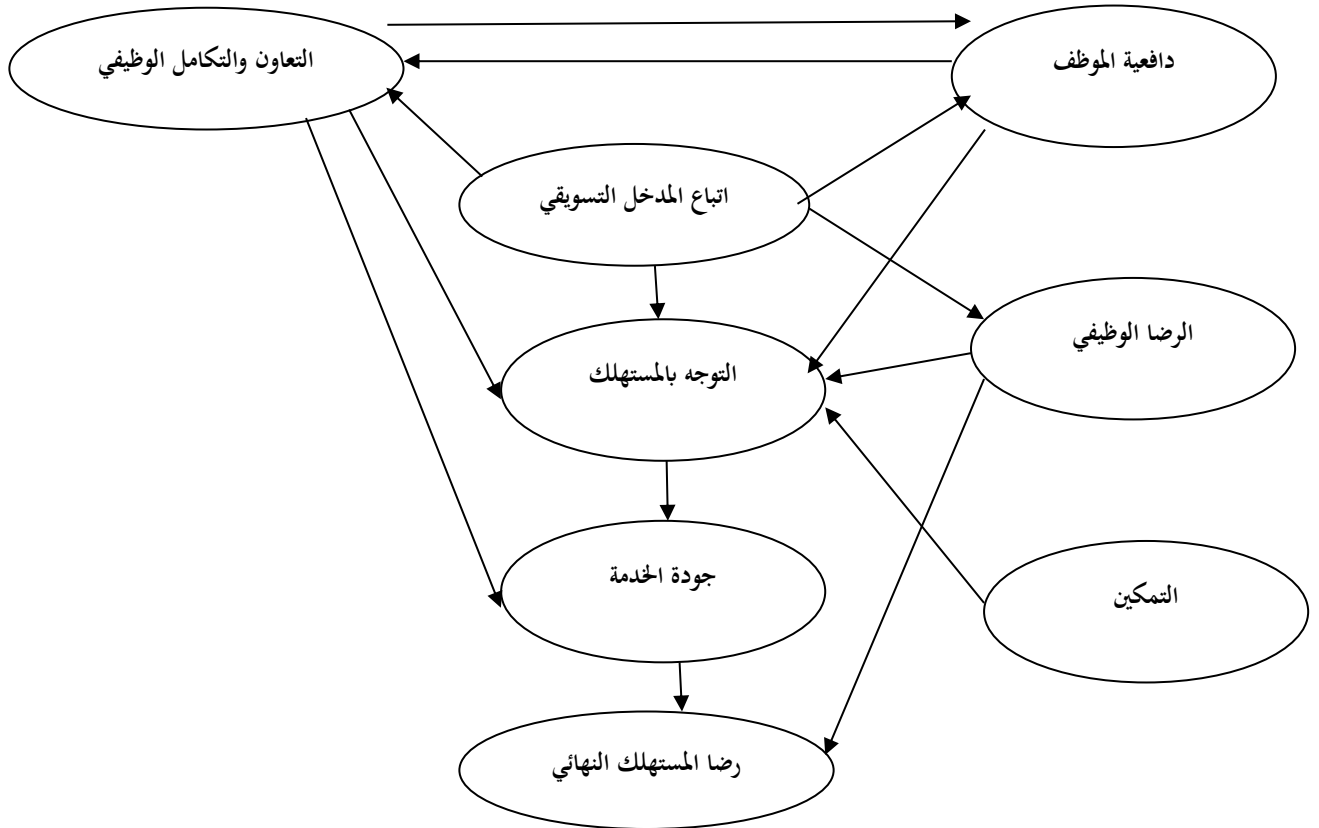
- تبني تقنيات التسويق الداخلي؛

¹ - Rafik M , Ahmed P , opcit, P : 231.

- التحفيز ؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف ؛
- التمكين .

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين

الشكل (5): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



Source ; Rafiq M , Ahmed P, opcit, p 231.

المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

إن تشجيع الفرد على بذل أكبر مجهود عن طريق تحسين وسائل العمل، وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية انتاجه، كمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله تتوقف على درجة استعداداته الطبيعي والمكتسب على مدى حبه للعمل ورضاه عنه وتقديره للمسؤولية الملقاة عليه فقد يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل وإتقانه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى لظهور عدة مفاهيم¹:

يرى "Locqe" الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة، على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد.

يرى "دافيس" بأن الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى والأمر كنتيجة للتكيف مع العمل حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل.²

يتعلق الرضا الوظيفي للعامل بدرجة الإشباع التي تحقق له من أداء عمله وهو ملخص ما ذهب إليه أحمد فاضل عباس في تعريفه بحيث يشير إلى حاجات الإنسان المختلفة (الأكل، الشرب، السكن، ...) ³

ومنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور الشخص نحو وظيفته، فالشعور الإيجابي الناتج عن التحفيزات وتلبية الحاجات المرغوب فيها يؤدي إلى الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

¹ - مراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 119.

² - المرجع نفسه، ص: 121.

³ - صلاح النشواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، بيروت، لبنان، 1972، ص: 10.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء

يعتبر الرضا من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل، لأنه هدف كل نشاط أي مؤسسة بحيث يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته أو يحدث آثار سلبية على سلوكيات الفرد، وفيما يلي سنتعرض لبعض آثاره على العاملين:

1- على الصحة الجسمية:

يفترض الطب علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، وقد وجد بعض الباحثين أن ظهور الأعراض الجسمية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم، يعود لثبات حالات عدم الرضا المهني، لأن ككل هذا ينعكس بالسلب على أداء العامل داخل عمله مما يؤدي بالطبع إلى وجود هذه الحالة من اللارضا.

2- على الصحة النفسية:

والتي تصدر نتيجة الضغوطات الصادرة عن بيئة العمل، إذ الوضعية التي يعيشها العامل في عمله والتي قد تصل حد بلوغ مرحلة عدم التوازن مع كثرة التغيرات التي قد تكون السبب في بروز مشكلات¹ ذات صلة بالصحة النفسية، وعلى العكس من ذلك فالعامل الذي يسود الارتياح والرضا جو عمله، تكون حالته وصحته النفسية بعيدة عن الاضطرابات موجهة نحو السلامة من أجل تحقيق أداء أفضل على مختلف المستويات.

المطلب الثالث: العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي

رغم تباين آراء الباحثين حول تحديد مفهوم الرضا إلا أنهم يتفقون على اعتباره ذلك الشعور الذي يشعر به العامل في فرارة نفسه، حيث يختلف هذا الشعور من فرد لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس العامل حسب الظروف التي يعمل فيها والمتغيرات التي تؤثر فيها، حيث قام الباحثون بدراسات مكنتهم من تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على رضا العمال نذكر منها:

1- الأجر:

يرى بعض العلماء أن الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا والراحة النفسية للعامل، وإنما هو عامل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال، أي هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط.²

¹ - مراد بومنقار، مرجع سابق، ص- ص: 123-124.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989، ص: 144.

تمثل النقود عند البعض الاحترام والبعض الآخر منبع الاعتبار "Source of consideration" فالنقود هي الوسيلة الوحيدة التي تؤمن وتضمن المستقبل، حيث أصبح التباهي بالرصيد المالي من مميزات هذا العصر، وأصبح هم الأغلبية تنمية هذا الرصيد، كما أن كل الحاجات لا تقتنى إلا بالمال، فلذلك يجب أن يدرج تحسين سياسة الأجور ضمن الانشغالات الدائمة للمؤسسة.

2- فرص الترقية:

تعرف الترقية بأنها نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى.

إن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن الترقية غالباً ما تقتن بالزيادة في المرتب، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد.

لقد أشارت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، أي كلما وفرت الإدارة إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطاً كبيراً من شروط الرضا.¹

3- نمط الإشراف:

لا يقتصر تأثير العامل بالأجر والترقية فقط، إنما يتأثر بكل ما يحتوي عليه عمله بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فكل ما يدور حوله من ظواهر يمكن أن تؤثر على مستوى رضاه، ومن بين العناصر المؤثرة الإشراف، فجل الدراسات أكدت بوجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة ورضا العمال، ذلك لأن الإنسان كائن ذو عواطف لا يمكن أن يكون كالألة فإن الطريقة التي يتبعها المشرفون معه في معاملاتهم اليومية المختلفة لها تأثير على رضاهم.

وعليه يجب على المشرف الاهتمام بالعمال بواسطة تنمية علاقات المساندة الشخصية والاهتمام بقضاياهم وتفهم مشاكلهم وسعة صدره خاصة عند حدوث أخطاء في الأداء، فكل هذا يكسبهم ولاء مرؤوسيهم لهم ويحقق درجة من التقبل لأعمالهم.²

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 147.

² - المرجع نفسه، ص: 149.

4- ساعات العمل:

من المؤكد أن توزيع أوقات العمل تؤثر على رضا العامل، فالعامل الذي تكون أوقات عمله متناسبة مع أوقات راحته بحيث توفر له إمكانية استخدام أوقات راحته والاستفادة منها واستغلالها فيما يفيد يمكن أن يشعر حينها بالرضا.

بالإضافة إلى أن التوزيع العقلاني والجيد لساعات العمل يقلل من الإحساس بالإجهاد والتعب اللذان قد يشعر بهما العامل كلما طال وقت العمل، وعليه فكلما زاد الإجهاد قل الرضا عن العمل.¹

¹ - مراد بومنقار، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

خلاصة

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستنتج ما يلي:

- التسويق الداخلي مجموعة من الأنشطة التي تضعها المؤسسة من أجل تطوير معارف ومهارات العمال، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم ليقدموا أفضل الخدمات لعملائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تتزايد أهمية التسويق الداخلي من خلال الارتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي، فإرضاء العميل الخارجي غاية لا يمكن بلوغها إلا من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة في سيرورة إنتاج الخدمة؛
- المزيج التسويقي مجموعة من النشاطات المترابطة الغرض منها هو جعل العميل على دراية بوجود المنتج في الأسواق ومزاياه المعلن عنها؛
- يعد الرضا الوظيفي عامل أساسي لإنتاج خدمة مميزة.

الفصل الثاني : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي

وأثره على رضا الموظفين

تمهيد:

بعدها تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي سوف نحاول من خلال هذا الفصل معرفة دور التسويق الداخلي من خلال أبعاده المتمثلة في اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي، وذلك بدراسة المتغيرات النظرية في الدراسة الميدانية على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة، وعينة من موظفي القرض الشعبي الجزائري وكالة بوسعادة، من خلال قيامنا بتوزيع استبيان موجه لموظفي البنك واستقصاء الآراء حول الموضوع على المستوى الداخلي للمصرف.

المبحث الأول: ماهية القرض الشعبي الجزائري CPA

بعد التطرق إلى ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية سوف نحاول إسقاط الدراسة النظرية على بنك CPA وسنقوم بتقديم كيفية عمل CPA بصفة خاصة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف القرض الشعبي الجزائري

1. نشأة القرض الشعبي الجزائري:

أنشئ القرض الشعبي الجزائري في 26-12-1966 برأس مال قدره 15 مليون دج حيث أوكلت له وظائف كانت من اختصاص البنك الشعبي التجاري والصناعي بالجزائر، وهران، عنابة، وقسنطينة بالإضافة إلى بنوك أجنبية: بنك الجزائر مصر، شركة مرسيليا للقرض والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك.

وتطور رأس مال البنك إلى أن بلغ 21.6 مليار دج، كما بلغت عدد الحسابات لدى البنك 94515 حساب سنة 2000 أما بالنسبة للنشاط الدولي للقرض الشعبي الجزائري فلقد بلغ حجم الأعمال التي قام بها البنك إلى 991 مليون دولار سنة 2000¹.

2. تعريف القرض الشعبي الجزائري: *Crédit Populaire d'Algerie*

يعتبر القرض الشعبي الجزائري بنك ودائع يهتم بإعطاء كل أشكال القروض بمختلف القطاعات.

إن القرض الشعبي الجزائري يخضع للتشريع البنكي والتجاري ويعتبر بنكا عاما وشاملا مع الغير، ويتخذ مقرا له في 02 نهج عميروش بالجزائر العاصمة وله فروع ووكالات أو مكاتب تبرر وتحقق نشاطاته الاقتصادية.

3. لمحة عن وكالة القرض الشعبي الجزائري بوسعادة:

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري بوسعادة في 05/04/2004 وقد ساهم الموقع الجغرافي للوكالة (وسط المدينة في الطريق الوطني مقابل طريق الجلفة الجديد بحي سليمان عميرات) في تسهيل التعامل المباشر مع الزبائن الحاليين، واستقطاب آخرين جدد من خلال ما تعرضه هذه الوكالة من خدمات وحسن المعاملة من طرف موظفيها، والذين يبلغ عددهم 27 موظف دائمين وموزعين على مختلف مصالح الوكالة كل حسب طبيعة عمله وتخصصه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

¹ - وسيل جمعي، عبد اللاوي مروان: التقنيات البنكية المستعملة في تمويل المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، اقتصاديات التمويل والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 26.

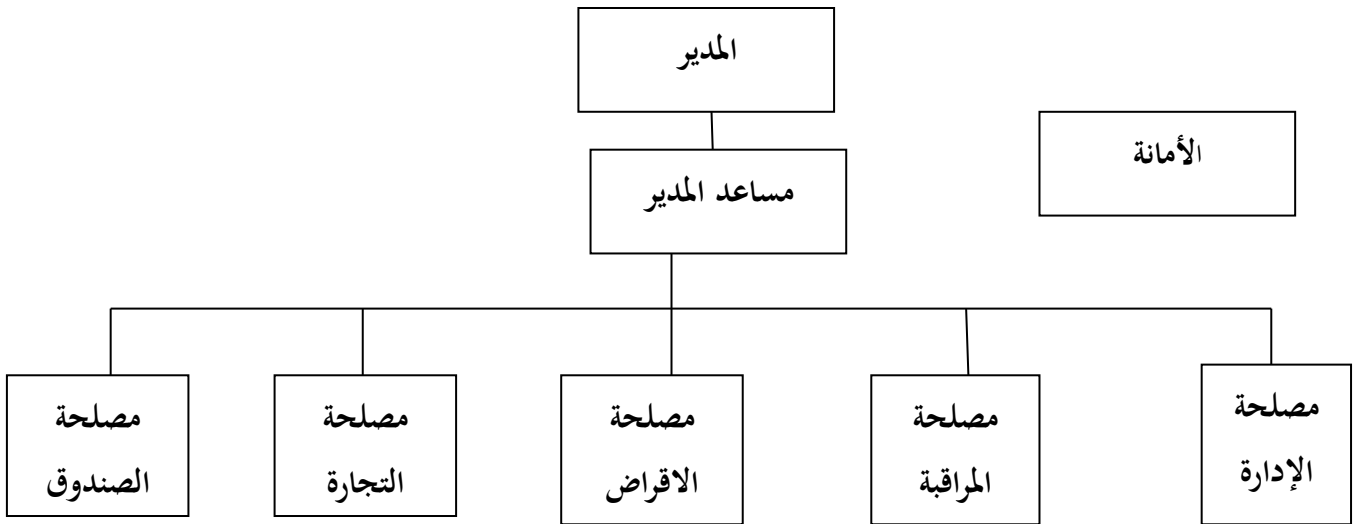
1. الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري:

يتكون الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري من:

- رئاسة المديرية العامة؛
- رئاسة الفرقة: هي هيئة استشارة تعمل لدى رئيس المديرية العامة؛
- المفتشية العامة: تقوم بالمراقبة الداخلية اتجاه هياكل البنك بمراعاة احترام الإجراءات والأوامر، وتقوم بتقديم مختلف عمليات المراقبة الهرمية والوظيفية المعمول بها من طرف مختلف مراكز المسؤولية؛
- خلية المجلس: تقوم بتطوير طرق قياس درجة الفعالية وأمن الدوائر ومعالجة المعلومات، العمليات والقرارات.

2. الهيكل التنظيمي لCPA بوسعادة:

الشكل (06): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة بوسعادة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة

1-2 مدير الوكالة:

يعتبر بمثابة المسؤول الأول عن التسيير ومراقبة مجمل النشاطات ويمارس السلطة النظامية على جميع الأشخاص ويتمتع بالصلاحيات التالية:

- تمثيل الوكالة على المستوى المحلي وتنسيق ومتابعة نشاط الوكالة؛
- تسيير الخزينة والتكوين المستمر للموظفين؛
- التوقيع على الوثائق والصكوك الواجب التوقيع عليها.

2-2 نائب المدير:

مسؤوليته تأتي بعد المدير مباشرة فهو ينوب عن المدير في حالة غيابه في كل الأعمال.

3-2 أمانة المدير:

تقوم بمساعدة المدير من خلال تحرير الوثائق اللازمة لتأدية العمل داخل الوكالة وأيضاً استقبال المكالمات وتنبيت المواعيد مع الزبائن، كما تقوم باستقبال البريد وتسجيله ومن ثم توزيعه على جميع المصالح في الوكالة.

4-2 مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على خدمة الزبائن والموظفين.

1-4-2 خدمة الموظفين:

- وضع الملفات الخاصة بكل موظف؛
- التامين على الموظفين؛
- تحضير فواتير الأجور؛
- توفير الوثائق اللازمة لأخذ العطل؛
- حل المشاكل المتعلقة بالموظف؛
- القيام بتقديم الوثائق الواجب ملؤها من قبل الموظفين الجدد.

2-4-2 خدمة الزبائن:

- مراجعة الملفات الخاصة بهم؛
- فتح الحسابات على مختلف أنواعها؛
- حجز الأموال من الحسابات؛
- وضع وكالات خاصة لصاحب الحساب إذا أراد ذلك.

5-2 مصلحة المراقبة:

تعمل هذه المصلحة على تركيب وإرسال اليوميات المحاسبية بعد المراجعة

- مراجعة العمليات المحققة؛
- التأكد من أن العمليات المسجلة قد تم تحقيقها فعلاً؛
- التأكد من التوقعات والتأشيرات للوثائق المحاسبية.

2-6 مصلحة الاقراض: تعمل على:

- فتح ملفات الاقراض ودراسة وتقدير مخاطرها؛
- تحديد القروض؛
- إرسال الطلبات إلى بنك الجزائر، وإعلام الزبائن بالقرار.

2-7 مصلحة التجارة الخارجية:

- فتح وتصفية ملفات التوظيف للاستيراد والتصدير؛
- فتح ملفات الاعتماد المستندي؛
- متابعة تغير العملة عند الارتفاع أو الانخفاض.

2-8 مصلحة الصندوق:

يقوم رئيس الصندوق بكل المعاملات وتنظيم الحركة المالية داخل الصندوق وتنقسم إلى قسمين:

2-8-1 قسم الشباك الأمامي:

- استقبال الزبائن مباشرة وإعلامهم وتحويل أموالهم؛
- دفع المستحقات؛
- القيام بعمليات الصرف والتحويل.

2-8-2 قسم الشباك الخلفي:

- فتح الحسابات والقيام بعمليات الترسيد؛
- القيام بالأعمال الخاصة بالتحويل والتحويل وسندات الخزينة.

المطلب الثالث: نشاطات القرض الشعبي الجزائري

له دور هام في النشاطات الاقتصادية فهو يعمل على:

- تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقديم القروض للأفراد؛
- جمع الودائع؛
- تحويل العملات؛
- تقديم القروض والسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.

المبحث الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالبنك ونشأته ومختلف الوظائف والخدمات التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بوسعادة.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير حيث اعتبر بنك الفلاحة عند إنشائه وسيلة من وسائل سياسة الحكومة والتي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، إذن فهو بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير الانتاج الغذائي على الصعيد الوطني.¹

إن بنك الفلاحة يندرج في قائمة البنوك التجارية باعتباره مؤسسة مالية وطنية فهو يتميز بأنه في آن واحد بنك الودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل ويقترض الأموال بأجل مختلفة) وبنك التنمية (يمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت)، وهو يعطي امتياز للمهن الحرة الفلاحية والريفية بمنح قروضا بشروط أسهل (أي سعر فائدة أقل وضمانات أقل مما يفعله مع غيرها).

2. لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تم إنشاؤه بموجب المرسوم 106/82 المؤرخ في 13/03/1982 برأس مال قدره 2.2 مليار دينار، أما الآن فهو يعد شركة مساهمة ذات رأس مال 33 مليار دينار، مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة وقيمة كل حصة هي مليون دج بمساهمة صناديق المساهمة التابعة للدولة ورأس المال البنك قابل للتعديل سواء بزيادة مبلغ المساهمة بدخول مساهمين جدد أو بنقصانه في حالة تحويل شركة أخرى، وقد حدد هذا فعلا بتاريخ 25 سبتمبر 1995.

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الجزائري BNA ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلتها البشرية صنف البنك من طرف قاموس محاسبة البنك BBANKER ALMONOCH (طبعة 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، ويحتل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.²

¹ - نوال عطوي: مرجع سابق، ص 39.

² - الجريدة الرسمية، العدد 11 بتاريخ 16/03/1982 مرسوم رقم 106/82 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

3. لحة عن وكالة BADR بوسعادة:

نشأت وكالة بوسعادة سنة 1982 وتضم حوالي 19 عامل ما بين إطار ورقمها في التقسيم البنكي 905، وتسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق وتوسيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبارها جزء منه والعمل على تنفيذ سياسة التموقع التي يسعى البنك لتحقيقها.

مقرها في وسط المدينة، يتألف مبنى الوكالة من طابقين: الطابق الارضي يشمل جميع المعاملات المتعلقة بالزبائن بينما الطابق العلوي يوجد فيه مكتب المدير والأمانة، حيث تسعى وكالة بوسعادة إلى تقديم أفضل الخدمات للزبائن هذا ما مكنها من الرفع في أداء الخدمة المصرفية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف BADR

1. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- المشاركة في جميع الادخارات؛
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، ولذلك وجب على المسؤولين وضع عدة أهداف والسعي إلى تحقيقها ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛

- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية؛
- من القروض القصيرة الأجل من أجل تمويل المشاريع؛
- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف.

المطلب الثالث: منتجات وخدمات BADR

1. منتجات بنك BADR:

- حساب الصكوك (الشيكات): تكون مفتوحة لجميع أفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري؛
- الحساب الجاري: يشمل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا؛
- الحساب بالعملة الصعبة: يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة مقابل عائد محدد حسب شروط المصرف؛
- منح القروض: إن القروض هي أساس النشاط المصرفي فهي تجارية وموضوع عمله.

2. خدمات بنك BADR:

- التحويلات المصرفية؛
- الخدمات المتعلقة في الدفع والتحويل فيما يخص بالتعاملات الخارجية؛
- خدمة كراء الخزائن الحديدية؛
- خدمات البنك للمعانة؛
- خدمات فتح مختلف الحسابات.

المبحث الثالث : منهجية وتحليل الدراسة الميدانية

حاولنا في هذا المبحث إجراء دراسة ميدانية عن طريق استبيان لبيان أثر التسويق الداخلي على رضا الموظفين .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

1. الطريقة والإجراءات :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي من حيث التطبيق وتحليل نتائج البيانات الميدانية التي توصلت إليها الدراسة.

2. مجتمع الدراسة وعينتها :

يمثل مجتمع الدراسة القوى العاملة في المصارف التالية : بنك القرض الشعبي و بنك البدر وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت 27 عاملا .

3. مصادر البيانات ووحدة التحليل:

- البيانات الثانوية: مثل المراجع الإلكترونية والتقارير والكتب والمجلات والدوريات والأبحاث المحكمة وأوراق أبحاث المؤتمرات العلمية والتقارير الرسمية الصادرة عن البنوك الخاضعة للدراسة
- البيانات الأولية: وتمثلت بالاستبانة كأسلوب هام لجمع البيانات وقد تم تصميم استبانة خاصة لهذه الغاية للوقوف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المصارف اوذلك اعتمادا على مقياس ليكرت الحماسي لمعرفة درجة الموافقة على الفقرات.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة

1. أساليب تحليل البيانات :

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها واختبار فرضياتها على الأساليب الإحصائية التالية :

- مقياس النزعة المركزية
- مقياس التشتت
- النسب والتكرارات
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط multiple and simple regression.

- اختبار $T.test$, $F.Beta$, R^2 , R

2. وحدة التحليل :

تم اعتبار المصرف هو وحدة التحليل من خلال القوى العاملة في هذه المصارف الاثني ومن يقوم مقامهم. تصميم أداة جمع البيانات تم تصميم أداة جمع البيانات بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها بشكل دقيق وتكونت الاستبانة من بيانات عامه أشبه بالديمغرافية وجزء آخر تخصص بمحاور ومتغيرات التسويق الداخلي حيث تستخدم في قياس أثر تضمنت الاستبانة نحو 20 سؤالاً المتغيرات المستقلة على أداء المصارف SPSS وقد كانت درجة التطبيق لمعالجة مقياس لبرنامج وفقاً ليكرت من خلال المتوسط الحسابي حيث عندما يتراوح بين (1.80-1) ضعيف جداً ، وبين (2.60-1.81) منخفض ، وبين (3.40-2.61) متوسط ، وبين (4.20-3.41) عالي و في الاخير (5-4.21) عالي جداً.

3. صدق الأداة وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعه من ذوي الخبرة والاختصاص وأكاديميين ومن لهم اهتمام في التسويق الداخلي وأخذت الأداة العديد من التعديلات حتى توصلت إلى شكلها النهائي الموزع على القوى العاملة في المصارف عينة الدراسة أما بالنسبة للثبات فقد تم التأكد منه من خلال ما يعرف بـ $Alpha$ Cronbach الذي كانت نتيجته مقبولة إحصائياً كونه تجاوز القيم المطلوبة 60%. جدول رقم 04

جدول رقم 04 : نتائج اختيار الثبات $cronbach\ alpha$

الفاكرومباخ	المتغيرات والبيان الإحصائي
93%	التدريب
89%	اختيار العاملين
95%	التحفيز
93%	الاتصال الداخلي
95%	التمكين
77%	الرضا الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة معامل الثبات جيدة في كل المحاور حيث كانت اكبر نسبة هي %95 و أقل نسبة %77 كونها تتجاوز القيمة المطلوبة وهي %60.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

● الخصائص العامة لعينة الدراسة:

جدول رقم 05 : الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	70.4%
	أنثى	08	29.6%
السن	أقل من 30 سنة	06	22.2%
	من 31 إلى 40 سنة	12	44.4%
	من 41 سنة فما فوق	09	33.3%
المستوى التعليمي	تكوين مهني	2	7.4%
	ثانوي	10	37%
	ليسانس	15	55.6%
	دراسات عليا	0	0
الخبرة	أقل من 05 سنوات	7	25.9%
	من 05-10 سنوات	9	33.3%
	أكثر من 10 سنوات	11	40.7%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

يتضح من الجدول رقم 05 ان العينة اتصفت بما يلي : حيث ان نسبة الذكور %70.4 ونسبة الاناث %29.6 وهذا يدل على ان اغلبية الموظفين رجال ، و ان معظم الموظفين هم من فئة الشباب بنسبة %44.4 (بين 31 سنة و 40 سنة) ، في حين أن معظمهم حملة ليسانس حيث تتراوح النسبة %55.6 و في الاخير نرى أن معظم الموظفين خبرتهم تتراوح من أكثر من 10 سنوات بنسبة %40.7 .

● التحليل الوصفي لمحاور التسويق الداخلي :

جدول رقم 06 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (α) لإجابات القوى العاملة حول محور التسويق

الداخلي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة / العبارة	محاور التسويق الداخلي
عالية جدا	0.54	4.30	يقوم البنك بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين	التدريب
عالية	0.83	4.00	تساعد برامج التدريب التي تنفذها إدارة البنك في تنمية معارف ومهارات الموظفين	
عالية	0.91	3.93	استفدت من البرامج والدورات التدريبية	
عالية	0.92	3.81	أنشطة التدريب تتم دوريا	
عالية جدا	0.81	4.26	تم عملية التوظيف بناء على احتياجات مختلف المصالح	اختيار العاملين
عالية جدا	0.76	4.26	يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة	
عالية	1.14	3.67	تبذل المنظمة جهود كافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	
عالية	1.31	3.56	احصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	التحفيز
متوسط	1.03	2.93	يقدم البنك حوافز مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات، هدايا)	
متوسط	1.22	2.96	يقوم البنك بترقية العامل بعد أدائه	الاتصال الداخلي
عالية	0.97	3.41	تعمل إدارة البنك على تسهيل الاتصال بين الموظفين	
عالية	0.92	3.67	يمكن الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات (هواتف، مقابلات ...)	
عالية	1.18	3.41	تستخدم الإدارة وسائل تقنية حديثة للاتصال مع الموظفين	
متوسط	0.94	3.15	تسمح الإدارة للعامل بالحرية في أداء نشاطه	

			بالشكل المناسب له	
متوسط	1.03	3.30	لك صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة في الاستجابة	
متوسط	0.90	2.85	الإدارة تدعم الأفكار التي يقدمها العاملين لتحسين أداء العمل	
عالية	0.93	3.56	تشعر بالرضا عن العمل في البنك	الرضا الوظيفي
عالية	0.83	3.67	تتوفر لديك المعلومات التي تمكنك من أداء عملك	
عالية	0.69	3.89	تشعر بالرضا عن علاقتك زملائك	
عالية	0.69	3.78	ليس لديك خلافات مع المسؤولين عنك	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

يتضح من الجدول 06 أن المتوسطات الحسابية لإجابات القوى العاملة عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي تتراوح بين (4.30 و 2.65) ومن ذلك نلاحظ بأن عينة القوى العاملة أعطت موافقة على إجمالي فقرات الاستبانة وحصل محور التدريب على أعلى متوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري مقداره (0.54) مما يدل على أهمية التدريب في رفع كفاءة الأداء التسويقي وتحسين التسويق الداخلي داخل المصرف وهذا مؤشر على أن اتجاهات القوى العاملة كانت ايجابية نحو هذا المتغير .

جدول رقم 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أبعاد ومحاور التسويق الداخلي

مستوى الدرجة	S :D	الوسط الحسابي	المرتبة	العبرة / أبعاد التسويق الداخلي
عالية	0.8	4.01	2	التدريب
عالية	0.90	4.06	1	اختيار العاملين
متوسط	1.18	3.15	5	التحفيز
عالية	1.02	3.49	4	الاتصال الداخلي

التمكين	6	3.1	1.26	متوسط
الرضا الوظيفي	3	3.72	0.78	عالية
المتوسط العام لأبعاد التسويق الداخلي		3.58	0.99	عالية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

وتشير نتائج الجدول الخاص بمحاور التسويق الداخلي أن تحليلات القوى العاملة حول أبعاد التسويق الداخلي في المصارف كانت عالية (3.58) وقد احتل محور اختيار العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وبانحراف معياري (0.90) يليه وضوح التدريب (4.01) وجاء بعد ذلك الرضا الوظيفي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) ثم بعد ذلك جاء الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي (3.49) حيث كان في المرتبة الرابعة وقد جاء في المرتبة قبل الأخيرة محور التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وفي المرتبة الأخيرة محور التمكين بمتوسط حسابي (3.1) .

● اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والانحدار الجزئي البسيط لتحديد أثر أبعاد التسويق الداخلي (التدريب ، اختيار العاملين ، التحفيز ، الاتصال الداخلي ، التمكين ، الرضا الوظيفي) على تحقيق رضا الموظفين وقد تم الاعتماد على القاعدة الإحصائية العامة لقبول أو رفض الفرضيات والقائلة: إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيم الجدولية فإننا نرفض H_0 الفرضية العدمية الصفرية أو النفي، وتقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح أو من خلال نتائج الجدول الإحصائي مباشرة لقيم المعنوية (sig) حيث إذا كانت قيمة المعنوية أقل من أو يساوي 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة مباشرة بمعنى إننا نقبل وجود أثر للمتغيرات المستقلة (أبعاد ومحاور التسويق الداخلي في المتغير التابع رضا الموظفين .

- الفرضية الرئيسية (H_0) لا يوجد أثر بين أبعاد التسويق الداخلي وما بين رضا الموظفين .

جدول رقم 08 : نتائج الاختبار الإحصائي المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة مع رضا الموظفين

محاور التسويق الداخلي	B	Tc	Sig	R	R^2	Fc
-----------------------	---	----	-----	---	-------	----

5.73	0.95	0.97	0.00	5.73	0.79	التدريب
3.41	0.93	0.96	0.00	2.59	0.51	اختيار العاملين
2.13	0.89	0.94	0.00	-4.85	-1.62	التحفيز
4.33	0.94	0.97	0.00	5.02	0.72	الاتصال الداخلي
4.25	0.94	0.97	0.00	6.74	0.91	التمكين
2.86	0.92	0.95	0.00	-4.09	-1.17	الرضا الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

حيث يتضح من نتائج الاختبار المتعدد انه تم رفض الفرضية العدمية وبالتالي فان بعض المتغيرات المستقلة لأبعاد التسويق الداخلي لها أثر إيجابي على رضا الموظفين .

- الفرضية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التدريب وما بين رضا الموظفين.

شكل رقم 09: نتائج اختبار التسويق الداخلي (التدريب) وبين رضا الموظفين

B	Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل الاول
0.68	0.21	1.29	0.95	0.97	التدريب

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

يلاحظ من الجدول أن قيمة (TC) بلغت (1.29) وهي من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي بدلالة وضوح التدريب في رضا الموظفين ، وتبين كذلك أن متغيرات التدريب تفسر ما نسبته 95,3% من التباين المفسر في تحسين الأداء ؛ وبناء على ذلك فإننا نقبل كانت اكبر من القيمة الجدولية وبناء الفرضية البديلة وبالتالي فانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التدريب في المصارف

وما بين كسب رضا الموظفين بالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التدريب في المصارف الإسلامية وما بين كسب رضا الموظفين .

– الفرضية الثانية (H02) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين اختيار العاملين وما بين رضا الموظفين.

شكل رقم 10: نتائج اختبار التسويق الداخلي (اختيار العاملين) وبين رضا الموظفين .

B	Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل الثاني
0.49	0.04	3.27	0.93	0.96	اختيار العاملين

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المحسوبة أكبر من الجدولية حيث بلغت قيمة (3.27) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على رضا الموظفين ، ويتضح هذا كذلك من قيمة المعنوية مباشرة وبالتالى فإننا نرفض الفرضية Ho2 ونقبل الفرضية البديلة بمعنى يوجد أثر ما بين المتغير المستقل الثاني المتمثل في اختيار العاملين وما بين رضا الموظفين .

– الفرضية الثالثة (H03) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التحفيز وما بين رضا الموظفين

شكل رقم 11 : نتائج اختبار التسويق الداخلي (التحفيز) وبين رضا الموظفين

B	Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل الثالث
-0.46	0.15	-1.46	0.85	0.92	التحفيز

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

نلاحظ من نتائج الاختبار كما في الجدول السابق للفرضية الثالثة أن قيمة t المحسوبة -1,46 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز كمحور لتسويق داخلي على كسب رضا الموظفين ، وبالتالى نقبل الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر للتسويق الداخلي (التحفيز) في رضا الموظفين .

– الفرضية الرابعة (H04) : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية ما بين الاتصال الداخلي وما بين رضا الموظفين .

شكل رقم 12 : نتائج اختبار التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي) وبين رضا الموظفين

B	Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل الرابع
0.64	0.40	-0.84	0.92	0.96	الاتصال الداخلي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

تشير نتائج الجدول ان قيمة tc بلغت -0,84 وهي غير مقبولة إحصائيا مما يعني قبول الفرضية البديلة الرابعة ورفض Ho4 بمعنى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الاتصال الداخلي كمتغير مستقل للتسويق الداخلي وما بين رضا الموظفين .

– الفرضية الخامسة (H05) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التمكين وما بين رضا الموظفين .

شكل رقم 13 : نتائج اختبار التسويق الداخلي (التمكين) وبين رضا الموظفين

B	Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل الخامس
0.29	0.18	1.38	0.96	0.92	التمكين

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

شير النتائج الإحصائية أن قيمة t (1.38) وهي أقل من 5% مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند نفس مستوى المعنوية ما بين المتغير المستقل الخامس التمكين وما بين رضا الموظفين مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم الخامسة .

– الفرضية السادسة (H06) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الرضا الوظيفي وما بين رضا

الموظفين

شكل رقم 14 : نتائج اختبار التسويق الداخلي (الرضا الوظيفي) وبين رضا الموظفين

B	Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل السادس
0.18	0.34	0.97	0.90	0.95	الرضا الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

■ تحليل :

نلاحظ من نتائج الاختبار كما في الجدول السابق للفرضية السادسة أن قيمة t المحسوبة 0.97 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي كمحور لتسويق داخلي على كسب رضا الموظفين ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر للتسويق الداخلي (الرضا الوظيفي) في رضا الموظفين .

– كما افادت نتائج الاختبار الاحصائي T (one sample tset) :

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenne erreur standard
ابعاد التسويق	27	3,6167	,82345	,15847

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محاو ر التسويق	22,822	26	,000	3,61667	3,2909	3,9424

■ تحليل :

بأن قيمة t المحسوبة 22,822 كانت دالة احصائيا عند (sig أقل من 5%) على وجود أثر قوي بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة مع رضا الوظيفي .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا فيه ربط بين الجزء النظري للدراسة و الجزء التطبيقي كم خلال استبيان موجه تلى الموظفين في بنك القرض الشعبي و بنك التنمية الفلاحية التي كان الهداف منه تبيان دور التسويق الداخلي وأثره على رضا الوظيفي ومن النتائج المتوصل اليها من هذا الفصل أن التسويق الداخلي له أثر و دور كبير في رضا الموظفين بالبنوك محل الدراسة مما يدل على وجود ارتباط بين تسويق الداخلي ورضا الموظفين.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

وفي الأخير ومن خلال دراستنا وبخنا وسعي نحو معالجة مشكلة الدراسة والمتمثلة فيما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الموظفين يتضح لنا أن نجاح المؤسسة المالية في تقديم خدمة ذات جودة عالية لا بد لها أن تتبع أساليب التسويق الداخلي التي تقوم على اختيار وانتقاء أفضل الموظفين والعمل على تدريبهم لرفع مهارتهم وتكوينهم وتحفيزهم وذلك لرفع معنوياتهم وهذا يساهم في تحقيق رضا الموظفين وبالتالي هم بدورهم سيسعون إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ومنه يمكن القول ان التسويق الداخلي يؤثر بصفة مباشرة في جميع من يتعاملون في البنوك وبصفة خاصة العمال الموظفين الذين هم أساس جودة خدمة البنك الذي بدوره يعتمد عليهم من اجل تسيير الأمور نحو الأفضل ومنه التطور تقديم الأفضل وهذا ما تم التطرق اليه في دراستنا التي تختص في كيفية تأثير نموذج التسويق الداخلي على الموظفين بناءً على ما تم التوصل له على المستوى النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج للإجابة على الفرضيات التي تتضمنها المقدمة العامة، وهي:

النتائج والتوصيات

● النتائج:

- للتسويق الداخلي أثر كلي على جودة الخدمة البنكية بإبعادها الخ تضمنتها الدراسة.
- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي وسرعة التصدي لمشكلات الموظفين
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن البنوك تستخدم أساليب وإجراءات تساهم في تحسين وتقييم أدائها، تتمثل في تحسين أداء موظفيها باستمرار من خلال الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين والدورات التدريبية.

● التوصيات:

- دعم البنك تلف التقنيات والمعدات والأدوات اللازمة لتسهيل العمل ومنح العاملين الحوافز بناءً على مهارتهم.
- إعداد برامج تدريبية من شأنها تطوير المهارات وتحسين القدرات ومواكبة التغيرات الجديدة في المجال ومواكبة العصرنة
- تسهيل تلف التعاملات البنكية.

قائمة المراجع

1. ابراهيم بلحيمر، التسويق، مفاهيم- الأنواع- المجالات، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2016.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989 .
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
4. - الجريدة الرسمية، العدد 11 بتاريخ 16/03/1982 مرسوم رقم 106/82 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
5. الجريري صالح عمر وكرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
6. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 1999 .
7. أنس بكري شيخ أمين، تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره في رضا الموظفين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية .
8. إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار ص:فء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
9. بيرقيز أحمد ومحمد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجزيرة، مص:ر، 2013 .
10. رائد ضيف الله الشوبكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010.
11. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العكيبان، الرياض، 2000 .
12. صلاح النشواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، بيروت، لبنان، 1972.
13. عبد المؤمن بولعراس، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماستر، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
14. عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
15. عمار علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. غني دحام تنام الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

17. محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق .
18. مراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
19. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
20. معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
21. منى عرعار، أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018.
22. نوال عطوي، تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
23. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل والإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان .
24. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 .
25. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 .
26. وسيل جمعي، عبد اللاوي مروان: التقنيات البنكية المستعملة في تمويل المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، اقتصاديات التمويل والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
27. Philip kotler, Marketing Mangmenet, 14thed2012
28. Rafik M , Ahmed P , opcit, P : 231.

قائمة الملاحق

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم تجارية- تخصص: تسويق مصرفي

استبانة البحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته : يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص تسويق مصرفي بعنوان : " امكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين ". ونظرا لاهمية رأيكم نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبة :

طهاري ملاك

إشراف الاستاذ :

د. فيشوش حمزة

أولا : البيانات العامة :

ضع علامة (X)

- الجنس : ذكر أنثى
- السن : أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 سنة فما فوق
- المستوى التعليمي : تكوين مهني ثانوي ليسانس دراسات عليا
- الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا : محاور التسويق الداخلي

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب						
01	يقوم البنك بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين					
02	تساعد برامج التدريب التي تنفذها إدارة البنك في تنمية معارف ومهارات الموظفين					
03	استفدت من البرامج والدورات التدريبية					
04	أنشطة التدريب تتم دوريا					
اختيار العاملين						
05	تتم عملية التوظيف بناء على احتياجات مختلف المصالح					
06	يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة					
07	تبذل المنظمة جهود كافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
التحفيز						
08	احصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به					
09	يقدم البنك حوافر مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات، هدايا)					
10	يقوم البنك بترقية العامل بعد أداءه					
الاتصال الداخلي						
11	تعمل إدارة البنك على تسهيل الاتصال بين الموظفين					

					يمكن الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات (هاتف، مقابلات ...)	12
					تستخدم الإدارة وسائل تقنية حديثة للاتصال مع الموظفين	13
التمكين						
					تسمح الإدارة للعامل بالحرية في أداء نشاطه بالشكل المناسب له	14
					لك صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة في الاستجابة	15
					الإدارة تدعم الأفكار التي يقدمها العاملين لتحسين أداء العمل	16
الرضا الوظيفي						
					تشعر بالرضا عن العمل في البنك	17
					تتوفر لديك المعلومات التي تمكنك من أداء عملك	18
					تشعر بالرضا عن علاقتك بزملائك	19
					ليس لديك خلافات مع المسؤولين عنك	20

