

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences Commerciales



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم تجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم
التجارية
التخصص: تسويق بنكي.
العنوان:

أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي - دراسة حالة
مجموعة من موظفي البنوك التجارية-

المشرف:
رقاد صليحة

إعداد الطالبة:
خلفي هديات

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بن يعقوب الطاهر	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
رقاد صليحة	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
بن مويظة أحمد	أستاذ	جامعة الأغواط	ممتحنا
هادف ليلي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة برج بوعرييرج	ممتحنا
بن سالم فاروق.	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
زديوي عبد الرحيم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق بنكي

تحت عنوان: أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي - دراسة حالة مجموعة من موظفي البنوك التجارية -

تحت إشراف الاستاذة:

من إعداد الطالبة:

رقاد صليحة

خلفي هديات

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة للموظف البنكي. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدنا على المنهج الوصفي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، وقد تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بالتسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف، إلى جانب محاولة استكشاف العلاقة النظرية بينهما. أما الجانب التطبيقي، فتمحور حول قياس أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، والمتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي على أبعاد القيمة المدركة للموظف المتمثلة في: المنفعة الاستراتيجية، المنفعة العلائقية، المنفعة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية، التكلفة العلائقية، تكلفة الفرصة البديلة، تكلفة الطاقة، الوقت والجهد. وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من موظفي البنوك التجارية العمومية والخاصة الناشطة بمدينة سطيف، والبالغ عددها 13 بنك. وبعد جمع البيانات ومعالجتها، تم اختبار فرضيات الدراسة، والخروج بجملة من النتائج، من أهمها، نذكر: أن مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة كان مرتفعا جدا، كما كان مستوى القيمة المدركة للموظفين الذين ينتمون إلى البنوك التجارية محل الدراسة أيضا مرتفعا جدا، ووجود أثر لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة للموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، القيمة المدركة للموظف، البنوك التجارية.

This study aimed to explore the impact of internal marketing on enhancing the perceived value of bank employees. To achieve this goal, we adopted a descriptive approach. The theoretical aspect of the study involved presenting the concepts of internal marketing and employee perceived value, as well as an exploration of the theoretical relationship between them. The empirical study focused on measuring the impact of internal marketing dimensions adoption via: training, motivation, empowerment and intercommunication on employee's perceived value dimensions based on: strategic, relational, economic and social benefit, as well as relational, opportunity, and energy cost, time and effort. A questionnaire was designed and distributed to bank employees of 13 public and private commercial banks active in the city of Setif. After collecting and processing the data, the study hypotheses were tested and the results revealed that: The adoption level of internal marketing dimensions in the studied commercial banks is very high. The same results were observed regarding the perceived value. As well as the existence of a significant impact of internal marketing dimensions on enhancing the perceived value of employees in the studied commercial banks.

Keywords: internal marketing, employee perceived value, commercial banks.

الشكر والتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام علي أشرف المرسلين خاتم الأنبياء والرسل صلى الله عليه وسلم

أتقدم في البداية بشكر الله على نعمه العظيمة التي أنعمها علينا وأحمده كثيرا على توفيقنا لإنجاز هذا العمل.

والآن ولا يسعنا بعد الانتهاء من هذا البحث إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان للأستاذة البروفيسورة

الطيبة "رقاء صليحة" لقبولها الاشراف على هذه الأطروحة وعلى كل الجهود المبذولة طيلة انجاز هذه الأطروحة

من نصح وإرشادات.

الأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

الأستاذة المحكمين للاستبانة.

وأرفع آيات الشكر والتقدير الى جميع الاساتذة الذين أشرفوا على تكويني، كل باسمه وأقر أن هذه الكلمات لن

تفهم حقهم على فضلهم الكبير وتوجيها تهم.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من أعاننا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

❖ أهدي ثمرة نجاحي الى من أحمل اسمه بكل فخر، وعلمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والتعلم، الى معلمي الأول الذي شهد معي بداية الطريق وانتظر معي نهايته ولكن أمر الله كان أسبق، الى فقيدي قلبي الحاضر في الروح الى أبي رحمه الله "الطبيب خلفي زوبير".

❖ الى التي تفرح لفرحي وتحزن لحزني والتي أسيء اليها فتعفو وأرهبها فتتحمل والتي لا تكون معي إلا راضية عني مباهية دوما بي داعية لي، الى "أمي الغالية" أطال الله في عمرها.

❖ الى زهرة زينة حياتي بها تطيب دنيايا وتحلو "أختي وفاء" وأولادها "عبد الصمد" و "تقوى" و "رؤية"

❖ الى من لا تطيب الحياة إلا بوجودهم الأعلى من القلب و الأعز من الروح قرتا عيني إخوتي "عبد الباسط" و "محمد المهدي".

❖ الى "حمزة".

❖ إلى صديقاتي "لالة خديجة، سلمى، أميمة وأنفال".

❖ الى روح طالب الدكتوراه "عمر عياشي"

❖ الى جميع زملاء الدراسة.

❖ إلى كل من ساهم في تعليمي من الألف إلى الياء.

❖ وإلى كل من يذكرهم قلبي ونساهم قلبي.

هديات

الفهرس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ل	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه
06	المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق الداخلي.
07	المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه.
10	المطلب الرابع: دور العنصر البشري في التسويق الداخلي.
12	المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي.
12	المطلب الأول: أنواع وشروط نجاح التسويق الداخلي.
14	المطلب الثاني: سياسات ومراحل التسويق الداخلي.
17	المطلب الثالث: أساليب تطبيق التسويق الداخلي.
19	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي.
26	المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.
26	المطلب الأول: تدريب العاملين
27	المطلب الثاني: تحفيز العاملين
28	المطلب الثالث: تمكين العاملين
30	المطلب الرابع: الاتصالات الداخلية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقيمة المدركة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيمة المدركة للموظف.
35	المطلب الأول: مفهوم الموظف وأهميته في المؤسسة
37	المطلب الثاني: مفهوم القيمة المدركة للموظف.
40	المطلب الثالث: سمات وأهمية القيمة المدركة للموظف.
42	المبحث الثاني: أبعاد القيمة المدركة للموظف.
42	المطلب الأول: المنافع المدركة للموظف.

48	المطلب الثاني: التكاليف التي يدركها الموظف.
51	المبحث الثالث: علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالقيمة المدركة للموظف.
51	المطلب الأول: علاقة التدريب بالقيمة المدركة للموظف.
52	المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالقيمة المدركة للموظف.
53	المطلب الثالث: علاقة التمكين بالقيمة المدركة للموظف.
54	المطلب الرابع: علاقة الاتصال الداخلي بالقيمة المدركة للموظف.
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف
58	تمهيد
59	المبحث الأول: نظرة عامة للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر.
59	المطلب الأول: تطور النظام المصرفي في الجزائر.
63	المطلب الثاني: هيكلية النظام المصرفي في الجزائر.
66	المطلب الثالث: ماهية البنوك التجارية الناشطة في مدينة سطيف محل الدراسة.
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الأول: مجتمع، ونموذج الدراسة.
78	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الاحصائي
82	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة.
84	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
84	المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
91	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.
100	المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات.
100	المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة.
111	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.
115	خلاصة الفصل
117	خاتمة عامة
123	قائمة المراجع
130	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ي	نمذج الدراسة	01
11	دور التسويق الداخلي في المؤسسة.	02
19	نمذج بيرى في التسويق الداخلي.	03
21	نمذج كرونوس للتسويق الداخلي.	04
24	نمذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي.	05
43	مكونات المنافع التي يدركها الموظفين	06
50	مكونات التكلفة التي يضحى بها الموظف	07
63	مكونات مؤسسات الاقراض.	08
65	الهيكله الحالية النظام المصرفي بالجزائر.	09
77	نمذج الدراسة.	09

قائمة الجداول

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أنواع التسويق الداخلي.	01
49	أبعاد القيمة المدركة للموظف	02
76	الاستثمارات الموزعة على مجتمع الدراسة.	03
80	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها.	04
80	ترميزات سلم ليكارت	05
81	قيمة الوسط المرجح لدرجات الإلمام أو التوفر لمحاو الاستبانة.	06
83	معامل الثبات ألفا كرونباخ	07
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	08
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	09
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	11
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري	12
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظيفتهم.	13
90	توزيع أفراد الدراسة حسب بنك محل الوظيفة.	14
92	أراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التدريب.	15
93	أراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التحفيز.	16
94	أراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التمكين	17
95	أراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد الاتصال الداخلي.	18
97	أراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد المنافع.	19
99	أراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التكاليف	20
100	قيم معاملي الالتواء والتفرطح	21
101	نتائج اختبار T لمدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.	22
101	نتائج اختبار T لمستوى القيمة المدركة للموظفين.	23
102	نتائج الانحدار بين التدريب والقيمة المدركة للموظف.	24

103	نتائج الانحدار بين التحفيز والقيمة المدركة للموظف.	25
104	نتائج الانحدار بين التمكين والقيمة المدركة للموظف.	26
105	نتائج الانحدار بين الاتصال الداخلي والقيمة المدركة للموظف.	27
107	نتائج اختبار (kruskal wallis) لاختبار الفروقات بين المؤهل العلمي وأبعاد التسويق الداخلي.	28
107	نتائج اختبار (kruskal wallis) لاختبار الفروقات بين الأجر الشهري وأبعاد التسويق الداخلي.	29
108	نتائج اختبار (kruskal wallis) لاختبار الفروقات بين الخبرة المهنية وأبعاد التسويق الداخلي.	30
109	نتائج اختبار (kruskal wallis) لاختبار الفروقات بين الوظيفة وأبعاد التسويق الداخلي.	31
109	نتائج اختبار (kruskal wallis) لاختبار الفروقات بين نوع البنك وأبعاد التسويق الداخلي.	32
110	نتائج الانحدار بين التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.	33
111	ترتيب مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي	

المقدمة

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن الحالي، نهضة عالمية لتوجه الاقتصاد العالمي نحو الاقتصاد الخدمي بكل أنواعه، بغية زيادة النمو الاقتصادي وتحسين المستوى المعيشي. ويعدّ القطاع البنكي أحد أهم المؤسسات المساهمة في الاقتصاد العالمي، إذ تعتبر القناة الأساسية التي يتم من خلالها تجميع الفوائض من الأموال من القطاعات المختلفة، وتوزيعها على قطاعات الاستثمار المرحة بمختلف مجالاتها. ويحتل هذا القطاع مركزاً حيويًا في النظم الاقتصادية والمالية للدول، لما له من تأثير إيجابي على تحقيق وتعزيز التنمية الاقتصادية في تلك الدول.

وكباقي القطاعات الخدمية، تأثر القطاع البنكي بالتطورات العالمية، نذكر في مقدمتها: سرعة تطور التكنولوجيا، تغير في سعر الصرف، ارتفاع درجة المخاطرة، اشتداد حدة المنافسة، ظهور بنوك إلكترونية، وغيرها من التحديات، الأمر الذي دفع بالبنوك إلى ضرورة إيجاد حلول تساعد على التكيف مع هذه التغيرات التي تعيشها، والحرص على الحفاظ على علاقة دائمة وقوية مع زبائنها، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بمواردها البشرية، فهم من يصنعون فرص التميز، التي تنعكس في تقديم أعلى قيمة مدركة للزبون عن بقية المؤسسات المنافسة.

وفي إطار نهج سعي المؤسسة بصفة عامة، والبنوك التجارية بصفة خاصة للارتقاء بمستوى أداء موظفيها نجد أنها تسعى إلى اتباع مجموعة من الممارسات، التي تهدف إلى الاهتمام بالموظفين والعمل على تطوير قدراتهم حتى يتحسن أداءهم. ولعل من بين أهم هذه الممارسات نجد التسويق الداخلي، والذي أصبح تطبيقه يعدّ من المحاور الرئيسية في استراتيجية المؤسسة. وقد تطورت الحاجة إليه من فكرة أنه ما لم تتمكن المؤسسة من تسويق خدماتها لموظفيها، أولاً فلا يمكن أن تتوقع أن تكون قادرة على تسويق الخدمات إلى زبائنها النهائيين.

ومن جهة أخرى، أصبح ضمان ولاء الموظفين في البنوك التجارية، خاصة بعد تحملها لتكاليف الاستثمار فيهم، وبعدها أصبحوا يمتلكون المعرفة والمهارة المناسبة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، ولتجنب أيضا تكلفة الجذب من جديد، أصبح من أهم أولويات البنوك التجارية. ولتحقيق ذلك، وجب عليها السعي نحو خلق وتعظيم القيمة المدركة لموظفيها من خلال تقديم أعلى منفعة لهم وبأقل تكلفة، الأمر الذي سيسمح بتحقيق رضاهم الوظيفي وتعزيز سلوك المواطنة لديهم.

أولاً - مشكلة الدراسة:

يواجه الجهاز المصرفي في الجزائر تحديات كبيرة سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن أجل العمل على مواكبة هذه التحديات والتأقلم معها، وجب عليها التوجه ليس فحسب نحو زبائنها الخارجيين لضمان ولائهم لها، وإنما التوجه أيضا وبالدرجة الأولى نحو زبائنها الداخليين من خلال السعي نحو بناء علاقة وطيدة معهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال ممارستها مدخل التسويق الداخلي، وأيضا الاهتمام بتعظيم القيمة المدركة لموظفيها.

وبناء على ما سبق، يمكننا طرح اشكالية البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية المتواجدة

بمدينة سطيف؟

تدرج تحت هذه الاشكالية جملة من الاسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة؟
2. ما مستوى القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لتدريب الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
4. هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
5. هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
6. هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للاتصالات الداخلية بين الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (المستوى التعليمي، الدخل، الخبرة المهنية، الوظيفة)؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى لنوع البنك التجاري؟

وبناء على هذه الأسئلة، يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال على حدة.

ثانياً- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية عن تخمين مبدئي، وتفسير أولي لإشكالية الدراسة، والتي تظل صحتها وصلاحياتها موضع اختبار، واعتماداً على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة باتباع أسس البحث العلمي وبناء على السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية أعلاه كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة لموظفي البنوك

التجارية المتواجدة بمدينة سطيف عند مستوى معنوية 0.05.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

1. تطبق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بشكل مرتفع.
2. مستوى القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة مرتفع.
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحفيز الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
5. هناك أثر ذو دلالة احصائية لتمكين الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
6. هناك أثر ذو دلالة احصائية للاتصالات الداخلية بين الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
7. توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (المستوى التعليمي، الأجر الشهري، الخبرة المهنية، الوظيفة).

8. توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى لنوع البنك.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف الدراسة في:

- تسليط الضوء على مفهوم القيمة المدركة للموظف، حيث أن الدراسات المتطرفة له محدودة ونادرة جداً على عكس القيمة المدركة للزبون -على حد علم الباحثة-؛
- قياس مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- قياس مستوى القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة؛
- السعي لفهم طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تعزز القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، وذلك على ضوء النتائج المتوصل إليها.

رابعاً- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية ومكانة هذه الدراسة على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

- **على المستوى النظري:** يشكل موضوع التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بالتسويق بالعلاقات، والتي تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة في هذا المجال وتأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين. وبالتالي محاولة إثراء المادة العلمية من خلال تسليط الضوء على تحديد أبعاد التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف في المؤسسات، لتعتبر الدراسة بذلك أرضية فكرية تمكّن من دعم دراسات أخرى مكملّة أو جديدة تتعلق بهذا الموضوع؛
- **على المستوى التطبيقي:** تندرج الدراسة ضمن الإشكاليات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الراغبة في تعزيز تنافسيتها من خلال تعظيم القيمة المدركة لموظفيها، خصوصاً بعد أن أصبحت التنافسية هي من تحدد نجاح أو فشل المؤسسات. وعليه تحاول الدراسة تبين مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي في البنوك التجارية محل الدراسة .

انطلاقاً من تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وكذا أهمية الدراسة على المستوى النظري والمستوى الميداني يمكن أن تظهر مبررات اختيار الموضوع أدناه.
خامساً- مبررات اختيار الموضوع:

قمنا باختيار هذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي للباحثة بموضوع التسويق الداخلي؛
- حداثة موضوع القيمة المدركة للموظف وندرته تقريبا خاصة فيما يخص جامعتنا؛
- بحكم أن تخصص الباحثة في التسويق المصرفي، فقد رغبت في استكشاف ودراسة كل من التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف في البنوك التجارية؛
- محاولة اثراء الموضوع أكثر وإعطائه أهمية أكبر.

سادساً- حدود الدراسة:

تبين حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحث في تغطية جميع جوانبه خصوصا من الناحية الميدانية، وذلك كما يلي:

- **الحدود المكانية :** تم اجراء الدراسة الميدانية على البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف والتي قدرت بـ 13 بنك؛
- **الحدود الزمانية :** تمت الدراسة الميدانية من 16 جانفي إلى غاية 20 فيفري 2024؛
- **الحدود البشرية:** تم استهداف موظفي البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف؛
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في: التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي سواء من حيث المنافع المدركة أو التضحيات المدركة.

سابعاً- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل، وحتى يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤشراتها والعوامل المؤثرة فيها، وللوصول إلى نتائج. وعليه، قمنا باختيار المنهج الذي يتماشى وأهداف دراستنا، وهو المنهج الوصفي نظراً لكونه المنهج الذي يقوم فيه الباحث بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها من خلال مجموعة من الأسئلة، وللإجابة عنها لا بد من جمع الحقائق والبيانات ثم تفسيرها تفسيراً كافياً بعد تحليلها، للوصول إلى نتائج ذات دلالة ليتم تعميمها بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

ثامناً- الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

من المهم إدراج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل مباشر أو جزئي حتى نستوضح أوجه التشابه والاختلاف ونحدد الفجوة البحثية التي يمكن أن تشكل إضافة لما تم دراسته من قبل.

أ. دراسة (إياد فتحي العالول، 2016) تحت عنوان: "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي

من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال. كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة.

ب. دراسة (بابكر، 2018) تحت عنوان: "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"

وقد هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر ممارسات أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين ببنك السوداني الفرنسي. وقد تم توصلت الدراسة إلى تأثير التسويق بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك السوداني الفرنسي.

ج. دراسة (بن سالم فاروق، 2021) تحت عنوان: "العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين دراسة عينة من كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف -1"

هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى التسويق الداخلي ودرجة ممارسة أساتذة الجامعة لسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهم. وبغية قياس واختبار هذه الاشكالية، تم استعمال أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة الى وجود فرق كبير بين مستوى التسويق الداخلي ودرجة ممارسة أساتذة الجامعة لسلوك المواطنة التنظيمية.

2. الدراسات المتعلقة بالقيمة المدركة للموظف:

أ. دراسة (HANEN CHARNI، 2013) تحت عنوان: "IMPACT DE LA VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT SUR LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT: APPORT DE L'APPROCHE RELATIONNELLE"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيمة التي يدركها الموظفون على القيمة التي يدركها العملاء. وبعد عرض الأدبيات، وضبط المفاهيم تم اجراء الدراسة التطبيقية في بيئة المؤسسات المالية. وقد تم استخدام عينتين من العملاء والموظفين الخط الأمامي على التوالي، لاختبار الفرضيات المختلفة للبحث. وتم التوصل وفقاً لنتائج عينة الموظفين، إلى أن القيمة المدركة للموظفين تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما بالنسبة لعينة العملاء، فقد تم التوصل إلى أن القيمة المدركة لمقدمي الخدمات تؤثر على القيمة المدركة للزبائن.

ب. دراسة (Damodar Suar & Mukesh Biswas، 2013) تحت عنوان:

Which Employees Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ودراسة أثر قيم الموظفين على علامة صاحب العمل التجارية، وأي من بين هذه القيم التي هي أكثر تأثير عن باقي القيم. حيث تم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان وجه لموظفين شركة تصنع السيارات لاختبار صحة فرضيات الدراسة. وقد تم التوصل في الأخير الى أن القيم الاجتماعية والمصلحة والتنموية والاقتصادية للموظفين، حسب الأولوية، تؤثر على العلامة التجارية لأصحاب العمل.

ج. (Berivan Tatar & Hande Sinem Ergun، 2018) تحت عنوان:

"A COMPARISON OF EMPLOYEES' PERCEIVED AND EXPECTED EMPLOYER BRAND ATTRIBUTES : EVIDENCE FROM TURKEY"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم تطابق العلامة التجارية لأصحاب العمل المتوقعة والمتصورة. حيث أجريت هذه الدراسة في القطاع البنكي، وقد تم توزيع استبيان على موظفي القطاع البنكي، وبعد معالجته تم التوصل إلى أن أرباب العمل يقدمون قيمة اجتماعية مرتفعة بينما يتوقع الموظفون القيمة الاجتماعية والاقتصادية من صاحب العمل أعلى. وعلاوة على ذلك، يحدث أعلى فرق بين تصورات وتوقعات الفائدة والقيمة الاقتصادية في القطاع المصرفي، أي بمعنى تساهم الدراسة في فهم أن استخدام ممارسات العلامات التجارية لأصحاب العمل وحدها غير كاف وأن توافق الخصائص مع توقعات الموظفين ضروري لجاذبية أرباب العمل.

3. أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

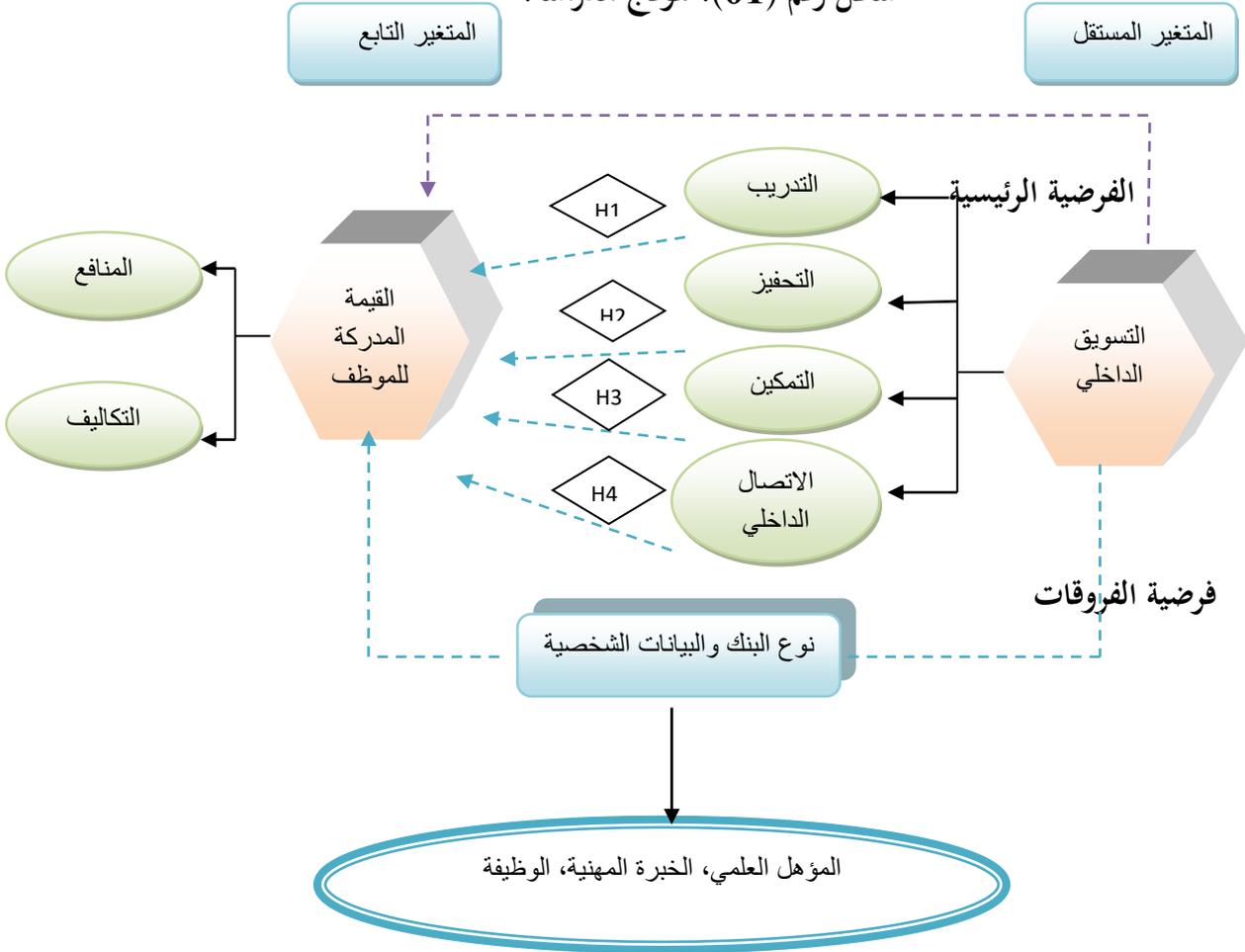
بعد أن تم استعراض بعض الدراسات السابقة والتي لها صلة بالموضوع، والتي تمتلك العديد من النقاط المشتركة مع هذه الدراسة، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب والتي تميز هذه الدراسة عن غيرها، منها:

- تعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة من حيث دراسة أبعاد التسويق الداخلي كمتغير مستقل، إلا أن هذه الدراسة ستعالج أثر هذه الأبعاد على القيمة المدركة للموظف، وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة؛
- مست هذه الدراسة المؤسسات المصرفية المتواجدة بمدينة سطيف (13 بنك)، وعلى حد علم الباحثة لم يسبق ربط المتغيرين ودراستهما معا في نفس البيئة؛
- ركزت هذه الدراسة على فهم وقياس أبعاد القيمة المدركة للموظف، كونه جوهر دراستنا.

تاسعا- نموذج الدراسة :

فيما يلي سنعرض نموذج الدراسة الذي تم اقتراحه بالاعتماد على مجموعة الدراسات السابقة التي تم التفصيل فيها فيما سبق، ونعرّف بمتغيرات الدراسة وفرضياتها. يوضح الشكل التالي النموذج النظري المقترح للدراسة:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثة.

يربط نموذج الدراسة بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل والقيمة المدركة للموظف كمتغير تابع. بالنسبة للمتغير المستقل تمثله: التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي. أما المتغير التابع، فتمثله: المزايا المدركة والتي فصلت الى المزايا الاستراتيجية، المزايا العلائقية، المزايا الاقتصادية، المزايا الاجتماعية، والتكاليف المدركة والتي فصلت كذلك الى: التكلفة العلائقية، تكلفة الفرضة البديلة، تكلفة الوقت، الجهد والطاقة.

عاشرا- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

● **التسويق الداخلي:** هو استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من منظور تسويقي، يقوم على جذب أحسن الكفاءات واعتبارهم زبائن داخليين، والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال توطيد العلاقات معهم وكسب رضاهم، بفضل امدادهم بالوظائف المناسب لهم، والسعي نحو تلبية مختلف حاجاتهم والحرص على تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، وبالتالي خلق دافعية وقدرة أفضل على تحقيق رضا العميل الخارجي. ومن ثمة تحسين تنافسية المؤسسة؛

● **التدريب:** هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، واثراء رصيده حول المعلومات والبيانات التي تنقصه، مع كسب المهارات الملائمة للعمل والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء؛

التحفيز: أسلوب اللجوء الى مجموعة من الوسائل والتقنيات التي توجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للعاملين؛

● **التمكين:** عملية تعمل على تحقيق آثار داخلية في نفسية العامل، وتدفعه للعمل أكثر في اطار جماعي أو فردي، من خلال ازالة كل المشاكل والحدود التي تحول دون تحقيق الفعالية في العمل؛

● **الاتصال الداخلي:** شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات الادارية للمؤسسة؛

● **القيمة المدركة:** حاصل المقارنة أو الفرق بين القيم أو المنافع الكلية التي يحصل عليها الموظف أثناء عمله بالمؤسسة والتكاليف أو التضحيات الكلية التي يقدمها الموظف جراء ارتباطه بالمؤسسة، والتي تتمثل في المنافع المكتسبة جراء التوظيف وما يقابلها من تضحيات.

حادي عشر- هيكل الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف المرجوة، قمنا بتقسيم دراستنا إلى مقدمة وخاتمة وثلاثة فصول، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، أما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه إلى الاطار المفاهيمي للقيمة المدركة للموظف، وحاولنا من خلاله أيضا استكشاف العلاقة النظرية بين التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف، ليتم اختبارها بعد ذلك في الفصل الثالث من الدراسة، وذلك بعد التطرق

لعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والتعريف بالبنوك التجارية محل الدراسة، وقد تم فيه أيضا عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

ثاني عشر - صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم صعوبات الدراسة في:

- محدودية الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، خاصة ما يتعلق بالقيمة المدركة للموظف على عكس القيمة المدركة للزبون؛
- رفض بعض البنوك التجارية التعامل مع أغراض البحث؛
- عدم تجاوب جميع أفراد العينة مع متطلبات البحث.

الفصل الأول

تمهيد:

يُعدّ التسويق الداخلي من المفاهيم أو المصطلحات الحديثة التي ترتبط بالأفراد مباشرة، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تهتم بتقديم بيئة ملائمة للعمل، تساعد الموظفين أو العاملين في المؤسسة على تحقيق عمل تسويقي أفضل، فنجاح وتطور التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي.

ونظراً لأهمية جودة الخدمات المقدمة، يتوجب على المؤسسة الخدمية تزويد موظفيها بحاجات ورغبات العملاء، وتدريبهم بصفة مستمرة، ودعمهم لإكسابهم مهارات التواصل وجعلهم أكثر راحة ورضاً في وظائفهم، وما سبق يُظهر مفهوم التسويق الداخلي، وفي هذا الصدد ينبغي على المؤسسة تطوير برامج تسويقية تُركّز على التسويق الداخلي (العاملين) بشكل متوازٍ مع التسويق الخارجي (العملاء). وبالتالي فإنه ليس من المستغرب أن يكون لبرنامج تسويق داخلي قوي، دور في تحسين مهارات الموظفين أو العاملين المتعلقة بوظائفهم على وجه التحديد، كما أنّ النشاطات الإدارية في التسويق يُمكن لها أن تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوافع العمل لدى الموظفين، وبتفصيل أكثر فإنّ أدوات التنفيذ في التدريب والتوظيف والتحفيز والاتصالات وسياسية الإبقاء، تُساهم في زيادة الوعي لدى العاملين ممّا يضمن تقديم خدمة ذات جودة أعلى.

انطلاقاً مما سبق، تم تخصيص هذا الفصل للتعلم في التسويق الداخلي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت من مع التحولات التي طرأت على بيئة الأعمال، والتي دفعت المؤسسات إلى ضرورة تسليط الضوء على علاقتها بموظفيها وضرورة اعتبارهم كعملاء داخليين، والسعي نحو تحقيق رضاهم وولائهم، من منطلق فكرة أن رضا العميل الخارجي يأتي نتيجة رضا العميل الداخلي، فإدراكات العميل وانطباعاته التي تتكون أثناء اللقاء الخدمي هي المسؤولة عن تحقيق رضاه وولائه. وعليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم التسويق الداخلي وإبراز خصائصه، ثم سيتم التفصيل في أهمية وأهداف التسويق الداخلي بالنسبة لكل من المؤسسة وموظفيها، كمرحلة تالية سيتم تناول دور التسويق الداخلي والعنصر البشري.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه.

سيتم خلال هذا المطلب التعرف على أبرز المفاهيم التي تم تقديمها لمفهوم التسويق الداخلي، الى جانب عرض أهم الخصائص التي تميز هذا المفهوم.

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

لقد شهد مفهوم التسويق الداخلي كثافة أدبية في السنوات الأخيرة، حيث تعددت وتضاربت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح من قبل الباحثين كل حسب مجال اهتمام ببحثه. وعلى العموم يمكننا عرض أربع اتجاهات فكرية للتسويق الداخلي، هي كالتالي:

أولاً: التسويق الداخلي هو مرادف لمصطلح إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية

وفي هذا السياق عرف التسويق الداخلي على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال رؤية تسويقية" (جنادي كريم، 2016-2017، صفحة 9). ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه: "فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

أ. التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي؛

ب. التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة" (نظام موسى سويدان, عبد المجيد البرواري؛، 2009، صفحة 57).

ثانياً: التسويق الداخلي هو عملية استخدام أساليب التسويق داخل المؤسسة فقط:

ومن التعاريف الواردة في هذا الاتجاه، نجد أنّ التسويق الداخلي هو: "فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم" (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، صفحة 13). كما يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم، كان مع بداية الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية (GEORGE, 1990). وقد عرف التسويق الداخلي أيضاً على أنه: "معيار اجتماعي يميّن الموظفين ومنظمتهم من المشاركة في إنشاء قيمة متبادلة مستدامة ومتزايدة من خلال الخدمة المتبادلة والاحترام" (M.Brown, David, 2021, p. 11).

ثالثاً: التسويق الداخلي هو استراتيجية تتبناها المؤسسة بغية تحصيل رضا العميل:

ووفق هذا الاتجاه، عرف رفيق وأحمد التسويق الداخلي على أنه: "وسيلة لتعظيم فوائد (خبرة) المؤسسة من خلال تكرار بعض استراتيجيات التسويق داخل البيئة الداخلية، والتي كانت في السابق تستهدف فقط أصحاب المصلحة الخارجيين، وخاصة العملاء" (M.Brown, David, 2021، صفحة 11). كما عرف على أنه: "تطبيق استراتيجيات تتضمن جذب العاملين لدى المؤسسة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات" (TEENA MISHRA, 2023, p. 03). أما كوتلر فيرى بأن التسويق الداخلي هو: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين (العاملين)، وبالأخص عمال المكتب المباشر الذي له احتكاك المباشر مع العميل وأيضاً دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق للفوز برضا العميل" (نظام موسى سويدان, عبد المجيد البرواري؛، 2009، صفحة 57).

رابعاً: التسويق الداخلي هو ميزة تنافسية أساسية لنجاح المؤسسة ونموها

وفق هذا الاتجاه، عرف بن علي احسان التسويق الداخلي على أنه "اهتمام المؤسسة بالعاملين والحرص على ارضائهم، وتدريبهم بغرض المحافظة عليهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم بغية الوصول والفوز برضاهم الذي سيكون ميزة تنافسية للمؤسسة". (بن علي إحسان، صفحة 38)

مما سبق نستنتج أن التسويق الداخلي هو: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من منظور تسويقي، يقوم على جذب أحسن الكفاءات واعتبارهم زبائن داخليين، والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال توطيد العلاقات معهم وكسب رضاهم، بفضل امدادهم بالوظائف المناسب لهم، والسعي نحو تلبية مختلف حاجاتهم والحرص على تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، وبالتالي خلق دافعية وقدرة أفضل على تحقيق رضا العميل الخارجي ومن ثم تحسين تنافسية المؤسسة".

الفرع الثاني: خصائص التسويق الداخلي.

تعددت وتنوعت الخصائص التي تميز التسويق الداخلي كمفهوم إداري، والتي تحدد طبيعته واختلافه عن باقي المفاهيم التسويقية، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

1. **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لإدارة عمليات التبادل والتفاعل بين ادارة المؤسسة والعاملين بها، فنجد مثلاً العاملون لا تقتصر حاجاتهم على الجوانب المالية فقط (الدخل، العلاوات...)، بل تشمل حتى الحاجات الاجتماعية كالحاجة للأمن، الاستقرار، تكوين صداقات، الاحترام، تحقيق الذات فهم يريدون اشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال تبني التسويق الداخلي (حامد شعبان، 2003، صفحة 08)؛
2. **التسويق الداخلي عملية ادارية:** فالتسويق الداخلي يعمل على التنسيق بين وظائف المؤسسة وتكاملها، من خلال التأكد من أن كل العاملين تم تدريبهم وإعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة (أي الرجل المناسب في المكان المناسب) (حامد شعبان، 2003، صفحة 08)، والتأكد كذلك من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة جيدة عن الأنشطة التي يقدمونها، وأنّ هذه الأنشطة تؤدي الى اشباع رغبات العميل الخارجي والفوز برضاه، وان تنقل سيرورة المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة يسير بشكل حسن (أدريان بالمر، 2009، صفحة 619).

3. التسويق الداخلي مجموعة تقنيات: قد تتبنى ادارة الموارد البشرية مجموعة من التقنيات والوسائل لترويج الأفكار واقناع العاملين بها، إلا أن التسويق الداخلي وبفضل تحكمه في المزيج التسويقي يفرض وجهة نظر الادارة على العاملين (أديان بالمر، 2009، صفحة 619).

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق الداخلي.

ينبثق التسويق الداخلي من التسويق بالعلاقات، باعتباره أداة تسعى لتسهيل التواصل بين ادارة المؤسسة والعاملين بها، بغية تبسيط احتياجات العامل وفهمها من قبل الادارة هذا من جهة، والمساهمة في تسهيل عمليات الاتصال وتنقل المعلومات والتعليمات من الادارة للعاملين من جهة أخرى. وفي مايلي سنقوم بسرد مراحل نشأة وتطور التسويق الداخلي.

لقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين، وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يقومون بها (Zhi-Sheng Wang, Hui-Ying, Li, 2016, p. 4288)، لكي تضمن ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وهي امتلاكها لقوى عاملة ذات كفاءة عالية تسعى لإشباع العميل الخارجي. وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام، فجوهر التسويق الداخلي أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة، والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية (M.Brown, David, 2021، صفحة 12).

وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا (حامد شعبان، 2003، صفحة 46). وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المؤسسات الخدمية، التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها إلى العميل الخارجي، وذلك من خلال (حامد شعبان، 2003، الصفحات 48-50):

- أن كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين، وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات؛
- أن على الأفراد العمل معا وبالطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها، وهذا عنصر هام داخل المؤسسات الخدمية، حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها. وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها.

المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه.

يرجع اهتمام الباحثين بالتسويق الداخلي نظريا، لكونه وسيلة أو أداة تمكننا من الفوز برضا العميل وتحسينه، واكتساب رضا الموظفين في الوقت نفسه. لذا سنناقش في هذا المطلب أهمية التسويق الداخلي وأهدافه.

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي.

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على نحو إيجابي على جودة الخدمة المقدمة، إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات التي توجه نحو العميل الخارجي، ومنه نستنتج أن أهمية التسويق الداخلي تظهر على مستوى كل من المؤسسة والعميل.

أولا- بالنسبة للمؤسسة:

تتجلى أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة أولا في إدارة التغيير، حيث يستخدم التسويق الداخلي لإحداث قبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة، كتبني تكنولوجيا معلومات جديدة وغيرها من التغييرات التي تمس التنظيم المادي للمؤسسة أو الثقافة التنظيمية لها، كونه أهم عنصر في تقبل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وغيابه يؤدي الى مواجهة المقاومة اتجاه أي عملية تغيير أو تجديد. ويكمن دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها لدى العامل، على اعتبار أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة، وهذا ما يعرف ببناء الصورة العامة. كما هو استراتيجية تهدف الى تخفيف التداخل وفك الصراع الوظيفي الداخلي، مع العمل على تطوير البرامج والروح التعاونية بين العاملين في المؤسسة الواحدة، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ استراتيجية التسويق الخارجي (هاني حمد الضمور، 2008، صفحة 388).

ثانياً- بالنسبة للعاملين:

تتمثل أهمية التسويق الداخلي للعاملين داخل المؤسسة في تحقيق وكسب رضاهم عن المؤسسة والشعور بالاستقرار، حيث أن البحث المستمر عن احتياجاتهم ومتطلباتهم مع العمل على اشباعها وتلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضائهم. كذلك بفضل التسويق الداخلي يستطيعون تطوير وتحسين مستوى أدائهم، فهو يعمل على توفير كافة الظروف الملائمة للعمل، بالإضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي، والتي تساهم في تحسين أداء العاملين، وبالتالي تعزيز فخرهم وانتماءهم بالعمل الذين يمارسونه بهذه المؤسسة 12 (Luis Miguel Saavedra-Azabache & all, February 2024, pp. 238-240).

كما نجد أن التسويق الداخلي يسعى إلى تحسين وتلطيف العلاقة بين العاملين من خلال العمل على تغيير نظرة العامل إلى زميله بشكل جذري، وتعزيز شعور العامل بالوظيفة، حيث تولد برامج التسويق الداخلي شعوراً لدى العامل بأهمية المهام والوظيفة الموكلة له، وبالمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، هذا ما يدفعه الى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط (بن سديرة عمار، 2016، صفحة 71).

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي.

تعددت وتنوعت المزايا المستفاد منها نتيجة لتطبيق التسويق الداخلي، ويمكن حصرها على النحو التالي:

أشار الباحثان براون ودفيد (BROWN & DAVID) إلى أن أهم أهداف التسويق الداخلي هي

(M.Brown, David, 2021، الصفحات 17-18):

- ضمان استمرارية تحسين أداء الموظفين التابعين للمؤسسة؛
- تيسير الشبكات العلائقية التفاعلية المتعددة الاتجاهات التي يمكن فيها المحافظة على المعلومات ونقلها والمشاركة في إنشائها؛
- الإسهام في استقدام (جذب) موظفين رفيعي المستوى والعمل على كسب رضاهم والاحتفاظ بهم؛
- تشجيع الزملاء على معاملة بعضهم البعض كزبائن داخليين عند تقديم الخدمة لهم، و غرس مفهوم الوظائف كمنتجات داخلية؛

- تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية والعمل على تحسين صورة العلامة الداخلية.
 - كم أشار نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري إلى أن أهم أهداف التسويق الداخلي هي (نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، 2009، صفحة 57):
 - كسب دعم متخذي القرار فيما يخص خطط المؤسسة.
 - إدارة التغيرات الاضافية في الثقافة للانتقال من الطريقة الاعتيادية في أداء الأشياء إلى الطريقة المرغوبة في أدائها من أجل تحقيق النجاح.
 - تحقيق التفاعل الداخلي ومفهوم التوجه بالعمل.
 - يعتبر دعم لتطوير استراتيجيات الادارة لتشكيل علاقات إيجابية مع العملاء والاستفادة من التفاعلات العاطفية بين العاملين والعملاء .
- وهناك من يتجه لتقسيم أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الإدارة، بحيث تصبح كما يلي (العالم، 2016، الصفحات 14-15):

- **الهدف عام:** والتي تتمثل في جعل العاملين أكثر تفهما، تحفيزا، واهتماما بالعملاء؛
- **الهدف الاستراتيجي:** المتمثل في خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور (التوجه) بالعمل، دعم سياسات التدريب الداخلي مع الحفاظ على اجراءات التخطيط والرقابة؛
- **الهدف التكتيكي:** المتمثل في وجوب إقناع العاملين لماذا يتوقع منهم التصرف بطريقة معينة، أو لماذا يجب عليهم دعم مواقف معين. بالإضافة إلى وجوب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المطلب الرابع: دور العنصر البشري في التسويق الداخلي.

قبل التطرق لدور العنصر البشري في التسويق الداخلي، سنتطرق لدور التسويق الداخلي في المؤسسة.

الفرع الأول: دور التسويق الداخلي في المؤسسة.

توجد ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد دور التسويق الداخلي، وهي (سليمان و ثابت، 2007، صفحة

:51)

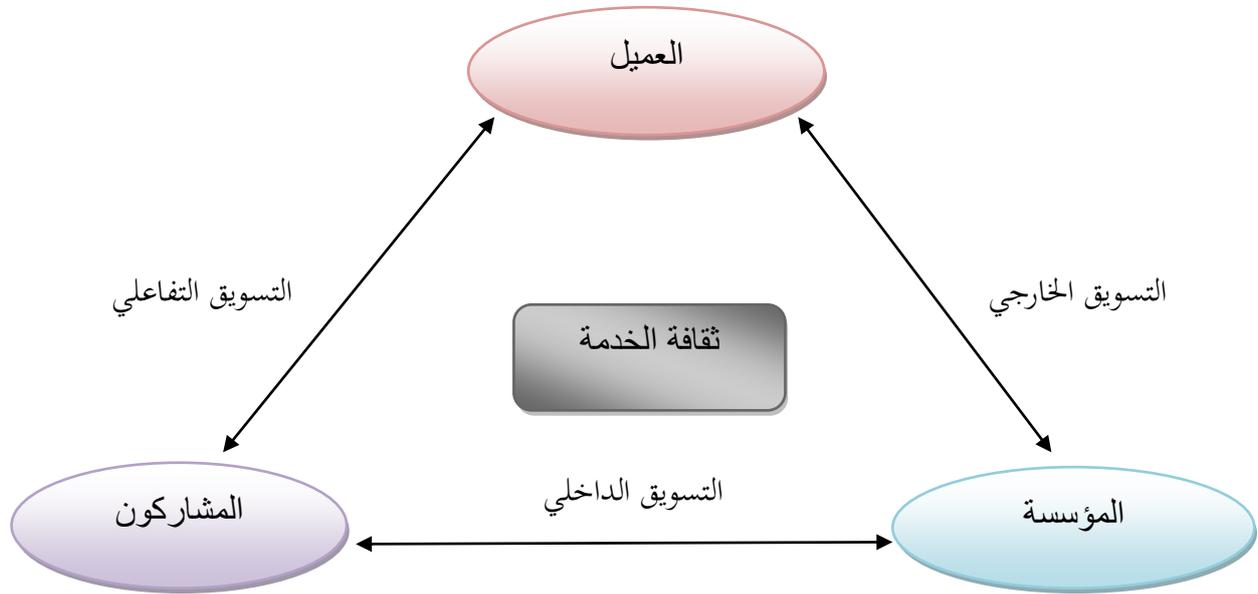
أولاً- تنمية ثقافة المؤسسة: ومن أمثلتها نجد أن العميل دائماً على حق، بمعنى أن التسويق الداخلي يساعد على تنمية ثقافة المؤسسة، من خلال تمكين العاملين في فهم رسالة المؤسسة، وتنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة مع العميل؛

ثانياً- الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم، ويكون دور التسويق الداخلي هنا في تنظيم الممارسات التسييرية داخل المؤسسة، بحيث تكون مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو العميل والسوق، بالإضافة إلى ضمان تدفق المعلومات ووصولها للعاملين، حتى يتمكنوا من انجاز مهامهم بكفاءة عالية.

ثالثاً- اعلام الموظفين بالخطط التسويقية الجديدة: يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً كأسلوب منظم للتعامل مع تكيف و الخطط التسويقية الجديدة، والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. وهو يضع العاملين على دراية كاملة بكافة الاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة، وهذا ما يجعل العاملون على دراية بأدوارهم المختلفة، وهم بصدد تطبيق تلك الاستراتيجيات (بن سديرة عمار، 2016، الصفحات 73-74).

والشكل رقم (02) يوضح ويلخص دور التسويق الداخلي في المؤسسة.

الشكل (02): دور التسويق الداخلي في المؤسسة.



Source: stefan michel, marketing: une introduction au marketing d'un point de vue pratique, zurich, p 244.

بعد التطرق لدور التسويق الداخلي في المؤسسة، نستنتج أن التسويق الداخلي قائم على العنصر البشري، باعتبار أنه المساهم الأول في تقديم الخدمة للمستخدم (العميل)، وله قوة تأثيرية على قبوله لتلك الخدمة. وبما أن العلاقة القائمة بين العاملين والعملاء هي علاقة اعتمادية، تبنى على أساس الثقة المتبادلة، وهي علاقة مستمرة مستقبلاً، ظهرت حتمية الاهتمام بالعاملين، وبذل كل الجهود اللازمة من قبل المؤسسة حتى تنال رضاهم وولائهم، من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب، والحرص على تدريبهم، فديناميكية بيئة العمل تحتم على المؤسسة مواكبة التطورات، لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى إخضاع عاملها في دورات تدريبية، تطلعهم فيها على كل جديد من تقنيات تمكنهم من تحسين أدائهم. وكذلك تبني نظام الحوافز والمكافآت، حتى ترفع من معنويات عاملها، وتقلص من الضغوطات التي يواجهونها في حياتهم اليومية والعملية كون هذا يؤثر سلباً على أدائهم (العالول، 2016، الصفحات 16-17).

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي.

حتى يتضح لنا نطاق التسويق الداخلي بشكل أوضح، سنتناول في هذا المبحث أنواع وشروط نجاح التسويق الداخلي، كما سنتطرق الى أساليب ومراحل التسويق الداخلي، لنشير في الأخير الى أساليب تطبيق التسويق الداخلي.

المطلب الأول: أنواع وشروط نجاح التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي أحد أهم الأنشطة داخل المؤسسة، حيث يتواجد على المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي والمستوى التشغيلي لإدارة المؤسسة، وحتى نتمكن من استغلال أهميته جيدا، والوصول إلى الأهداف المسطرة، وجب علينا فهم أنواعه والتعمق أكثر في شروط نجاحه، وهذا ما سنناقشه في هذا المطلب.

الفرع الأول: أنواع التسويق الداخلي.

لقد تعددت وجهات النظر واختلف الباحثون حول ضبط أنواع التسويق الداخلي، لكن في الأخير تم الاتفاق على أن التسويق الداخلي يسعى للإجابة على سؤالين، هما: الأول هو من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟ والثاني إلى من توجه جهود التسويق الداخلي، وبناء على اجابة السؤالين نستطيع أن نحدد أنواع التسويق الداخلي، كما هو موضح في الجدول التالي (حامد شعبان، 2003، صفحة 4):

الجدول رقم(01): أنواع التسويق الداخلي.

من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟	المؤسسة ككل	خلية رقم 02	خلية رقم 04
	قسم معين	خلية رقم 01	خلية رقم 03
الى من توجه جهود التسويق الداخلي؟		لقسم معين	للمؤسسة ككل

المصدر: حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لادارة الموارد البشرية ص4.

ويتضح من الشكل، أن هناك أربعة أنواع من التسويق الداخلي، هي (Foreman, Susan K & Money, Arthur H، 1995، صفحة 757):

- النوع الأول: التسويق الداخلي الذي ينظر لقسم معين من المؤسسة على أنه القسم الذي يقوم بجهود التسويق والقسم الآخر هو العميل، مثلاً يقوم قسم نظم المعلومات بتسويق خدمة لقسم المبيعات؛
- النوع الثاني: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، كأن تعطي المستشفى اهتمام كبير لقسم التمريض التابع لها من خلال تقديم حوافز إضافية له؛
- النوع الثالث: يقوم قسم بتسويق خدمته إلى المؤسسة ككل، كأن يقوم قسم الموارد البشرية بتوفير العاملين المطلوبين في كل قسم لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة؛
- النوع الرابع: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات، ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين

الفرع الثاني: شروط نجاح التسويق الداخلي.

لضمان الوصول إلى الأهداف النهائية للتسويق الداخلي بفعالية تامة، تم وضع مجموعة من الشروط التي

تضمن نجاح التسويق الداخلي بالمؤسسة، أهمها ما يلي (محمد فريد الصحن، 2002، صفحة 415):

- ارتباط التسويق الداخلي بالإدارة الاستراتيجية؛
- تدعيم التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تزويد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من فهم أهداف المهام التي يقومون بها؛
- اتساق الإدارة العليا وتدعيمها للتسويق الداخلي؛
- جذب وتعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل من الذين يتوفر فيهم الالتزام، القدرة على التجاوب مع التغيرات وغيرها من الصفات الجيدة؛
- منح الحرية وتوفيرها قدر المستطاع، وعدم تطبيق العقوبات من أول خطأ، حتى لا يتم ردع روح المبادرة والابتكار من العاملين.

المطلب الثاني: سياسات ومراحل التسويق الداخلي.

يرتكز التسويق الداخلي على الاهتمام بالعاملين كونهم يشكلون أحد عناصر المزيج التسويقي في المؤسسات الخدمية كالبنوك، الفنادق وحتى المؤسسات السياحية. ويرجع هذا الاهتمام بالعاملين لاعتبارهم عملاء داخليين، إلا أن ليس للتسويق الداخلي منهجية محددة للتطبيق، فهو يختلف من مؤسسة لأخرى كل حسب قدرته. وفيما يلي توضيح لهذه السياسات والمراحل:

الفرع الأول: سياسات التسويق الداخلي:

وتتمثل فيما يلي:

1. سياسة الاختيار والتعيين:

تعد سياسة التوظيف التي تشمل الاستقطاب، إحدى أهم الأبعاد للتسويق الداخلي، والتي تفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، حيث أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المؤسسة، كما أنّ الخطأ في هذه المرحلة سيكون له انعكاسات جد سلبية على أنشطة أخرى كالتدريب والتطوير وتقييم الأداء (Roberts Lombard Mornay, 2010, p. 198). لذا تعد سياسة التوظيف الصحيحة أساس نجاح المؤسسة، والوسيلة التي تجعلها تحقق أهم ميزة تنافسية يصعب تقليدها من المنافسين، وعليه يجب التركيز في عملية التوظيف وتطبيق اجراءات التوظيف بعدالة، حتى تتمكن المؤسسة من اختيار العمالة المناسبة مع أنشطتها وأعمالها، والتي تقودها بدورها للفوز برضا العميل في النهاية (غادة عبد الله، هبة عاطف، زكي زكي، 2018، صفحة 66)؛

2. سياسة الدعم التنظيمي الاداري:

ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية المنفعة المتبادلة، حيث ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد العاملين باتجاه إدارة المؤسسة، فهي تفسر العلاقة بين المؤسسة وعاملها، حيث يبنون ادراكات عامة حول فلسفة المؤسسة واتجاهاتها نحوهم، مثل مدى تقدير المؤسسات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها ومبادراتهم، وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك (Ooncharoen & Ussahawanitchakit, 2009)؛

وبطبيعة الحال يتفاوت إدراك العاملين لطبيعة الدعم التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، ومن عامل إلى آخر، كذلك حسب طبيعة هذه المؤسسة، كالنشاط الذي تمارسه أو حجمها، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل: مدى استعداد المؤسسة لتقديم فرص تدريبية للعاملين في المجالات التي تقع ضمن محيط اهتمامهم، وتشجيعهم على التطوير الوظيفي والترقيات الوظيفية، أو إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار التي تم مستقبل المؤسسة (غادة عبد الله، هبة عاطف، زكي زكي، 2018).

3. الاحتفاظ بالعاملين:

بعد قيام المؤسسة بتوظيف عاملين مميزين، وبذل جهد كبير في تكوينهم وتدريبهم، وتوفير الدعم اللازم لهم لأجل ضمان مستوى عالي من تقديم الخدمة وجودة الخدمة الداخلية، يجب على المؤسسة أن تبذل جهد أكبر لأجل المحافظة عليهم واستمرارهم معها، فلو تخلى العامل على المؤسسة ستكون خسارة كبيرة لها، كونها استثمرت فيه وبذلت جهد في تطويره، خاصة وأن طبيعة العمل في المؤسسات الخدمية تتصف بارتفاع معدلات دوران العمل. لذا يجب على هذه المؤسسات ضرورة تحفيز العاملين المتميزين الذين يوصفون بأنهم الأكثر إنجازاً والأكثر إنتاجية (غادة عبد الله، هبة عاطف، زكي زكي، 2018، صفحة 67).

ويكون التحفيز على سبيل المثال، من خلال نظام تقديم الحوافز، سواء كانت حوافز فردية أو جماعية، مادية أو معنوية، لذا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دوراً كبيراً في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وعلى أنها واحدة من أفضل الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها، إلى جانب هذا نجد كذلك التدريب والتطوير (Pervaiz k.ahmed & Mohamed rafik, 2002, pp. 62-66)

الفرع الثاني: مراحل تطبيق التسويق الداخلي.

أجمع الباحثون على أن مراحل تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة، تتمثل فيما يلي:

1. تحديد السوق:

على المؤسسة أن تحدد سوقها الداخلية بوضوح، للتأكد من أن المستقبلين للخدمات الداخلية، يمكن تحديدهم بمفهوم زبائن داخليين، والذين تتطلب حاجاتهم الاشباع، فكل شخص مشارك في تقديم الخدمة هو داخل السوق أي إما معناه كل المؤسسة، كذلك العلاقات بين الأقسام ومختلف الأنشطة والمسؤوليات؛

2. بحوث السوق:

بعدما حددت المؤسسة سوقها الداخلية، تنتقل لجمع معلومات مفصلة بصفة مستمرة عنه، وتحليلها مع جميع المستويات الادارية في المؤسسة، حيث أن هذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية، بما تكون متلائمة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية، وبالتالي تساعد في اتخاذ القرارات، كونها تكشف الأمور التي من المحتمل أن تكون لها تأثير نجاح برامج التسويق الداخلي، وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ويجب أن تكون مواضيع البحث قد لامست النقاط التالية:

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية؛
- مستويات الرضا الوظيفي؛
- تقييم المهارات والحاجات للمعرفة والتعلم؛
- حاجات ورغبات العاملين.

3. تجزئة السوق:

من خلال هذه الخطوة، نستطيع التأكد من صحة ودقة وملائمة فعاليات الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، فمعايير التجزئة قد تتحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية، كما يمكن أن تحدد على أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة هذا بصفة عامة. إلا أنه أفضل طريقة لتقسيم السوق الداخلية لا تكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية، حيث أن التسويق الداخلي هو وسيلة للحد من مشاكل الاتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة. وعليه تم الاعتماد على أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي المؤسسة، وهي كالتالي:

- **التقسيم الجغرافي:** يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالعاملين في الوظيفة معينة داخل دولة ما، قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها تختلف عن حاجات العاملين بنفس الوظيفة لكن في دولة أخرى؛
- **التقسيم الديمغرافي:** من الخصائص الديمغرافية التي يتم التقسيم على أساسها نجد: السن، الجنس، الديانة، الدخل، وهو أقل امكانية للاستخدام في التسويق الداخلي؛
- **التقسيم النفسي:** ويقوم على بعض الأسس النفسية كمنط الحياة، القيم، الاتجاهات والعديد من الأسس السيكولوجية الأخرى.
- **التقسيم السلوكي:** يقوم على افتراض أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، ويفيد هذا المقياس في التسويق الداخلي بصفة خاصة عند توزيع المهام على العاملين أو عند القيام بعملية الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فاعليتها.

4. **التطبيق السوقي:** يتم هنا اختيار وتطبيق البرامج التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية للتسويق الداخلي.

5. **الاتصال التسويقي:** تتضمن هذه الخطوة نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية، والخارجية،

وتستهدف هذه الخطوة تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف العمال والمؤسسة. ومن العناصر التي يركز عليها

الاتصال التسويقي ما يلي:

- أن العاملين هم الوسيلة الاتصال الأكثر فاعلية عن طريق الاتصال المباشر؛
- استعمال النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي؛
- توفير المعلومات بشكل كافي ودقيق حول أي تغييرات في الخطط المستقبلية وإطلاع العاملين عليها.

6. التوجه السوقي:

الهدف العام للتسويق الداخلي هو بناء بيئة داخلية تتصف بالمرونة والاستجابة، والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب تحديد أدوار العاملين بوضوح لكي تمكنهم من المساهمة في تحقيقها (هايني حمد الضمور، 2008، الصفحات 389-390).

المطلب الثالث: أساليب تطبيق التسويق الداخلي.

تعتمد المؤسسة في تطبيقها للتسويق الداخلي على أسلوبين أساسيين، وهما:

الفرع الأول: التسويق الداخلي الاستراتيجي.

ينفذ هذا الأسلوب استنادا إلى فكرة أنه جهد مخطط للحد من المقاومة الداخلية للتغيرات وإعلام العاملين بالأهداف المشتركة، وتعزيز التكامل التنظيمي مع الهدف النهائي، لتتمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة. وقد أشار قرنوز (GRONROOS) أنه يمكن اعتبار النقاط التالية كأنشطة للتسويق الاستراتيجي (نظام موسى سويدان, عبد المجيد البرواري؛، 2009، الصفحات 58-59):

1. تبني دعم المستويات الادارية العليا: حتى يتم تنفيذ البرنامج التسويقي الداخلي لابد من موافقة الادارة العليا عليه ودعمها الكامل له، من خلال تشجيع العاملين للنظر إلى المتطوعين وزملائهم على أنهم زبائن للمؤسسة، وهذا ما يتطلب تغيير جذري في التوجه الفكري للمؤسسة؛
2. أساسيات تعيين واختيار العاملين: واحدة من الأفكار الأساسية التي يتضمنها التسويق الداخلي هي تطابق مهارات الأفراد مع الوظائف المتوفرة، ويتطلب هذا استقطاب أفراد ملائمين مع التخطيط الجيد للوظائف التي سيشغلونها هؤلاء الأفراد؛
3. التدريب على خدمة العملاء: يجب على العاملين بالمؤسسة فهم واستيعاب أهمية العملاء الداخليين والخارجيين وكيفية التعامل معهم؛

4. إجراءات التخطيط للتركيز على العميل: من الفوائد التي يتضمنها تبني التسويق الداخلي هو مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الاستراتيجية.

الفرع الثاني: التسويق الداخلي التكتيكي.

تتضمن الاعتبارات الخاصة بالتسويق الداخلي التكتيكي النقاط التالية (نظام موسى سويدان, عبد المجيد البرواري؛، 2009، صفحة 59):

1. **التدريب:** اهتمام المؤسسة بعاملها والاستثمار فيهم بشكل غير مباشر من خلال العمل على تطوير مهاراتهم من خلال الدورات التعليمية التدريبية حتى تتماشى مع المهام الموكلة لهم مما يعود على ادارة المؤسسة بالفائدة؛
2. **التشجيع على الاتصالات غير الرسمية:** في جميع الادارات تكون هناك اتصالات غير رسمية بين العاملين الى جانب الاتصالات الرسمية، هذا ما يساعد في خلق روح الفريق والمساعدة بين العاملين في المؤسسة الواحدة، مما يرفع من كفاء أداء المؤسسة بصفة عامة.
3. **الاتصالات الرسمية الداخلية:** وتتمثل في النشرات والاجتماعات ومقتطفات الأخبار وغيرها من أنواع الاتصالات الرسمية، وهي وسائل تساعد في تناقل المعلومات داخل المؤسسة الواحدة، ومعرفة التطورات التي حدثت ضمن طاقم العاملين بصفة هادئة واقتصادية، إلى جانب التغيرات التي حدثت في طبيعة الخدمة، كما تخدم هذه الوثائق لترويج شعور العامل بانتمائه لإدارته وقسمه، والتي تقود إلى المنافسة أو الصراع الداخلي؛
4. **بحوث السوق الداخلية:** إن الفهم الكامل لجميع العناصر التي يعتبرها العميل هامة، والتي يجب التركيز عليها، تعتبر شرطا مسبقا لتحقيق رضا العميل الداخلي، ولهذا تعتبر بحوث السوق الداخلية هامة حيث أنها تكشف تلك المجالات التي يتوقعها العاملون في تنفيذ جهودهم.

المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي.

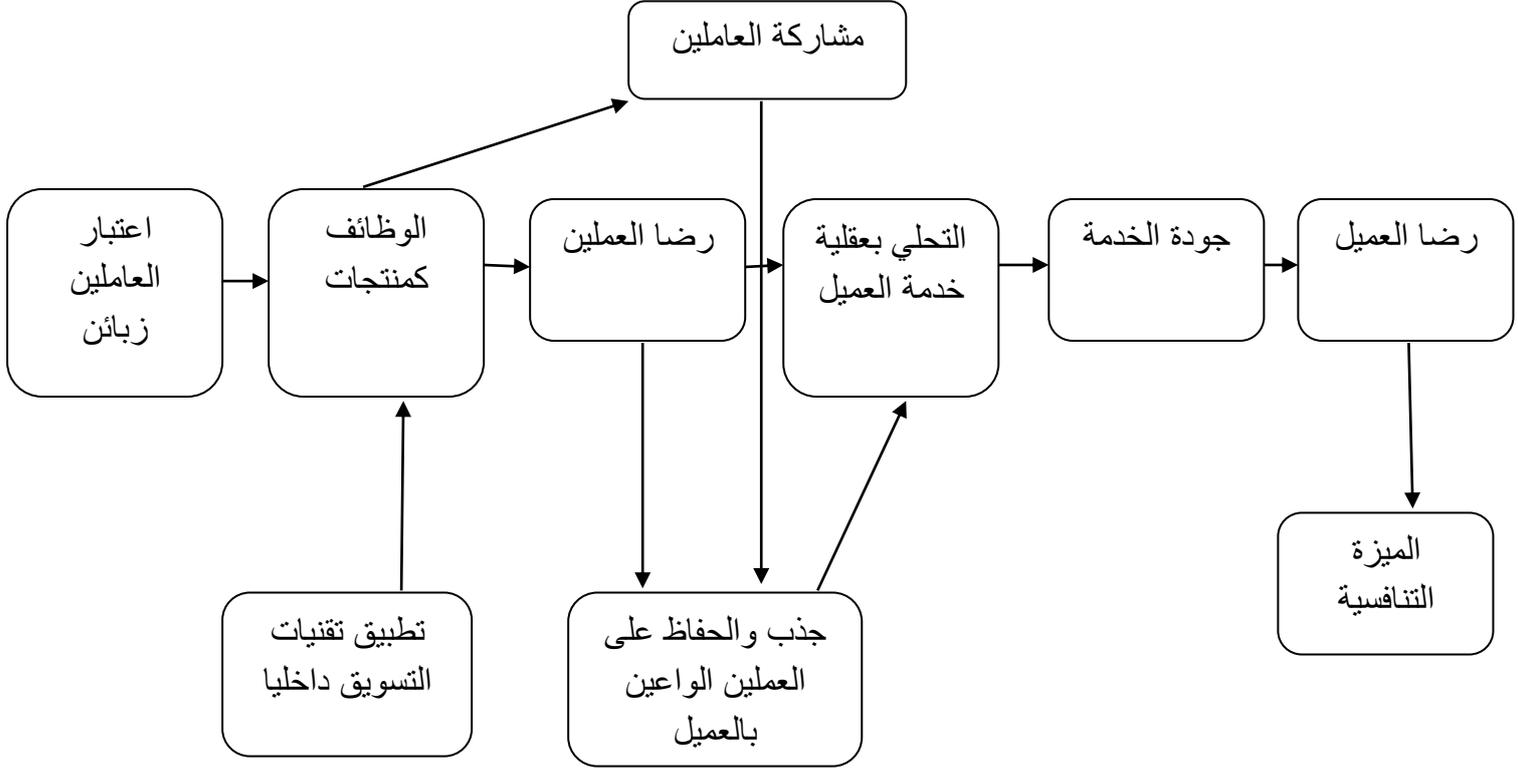
بعدما تطرقنا إلى مفهوم التسويق الداخلي ونشأته، وجدنا أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، هذا ما تولد عنه غموض في كيفية تنفيذه، إلا أنه تشير أكثر الأدبيات التي عالجت التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية، توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي، وفيما يلي توضيح لها:

الفرع الأول: نموذج بيرى

يقوم هذا النموذج على اعتبار أن العاملين مستهلكين (زبائن)، هذا ما سيؤدي الى تغيرات في مواقفهم، حيث يصبح العامل مركز التفكير والابداع، الأمر الذي ينتج عنه تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

ويقوم هذا النموذج على فرضية أساسية هي اعتبار الموظفين كمستهلكين، وفرضيتين فرعيتين، هما: اعتبار الوظائف منتجات داخلية وتبني التقنيات التسويقية داخليا. والشكل رقم 02 يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): نموذج بيرى في التسويق الداخلي.



Source: Ahmed P.K, Rafik.M (2002), Internal Marketing Tools and concepts for customer focused management, Butterworth Heinmannp , London, p 14.

ومن خلال الشكل رقم 03، يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني 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 و المشاركة في خطط و سياسات المؤسسة؛

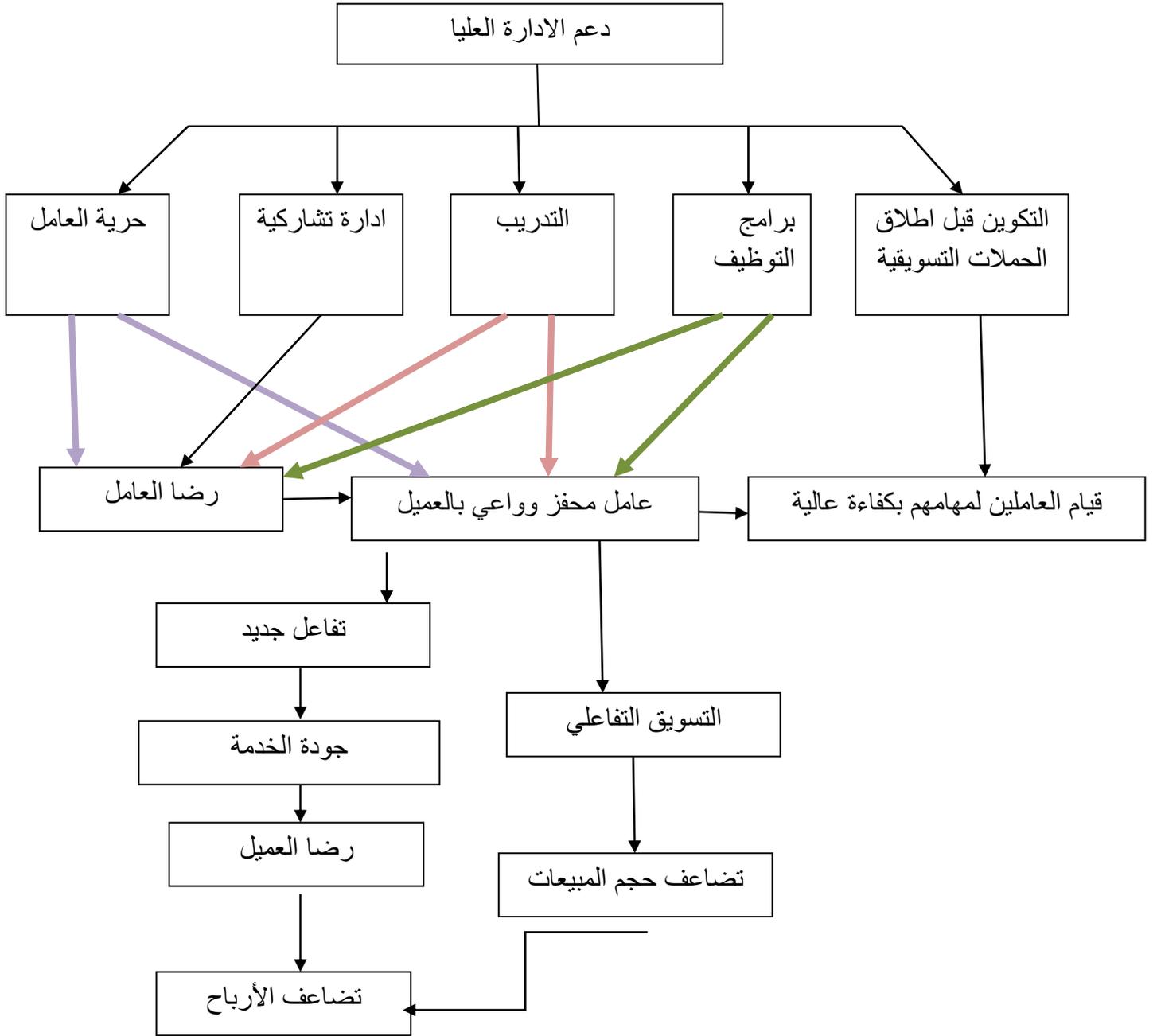
● الجذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

ووفق هذا النموذج، فإن تطبيق التسويق الداخلي سيؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمؤسسة التي تمتلك موظفين راضين ومتوجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

الفرع الثاني: نموذج كرونوس

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك، ووعي أو إدراك بخدمة العميل ومتحلين بالعقلية البيعية، والشكل الموالي يوضح نموذج كرونوس:

الشكل رقم (04): نموذج كرونوس للتسويق الداخلي.



Source: Ahmed P.K, Rafik.M (2002), Internal Marketing Tools and concepts for customer focused management, Butterworth Heinmannp , London, p 15.

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

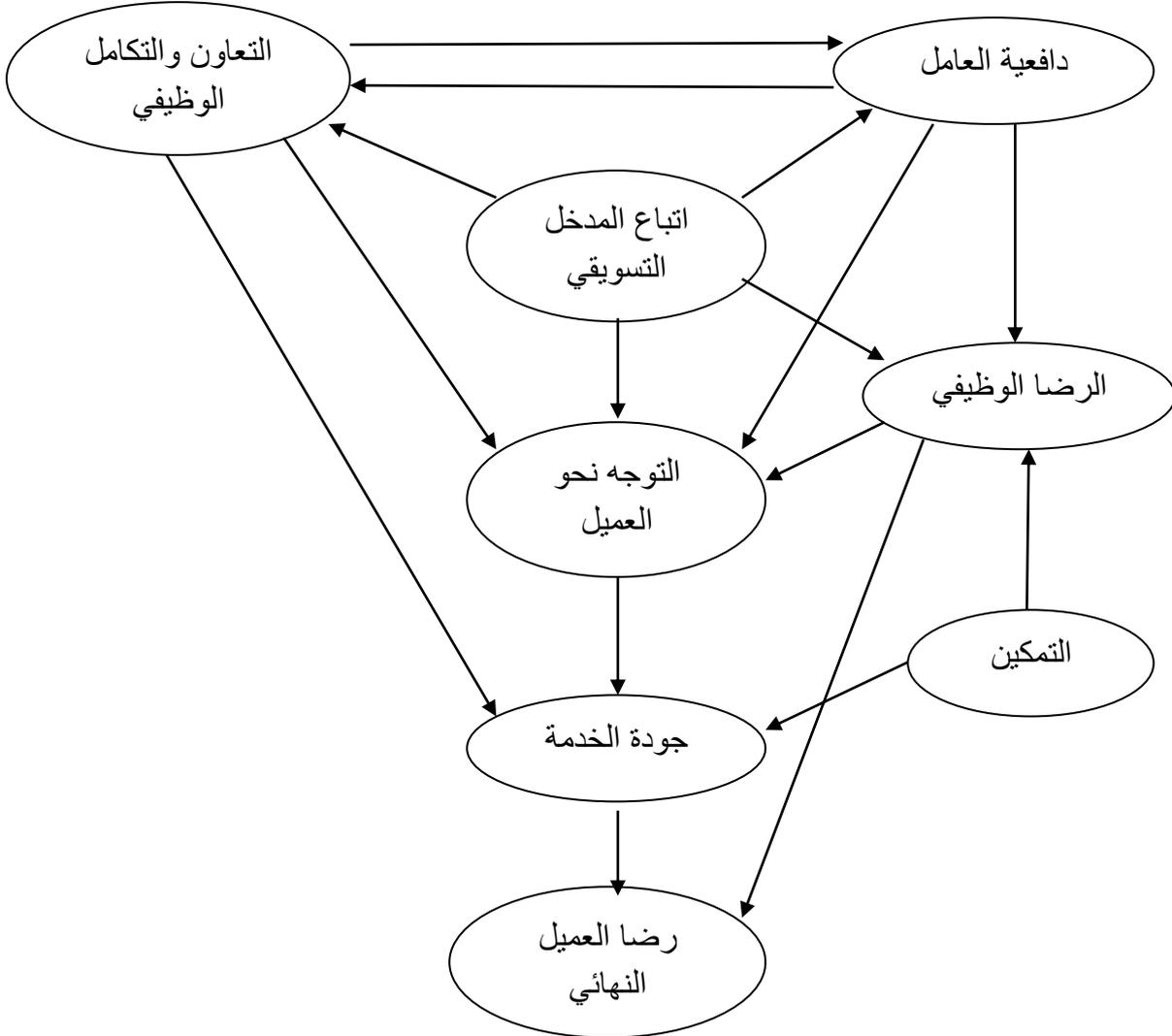
- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة العميل؛
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها؛
- الإدارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المؤسسة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات، ودعم الموظفين في اتخاذ القرارات، أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع العملاء.

كما 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 سليم الخدمة وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه. إنَّ التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة العميل ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع العملاء و تقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا العميل ونمو في الأرباح وحصص المؤسسة في السوق.

الفرع الثالث: نموذج رفيق وأحمد

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل الموالي يوضح النموذج أكثر:

الشكل رقم (05): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي.



Source: Ahmed P.K, Rafik.M (2002), Internal Marketing Tools and concepts for customer focused management, Butterworth Heinmannp , London, p 20.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين كل من تبني تقنيات تسويقية داخليا والتحفيز والتنسيق والتكامل بين الوظائف والتمكين، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في تحقيق رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.

تعددت أبعاد التسويق الداخلي، حيث لم يوجد اتفاق في الأدبيات السابقة حول هذه الأبعاد. وسيتم في هذا المبحث، التطرق إلى أهم أبعاد التسويق الداخلي التي تكررت في غالبية دراسات الباحثين، والمتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي.

المطلب الأول: تدريب العاملين.

سنحاول من خلال هذا المطلب، ابراز مفهوم التدريب والتطرق الى بعض أساليب تطبيقه ومراحل التطبيق.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

يعرف التدريب على أنه: "نشاط معتمد تقوم به المؤسسة بهدف تحسين أداء الافراد في وظائفهم التي يشغلونها، ويتحقق التدريب من خلال وضع برامج تدريبية للعاملين تهتم بتطوير المهارات الشخصية والمهنية، والتعريف بثقافة المؤسسة، وطريقة التعامل مع العملاء" (سليمان و ثابت، 2007، صفحة 54). وحسب هذا التعريف، يرتبط التدريب بالجانب الميداني، والذي يتعلق بالمهارات الفنية التي يكتسبها العامل بعد الدورات التدريبية، هذا ما يحقق الكفاءة في أداء العمل.

كما يعرف التدريب على أنه: "تحسين المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة خاصة الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالعملاء (عاملين المكتب الأمامي)" (محمد فريد الصحن، 2002، صفحة 416). وحسب هذا التعريف، يرتبط التدريب مباشرة بالمعرفة، فالتدريب هو عملية لتحصيل معارف أكبر تخدم العميل.

وعليه يمكننا القول أن "التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، واثراء رصيده حول المعلومات والبيانات التي تنقصه، مع كسب المهارات الملائمة للعمل والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء".

ويعتبر التدريب أحد أهم العناصر التي يجب تواجدها في فلسفة المؤسسة، كونه يساهم في تغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسة، مما يؤدي الى تحقيق الانسجام مع جميع التغيرات التي واجهت المؤسسة، وكذلك تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، إلا أن التدريب لا يمكن أن يكون لمرة واحدة، فغالبا ما نجد الأهداف والخطط

والبرامج تتغير بمرور الزمن، وتغير الاحتياجات التدريبية للعاملين، والمؤسسة باستمرار (باسم الحميري، 2009، صفحة 14).

وفي المؤسسات البنكية، يجب أن يكون هناك دورات تدريبية بصفة دورية ومستمرة تماشياً مع تطور احتياجات العميل من جهة، والتغيير في البيئة المادية (التكنولوجي مثلاً) للبنك من جهة أخرى، حيث أن ادراك العميل لجودة الخدمة المقدمة له يتأثر مباشرة بأداء وسلوكيات مقدمي الخدمة، والذي يعتبر بمثابة المرآة العاكسة للمؤسسة.

الفرع الثاني: مرتكزات العملية التدريبية ومراحل اعدادها.

أولاً-مرتكزات العملية التدريبية:

يرتكز التدريب علو مجموعة من العناصر، هي (باسم الحميري، 2009، صفحة 14):

- التدريب من الحاجات الأساسية والمهمة في تحسين الأداء وتطوير المهام المتعلقة بالمؤسسات؛
- التدريب وسيلة وليس غاية بحد ذاته؛
- التدريب استثمار هادف لتطوير وتحسين الكفاءة وليس تكلفة تتحملها المؤسسة؛
- التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند الى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والاحصاء وتحليل البيانات وتقييمها.

ثانياً- مراحل العملية التدريبية:

يتكون نظام التدريب من أربعة مراحل، هي (خضير كاظم محمود، 2007):

1. مرحلة تحديد الاحتياجات:

في هذه المرحلة يجب أن نجيب عن الأسئلة التالية :

- في أي مواقع المؤسسة نحتاج التدريب ؟
- من الذين يحتاجون التدريب ؟
- ما هو نوع التدريب المطلوب ؟

2. مرحلة تطوير الاهداف التدريبية:

بعد أن تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب تبدأ المرحلة الثانية وهي تحديد الأهداف .

- معايير تحديد الأهداف :
- لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- لا بد وأن تكون معيار يقاس عليه الأداء المطلوب .
- لا بد وأن تكون قابلة للقياس كماً ونوعاً سواء من حيث الوقت والتكلفة والجودة .

3. مرحلة تحديد الاساليب التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :

- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب : أي التأكد من القدرات الذهنية للمتدرب والتأكد من وجود الدافعية الاحتفاظ بمكاسب التدريب .
 - اختيار البرامج التدريبية : يخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدى.
 - تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.
- ## 4. مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

المطلب الثاني: تحفيز العاملين.

سنحاول من خلال هذا المطلب، ابراز مفهوم التحفيز والتطرق الى أهم المفاهيم المتعلقة به.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز.

يعرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن الأخطاء، في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق تطلعاته" (بابكر، 2018، صفحة 85).

الملاحظ من هذا التعريف أنه ينظر للحوافز على أنها هي العامل الذي يدفع الموظف لإتقان عمله، حتى يتحصل على مقابل يستطيع من خلاله سد واشباع احتياجاته.

وكذلك تعرف الحوافز بأنها: "تلك التي يحصل الفرد مقابل لتمييزه في الأداء عن زملائه داخل المؤسسة" (Mishra، 2010، صفحة 187).

إذن عملية التحفيز عموماً هي "أسلوب اللجوء الى مجموعة من الوسائل والتقنيات التي توجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للعاملين."

الفرع الثاني: أشكال التحفيز في المؤسسة.

لقد تعددت واختلفت أشكال التحفيزات من مؤسسة لأخرى، لذا سنتطرق لأهم المحفزات في المؤسسات الخدمية بصفة عامة (خضير كاظم محمود، 2007، صفحة 186):

- الحوافز المادية: هي المزايا ذات الطابع المادي، كالسكن، النقل والحوافز النقدية الأكثر شيوعاً؛
- الحوافز المعنوية: هي المزايا غير المادية التي تقدمها المؤسسة للعاملين كالتكريم والشكر والتقدير أو حتى فرص التعلم؛
- الحوافز الايجابية: هي الحوافز التي تجذب العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة؛
- الحوافز السلبية: هي الحوافز التي تدفع العاملين لتجنب سلوك معين لا ترغب به المؤسسة.

المطلب الثالث: تمكين العاملين.

سنحاول من خلال هذا المطلب، ابراز مفهوم التمكين والتطرق الى أهم المفاهيم المتعلقة به.

الفرع الأول: مفهوم التمكين.

يعرف التمكين على أنه: "مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وأن يتحلى الموظف بالتفكير الاستراتيجي وبالمسؤولية على المستوى الشخصي، وعلى الادارة مكافأة الموظفين الذين يتصرفون بمسؤولية" (Bruce و Pardo، 2003، الصفحات 102-108).

ركز هذا التعريف على مشاركة الموظفين في صنع القرار مع تحلي الموظف بروح المسؤولية، كونها أساس عملية التمكين.

كما يعرف التمكين على أنه: "العملية التي تمكن الموظفين للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال تفويض الصلاحيات والتدريب والثقة والدعم العاطفي" (خوالد، صفحة 102).

ومما سبق نستنتج أن التمكين هو "عملية تعمل على تحقيق أثار داخلية في نفسية العامل، تدفعه للعمل أكثر في اطار جماعي أو فردي، من خلال ازالة كل المشاكل والحدود التي تحول دون تحقيق الفعالية في العمل".

الفرع الثاني: فوائد التمكين في المؤسسة.

إن للتمكين فوائد على المؤسسة وعلى العامل كل على حدة، والتي تمت صياغتها على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة: يحقق المزايا التالية :

- ارتفاع الإنتاجية لدى المؤسسة.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة لدى المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية عند المؤسسة.
- زيادة التعاون مابين العمال على حل المشكلات البسيطة دون الرجوع الى الإدارة العليا.
- ارتفاع القدرات الابتكارية لدى المؤسسة.

ثانياً: بالنسبة للعامل، فيحقق ما يلي :

- إشباع حاجات العامل من تقدير واثبات الذات لديه .
- ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل.

- زيادة ولاء العامل للمؤسسة.
- شعور العامل بالرضا الوظيفي عن عمله.
- ارتفاع المستوي الذاتي للعامل .
- تنامي ظاهرة الشعور بالمسؤولية لديه.

المطلب الرابع: الاتصالات الداخلية.

يساهم الاتصال الداخلي في نقل الآراء والأفكار عبر وسال الاتصال الحديثة مما يؤدي الى خلق روح التعاون داخل المؤسسة .يؤدي الاتصال الداخلي في كل مؤسسة الى توجيه الفراد والجماعات العاملين في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي.

الاتصال هو خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة الواحدة (Mishra, 2010, p. 188)، لذا يمكن تعريفه بأنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات الادارية للمؤسسة" (بابكر، 2018، صفحة 86). وبالتالي هو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال. وقد أشار العالمان (Lovlock Christopher & Wartz Jochen, 2004) إلى أهمية الاتصال الداخلي بين العاملين، حيث يلعب دورا مهما في بناء الثقة والاحترام وتوطيد العلاقة بينهم.

ويمكن للاتصالات الداخلية أن تأخذ عدة أشكال كمجالس الادارة، المقابلات، الاجتماعات، التقارير واقتراحات الخطط وشبكة المعلومات الداخلية...، كما يمكن أن تتم باعتماد وسائل أخرى حسب موارد المؤسسة وأولوياتها كالفيدويوهات وعبر صفحات الانترنت أو الرسائل الاخبارية واجتماعات المبيعات... وغيرها من الوسائل (ماريان بيرك وود، 2014، صفحة 182).

الفرع الثاني: أبعاد الاتصال الداخلي.

هناك مجموعة كبيرة من الأبعاد التي تساهم في نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة، يمكن حصرها كما يلي (ماريان بيرك وود، 2014، صفحة 183):

1. البعد التنظيمي: يتعلق بتدفق المعلومات داخل المؤسسة وتوزيعها بشكل صحيح بين جميع الأفراد .
2. البعد الثقافي: يركز على توجيه الاتصالات الداخلية وفقاً للقيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة .
3. البعد الاجتماعي: يتعلق بالتفاعل بين الموظفين وتعزيز الروابط القوية بينهم.
4. البعد التقني: يتعلق بالأدوات والتقنيات المستخدمة لتسهيل الاتصال الداخلي وتحسينه.

خلاصة الفصل:

يعبر التسويق الداخلي عن نظام متكامل من العمليات التسويقية الداخلية التي تركز على الاستجابة لتطلعات الموظفين، انطلاقاً من توجهه نحوهم والعمل على الاحتفاظ بهم، من خلال توطيد العلاقات معهم وكسب رضاهم. ومن خلال التطرق لهذا المفهوم في فصل عرضت فيه مختلف التوجهات الفكرية أمكن التوصل للنتائج التالية:

1- على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في تعريف التسويق الداخلي إلا أن جميعها تركز على اعتبار التسويق الداخلي أنه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من المنظور التسويقي، وهو يقوم على جذب أحسن الكفاءات واعتبارهم عملاء داخليين، والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال توطيد العلاقات معهم وكسب رضاهم، بفضل امدادهم بالوظائف المناسب لهم، والسعي نحو تلبية مختلف حاجاتهم والحرص على تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، وبالتالي خلق دافعية وقدرة أفضل على تحقيق رضا العميل الخارجي، ومن ثم تحسين تنافسية المؤسسة؛

2- يعد التسويق الداخلي أحد أهم المتطلبات التنظيمية التي تساعد المؤسسات في تطبيق مختلف المداخل أو الأساليب أو التقنيات الجديدة بكل يسر من قبل الموظفين، وتخفف من حدة مقاومة التغيير؛

3- ساهمت نماذج التسويق الداخلي كثيراً في تحديد أبعاد أو مميزات التسويق الداخلي التي تسهم بشكل كبير في تحقيق جملة من النتائج الإيجابية على المؤسسة والموظف معاً، ومن أهمها، نجد: التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي.

وبعد عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي، يأتي في الفصل النظري الموالي لعرض مختلف التوجهات والرؤى المتعلقة بالقيمة المدركة للموظف بأبعادها.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الماضية تطورات كبيرة ومتسارعة في بيئة الأعمال، ونتيجة لهذه التطورات اشتدت المنافسة في السوق؛ فأصبح مستقبل المؤسسات مرهونا بقدرتها على التأقلم والتكيف مع المتغيرات في محيطها. ولمواجهة هذه التحديات، وجب عليها اكتساب ميزة تنافسية قوية يصعب تقليدها، ولعل أفضل ميزة تستطيع المؤسسة التميز بها، هي: خلق وتعظيم القيمة المدركة للموظف من أجل تحقيق رضاه وضمن ولاءه لها.

ومن هذا المنطلق، اعتبر العديد من الباحثين أن خلق القيمة للموظف سيؤثر إيجاباً على أدائه وسلوكياته ومواقفه في بيئة العمل، كتنمية سلوك المواطنة لديه وزيادة التزامه الوظيفي، وهذا ما سيؤثر بدوره إيجاباً على القيمة المدركة للزبون، وستجعله أكثر رضا وولاء للمؤسسة، نتيجة ادراكه لمنافع أكبر من التضحيات عن باقي المؤسسات المنافسة.

انطلاقاً مما سبق، تم تخصيص هذا الفصل للتعرق في القيمة المدركة للموظف من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الموظف والقيمة المدركة.

المبحث الثاني: أبعاد القيمة المدركة للموظف.

المبحث الثالث: علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالقيمة المدركة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيمة المدركة للموظف.

في ظل عصر السرعة والتكنولوجيا، أثرت عدة عوامل على سوق العمل (العمالة) كالتقدم التكنولوجي، سرعة الابتكار، وإعادة هيكلة المؤسسات. وقد أجبرت هذه العوامل إدارة المؤسسات على مراجعة استراتيجيات العلاقة مع موظفيها، من حيث جذب المواهب والكفاءات، تحفيزهم والاحتفاظ بهم؛ رغبة منها في استغلال مواهبهم والاستفادة منها حتى ترفع من كفاءة أداءها ككل.

ونظرا لتمييز بيئة العمالة بالديناميكية وسرعة التغيير، وفي ظل تزايد الطلب على المواهب بسرعة أكبر من العرض المتاح، أصبحت المؤسسات تسعى إلى أن تكون العمل المفضل في نظر موظفيها، من خلال تقديم عدة برامج تسهم في جذب الكفاءات، وتعمل على تطوير مهاراتهم والرفع منها، مع السعي للاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم الموظف وأهميته في المؤسسة.

يعد الموظف الكفاء من أهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة مهما كان نشاطها، كونه مزيج من المهارات والمعرفة، الخبرات التي يكتسبها من خلال التعليم والدورات التدريبية التي يحصل عليها إضافة إلى الخبرات التي يكتسبها من تجاربه الشخصية والمهنية معا. وفي ظل اشتداد المنافسة في سوق العمل، وندرة المواهب خصوصا، تسعى كل مؤسسة للفوز بأكبر عدد من هذه الموارد والكفاءات للعمل معها، رغبة في التميز والتفوق على المنافسين. لذا سنتطرق في مطلبنا هذا إلى مفهوم الموظف وأهميته في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الموظف.

ازداد اهتمام الباحثين وتعمقهم في الأدبيات المتعلقة بالموظف منذ أواخر القرن العشرين، نظرا لأهميته وفائدته في المؤسسة وقد قدمت العديد من التعاريف، نذكر منها التعاريف التالية:

التعريف الأول: "الموظف هو الشخص الذي يعين لأداء عمل في خدمة مرفق معين تديره الدولة أو أحد أشخاص بطريق الاستغلال المباشر سواء عمل هذا الموظف في إدارة مركزية أو إدارة لامركزية" (عبد العزيز السيد الجوهري، 1985، صفحة 24).

التعريف الثاني: "الموظف هو شخص أعطى قبوله لشغل الوظيفة أو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة التي اختير لها خير قيام، وعلى الوجه الذي يجعل من الوظيفة نشطة وفعالة والقبول يعني أيضا الالتزام بالأنظمة واللوائح والمبادئ والسياسات الإدارية" (خليفة عيسى و قوادرية ربيحة، الطبعة الأولى 2019، الصفحات 15-16).

التعريف الثالث: "الموظف هو الشخص أو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر (موارد المؤسسة) الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين" (منظمة العمل الدولية، 2016، الصفحات 4-7).

وعلى ضوء ما سبق يمكننا القول أن الموظف هو "الفرد الذي يتم تعيينه من قبل صاحب العمل لأداء مهام أو أدوار محددة داخل المؤسسة مقابل تعويض. ويعمل الموظفون عادة تحت إشراف صاحب العمل ويخضعون للسياسات والقواعد واللوائح التي تضعها المؤسسة. غالبًا ما يتلقى الموظفون مزايا مثل الأجور أو الرواتب والرعاية الصحية وخطط التقاعد والامتيازات الأخرى اعتمادًا على صاحب العمل وطبيعة الوظيفة."

الفرع الثاني: أهمية الموظف في المؤسسات البنكية.

يلعب الموظف دورا أساسيا في نجاح المؤسسة خاصة المؤسسات الخدمية، وهذا نظرا لاحتكاكه المباشر بالعميل أثناء تقديمه للخدمة، فهو يؤدي من جهة دوره العملي (مهمته الموكلة له) من خلال إنجاز الخدمة وأدائها، ومن جهة أخرى يكون في علاقة تفاعلية مع العميل، إذ يتفنن في خدمته بمختلف المهارات.

وفي هذا السياق، ولما كانت نوعية العلاقة بين مقدم الخدمة ومنتلقيها هي التي تقرر ولاء العميل للمؤسسة، أصبح من الضروري العناية والاهتمام بالعنصر البشري من قبل المؤسسات، نظرا لأهميته ليس في استكمال عملية

البيع أو دعم وتكامل المزيج التسويقي للمؤسسة فقط بل في العملية التسويقية ككل، إذ لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها بدون تعبئة لمواردها البشرية، فالمؤسسات تنمو وتتطور بأفكار وجهود موظفيها، ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم، ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية والتحفيز في أداء وظائفهم.

وقد أكدت العديد من الدراسات أنّ السر الكامن وراء نجاح المؤسسات الخدمية، هو الإقرار علنا بأن الموظفين من ذوي اتصال المباشر مع العملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الأفراد في مؤسسة، وهو ما يؤكد إذن أهمية العنصر البشري في تسويق الخدمة بشكل تلقائي (صادق زهراء، سليمان إلباس، 2010، صفحة 127).

المطلب الثاني: مفهوم القيمة المدركة للموظف.

قبل التطرق الى مفهوم القيمة المدركة للموظف، نود أن نشير الى بعض المفاهيم الأولية التي بوسعها تقريب أو وضع تصور حول طبيعة مفهوم القيمة المدركة للموظف.

في الأدبيات، غالبًا ما يكون مفهوم القيمة المدركة ضعيفًا عن باقي المتغيرات ذات الصلة مثل القيم، والمنفعة، السعر، والجودة؛ وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من البحوث المكثفة بشأن هذه المتغيرات، فإن العلاقات فيما بينها لا تزال غير واضحة إلى حد كبير (Lapierre et al., 1999). وعلى وجه الخصوص، افترض بعض باحثي التسويق أنّ القيمة و القيم هما مصطلح واحد ولهما نفس المفهوم، على الرغم من حقيقة أنّهما متميزان بشكل واضح، فالقيمة هي نتيجة حكم تقييمي (حاصل المقارنة)، في حين يرى هولبروك (Holbrook, 1994) أن يشير مصطلح القيم إلى المعايير أو القواعد أو الأهداف أو المثل العليا التي تستخدم كأساس لهذا الحكم التقييمي. (Raquel Sánchez-Fernández and M. Ángeles Iniesta-Bonillo, 2007, p. 54)

ونشير أيضا إلى أن مفهوم "خلق القيمة" يختلف باختلاف القيمة المراد دراستها، فالحاق مصطلح "خلق" إلى "القيمة" يؤكد بأن القيمة لا تأتي من عدم، كما يختلف مفهومه باختلاف طبيعة الدراسة وهدفها، فقد يستعمل بصفة دقيقة ومضبوطة أو يستعمل بصفة عامة وواسعة.

لاتزال البحوث التي عاجلت موضوع القيمة المدركة بصفة عامة شحيحة جدا، خاصة التي تناولت القيمة

المدركة للموظف. لذا سنحاول في هذا المطلب عرض مفاهيم القيمة المدركة للموظف (HANEN

CHARNI ، 2013 ، صفحة 4):

ونشير إلى أن مفهوم "خلق القيمة" يختلف باختلاف القيمة المراد دراستها، فإلحاق مصطلح "خلق" إلى

"القيمة" يؤكد بأن القيمة لا تأتي من عدم، كما يختلف مفهومه باختلاف طبيعة الدراسة وهدفها، فقد

يستعمل بصفة دقيقة ومضبوطة أو يستعمل بصفة عامة وواسعة.

التعريف الأول: بدأت بوارد القيمة المدركة للموظف بظهور في أوائل سنوات الألفين (2000م)، ونجد أن أول

من اهتم بالموضوع هم الباحثون "باين، هولت وفروو" (PAYNE , HOLT & FROW) حيث كانوا أول

من قدم تعريفًا للقيمة المدركة للموظف كالتالي: "القيمة المدركة للموظف هي فهم ما يجذب الموظفين ويحتفظ بهم

ويرضيه في عملهم، حيث يرتبط خلق هذه القيمة بطبيعة العمل ذاته وبالمزاي التي تقدمها المؤسسة والتي يتلقاها

الموظفون أثناء أداء عملهم لعناصر المتصلة بنوعية الخدمة الداخلية، التي تحفزها الممارسات الإدارية داخل المؤسسة،

مثل سياسة الأجور، وتدريب الموظفين وتمكينهم، فضلا عن سياسات التقييم. وهو أيضا توافر الأدوات والعمليات

لخدمة جيدة العملاء". باختصار، هذه كلها عناصر داخلية للمؤسسة، والتي من المرجح أن تجذب الموظفين

وتحتفظ بهم وترضيههم (Adrian Payne, Sue Holt & Pennie Frow, 2000, p. 258).

وأضافا كذلك أن إنشاء القيمة للموظف يشير إلى "الفوائد التي يتلقاها الموظف من مؤسسته مقابل تكلفة الفرصة

البديلة والوقت والعمالة أو الجهد الذي تم تطويره والاستثمار فيه. (Adrian Payne, Sue Holt &

Pennie Frow, 2000, p. 262)

كما أشارا إلى أنّ خلق القيمة للموظف تنبثق من: "الفوائد التي يتلقاها الموظف من مؤسسته مقابل تكلفة

الفرصة البديلة والوقت والعمالة أو الجهد الذي تم تطويره والاستثمار فيه. (Adrian Payne, Sue Holt

& Pennie Frow, 2000, p. 262).

والملاحظ من هذا التعريف، أنه ربط مفهوم القيمة المدركة للموظف بالمقارنة بين الفوائد والتضحيات المدركة

في بيئة العمل.

التعريف الثاني: تم تعريفها سنة 2006م من قبل قوناريس (GOUNARIS) على أنها "الحاصل من عملية التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة المؤسسة، من خلال الإدارة الجيدة للعلاقات بين الموظفين والمشرفين والمدير. حيث تعكس هذه العلاقات التزام المؤسسة بإنتاج قيمة لسوقها الداخلية (موظفيها) من خلال فهم احتياجاتهم الكامنة والمعبر عنها، تمامًا كما يتم إنشاء قيمة للعملاء". (Gounaris, S. Et Boukis, A, 2013, p. 322). وبالتالي على المديرين تهيئة مناخ داخلي للخدمة يؤكد أهمية العلاقات الشخصية في العمل وهذا يشمل العلاقات بين الزملاء وكذلك بين الموظفين والمشرفين. (Chebat, J.-C., B. Babin et P. Kollias., 2002, p. 327)

والملاحظ من هذا التعريف، أن التسويق الداخلي يعد أحد أهم المداخل التي تسهم في خلق القيمة المدركة للموظف، من خلال سياساته ومختلف أدواته التي من شأنها أن تعزز العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية.

التعريف الثالث: "شعور الموظفون بدعم مؤسساتهم لهم، ويكون ذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، الدعم الوظيفي من قبل الادارة وغيرها من الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة قصد الاهتمام بموظفيها". (Avinash Pawar, Kuldip S Charak, 2017, p. 2)

ويركز هذا التعريف على ربط القيمة المدركة للموظف بالتزام ودعم الإدارة العليا له.

التعريف الرابع: "تعرف القيمة التي يتصورها الموظفون أيضا بأنها مقايضة الأرباح والتكاليف التي يتصورها هؤلاء الموظفون أثناء عملهم". (Mukesh Biswas, Damondar Suar, 2013, pp. 93-94).

وقد ركز هذا التعريف على المقايضة (المقارنة) التي يجريها الموظف جراء ارتباطه بوظيفته.

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا القول أن القيمة المدركة للموظف هي: "حاصل المقارنة أو الفرق بين القيم أو المنافع الكلية التي يحصل عليها الموظف أثناء عمله بالمؤسسة والتكاليف أو التضحيات الكلية التي يقدمها الموظف جراء ارتباطه بالمؤسسة، والتي تتمثل في المنافع المكتسبة جراء التوظيف وما يقابلها من تضحيات."

المطلب الثالث: سمات وأهمية القيمة المدركة للموظف.

لقد تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بالقيمة المدركة للموظف، لكونها وسيلة أو أداة تمكننا من لفهم وشرح مواقف وسلوكيات الموظفين، وتكتسي دراسة مفهوم القيمة الذي يتصوره الموظفون أهمية بالغة لأن العلاقة بين هذه الفئة من الموظفين والمؤسسة، يبدو أن لها آثارا كبيرة على مواقفهم وسلوكياتهم. لذا سنتطرق في مطلبنا هذا الى السمات الأساسية التي تميز القيمة المدركة للموظف وأهميتها.

الفرع الأول: سمات القيمة المدركة للموظف.

تتمثل أهم سمات القيمة المدركة للموظف في (HANEN CHARNI ، 2013 ، صفحة 76):

- يعكس خلق قيمة للموظفين رغبة المؤسسة في فهم الاحتياجات الكامنة والمعبر عنها لهذه الفئة والاستجابة لها من أجل اجتذابهم وتلبيتهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم؛
- يتم إنشاء (تقديم) هذه القيمة من قبل المؤسسة ويتصورها موظفوها.
- يشير إنشاء القيمة للموظفين إلى الاستحقاقات التي يتلقاها (يتحصل عليها) الموظفون مقابل التكاليف المتكبدة أثناء عملهم.
- تنشأ هذه الفوائد والتكاليف من الممارسات الإدارية المرتبطة بالتسويق الداخلي وإدارة المبيعات وإدارة الموارد.
- هذه الفوائد والتكاليف متنوعة (ملموسة، غير ملموسة، نقدية، غير نقدية، علائقية).

الفرع الثاني: أهمية القيمة المدركة للموظف..

يعتبر الموظف الواجهة الرئيسية لكل مؤسسة مهما كان نشاطها والركيزة التي تعتمد عليها في كل وقت وتحت أي ظرف خاصة المؤسسات الخدمية، وهذا راجع لخاصية التلازمية في انتاج الخدمة حيث أن الموظف يقدم الخدمة أثناء انتاجها. وفيما يلي تفسير لأهمية القيمة المدركة للموظفين:

وتكتسي دراسة مفهوم القيمة الذي يتصوره الموظفون أهمية بالغة لأن العلاقة بين هذه الفئة من الموظفين والمؤسسة لها آثارا كبيرة على مواقفهم وسلوكياتهم الموجهة نحو نوعية الخدمة، ويمثل الاحتفاظ بالموظفين أولوية من أولويات العمل وهذا راجع لسببين:

أولاً، لأن الموظفين المخلصين يعرفون عملهم بشكل أفضل، فهم يشاركون في أهداف المؤسسة وهم أكثر إنتاجية. وثانياً، يتجنب الاحتفاظ بالموظفين التكاليف الباهظة المرتبطة بمغادرتهم. حيث أن المؤسسة وفي اطار خلق القيمة المدركة للموظف تتبع جملة من البرامج والخطط كالحرص على تدريبهم وتطوير معارفهم بما يتماشى ومتطلبات السوق العملية، تقديم حوافز لهم على اتقانهم وإبداعهم في العمل الى جانب فهم احتياجاتهم وظروفهم الشخصية وتلقيهم دعم من قبل ادارة المؤسسة التي ينشطون بها وخلق جو للعمل يشبه الأسرة يسوده الاستقرار والود... أي بصفة عامة المؤسسة تحرص على تعظيم الأرباح التي يتحصل عليها موظفيها وتقليل التكاليف التي يقدموها.

(HANEN CHARNI , 2013, pp. 78-81)

كل ما تم ذكره سابقا يؤدي لشعور الموظف بأهميته في المؤسسة وبأنه جزء لا يتجزأ منها مما ينتج عنه رضا وظيفي للموظفين على المؤسسة، وبالتالي يصبح أكثر عطاء وتفاني في تقديم الخدمة؛ مع ارتفاع معدل التزامه اتجاه المؤسسة التي ينشط بها مما يولد لديه سلوك مواطنة جيد وإيجابي نحو عمله وكل ما له صلة به. حيث أنه لا يمكن للمؤسسات أن تبتكر وتقدم خدمة متميزة إلا إذا استفادت من التزام وطاقة وخيال موظفيها. لذلك يجب أن تكون القيمة جيدة لأولئك الموظفين لتحفيزهم وتمكينهم. وهذا ما ينتج عنه أخيراً كسب رضا وولاء العميل وبالتالي ارتفاع في أرباح المؤسسة إضافة الى تعظيم قيمة الموظف وكسب رضاه. وتنبع هذه الأهمية من تطبيق مبدأ العلاقة المربحة للجميع (Lin, G. et J. Lin . , 2006., pp. 93-95).

المبحث الثاني: أبعاد القيمة المدركة للموظف.

بعد الانتهاء من عرض أدبيات ومفاهيم كل من الموظف والقيمة المدركة له، سنتطرق في مبحثنا هذا الى أبعاد القيمة المدركة للموظف بالتفصيل، والتي بدورها تنقسم الى بعدين، الأول بعد المنافع، والثاني بعد التكاليف أو التضحيات.

المطلب الأول: المنافع المدركة للموظف.

رغم أن الأبحاث والمؤلفات الأدبية التي تناولت موضوع القيمة المدركة للموظف لا تزال في خطواتها الأولى؛ إلا أنه قد أجمع الباحثين الذين عالجوا هذا الموضوع على أبعاد القيمة المدركة للموظف والتي تتمثل في المنافع التي يحصلونها والتكاليف التي يقدمونها جراء انتماءهم للمؤسسة.

وقد بنيت هذه الأبعاد على منطق المقايضة (المقارنة) التي يميز القيمة التي يدركها العميل، فالموظف كذلك يقوم بمقارنة بين الفوائد (المنافع) المختلفة التي يتلقونها بمختلف التكاليف (التضحيات) التي يتحملونها وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.

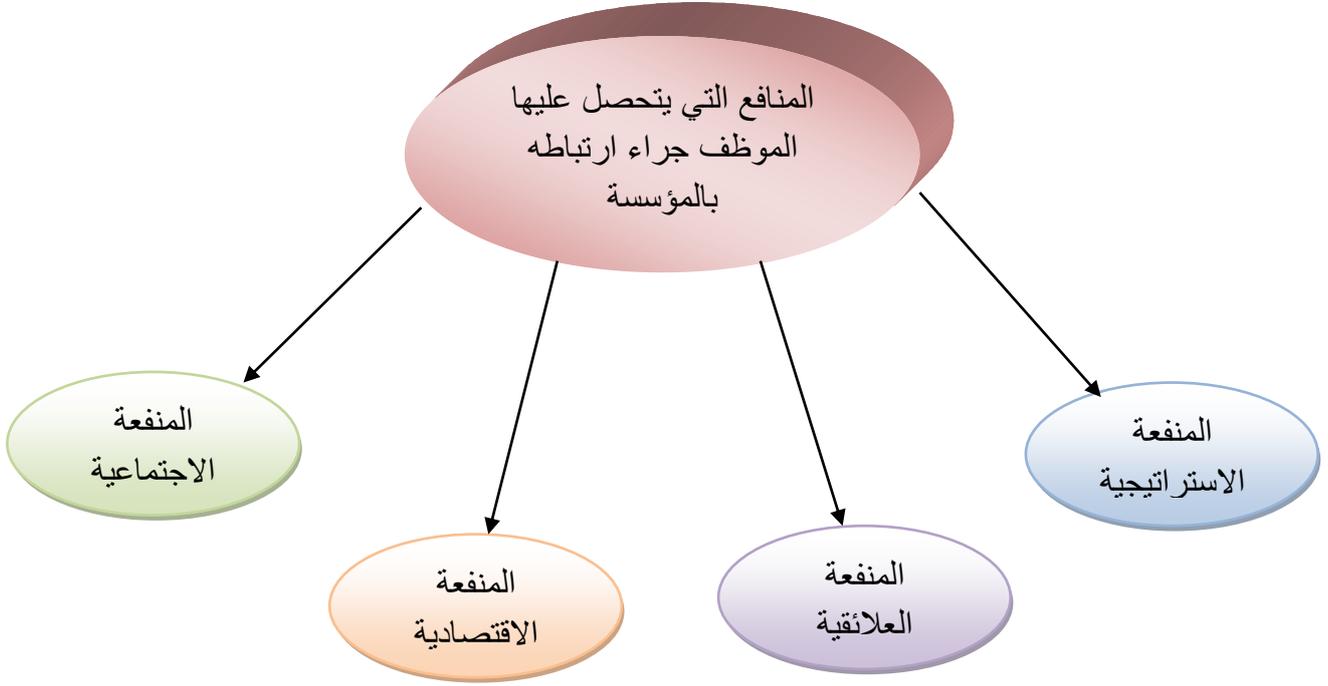
ومن جهة أخرى، وكما لاحظنا سابقا، بأن خلق القيمة المدركة للموظف ترتبط ارتباطا وثيقا بدعم الإدارة العليا، فالدعم التنظيمي المتوقع مطلوب بشدة في مجال السلوك التنظيمي، ويعرّف بأنه: "مدى اعتقاد الموظفين بأن منظمتهم تقدر مساهماتهم وتحتم برفاهيتهم، والتي ترتبط بعدة جوانب تتعلق بطبيعة العمل وظروفه وبيئة العمل به كأبعاد أو خلفية" (Justin Aselage and Robert Eisenberger, 2003,، صفحة 493).

ومن خلال استعراض الأدبيات، حدد "رودس وأيزنبرغر" (2002) معظم أبعاد الدعم التنظيمي المرتبطة بخلق القيمة المدركة للموظف، والتي تشمل مفهوم العدالة الذي يعني المعاملة العادلة في العمل، ودعم المشرف، والمزايا أو الاستحقاقات المقدمة، وظروف العمل (أي المعرفة، والأجر، والترقية، والأمن الوظيفي، والتدريب)، إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار الإجهاد في العمل (ضغوط الأدوار) بعناصره (غموض الدور والنزاع على الأدوار). ولذلك، فإن الدعم التنظيمي المتوقع سيكون مصدر إلهام لتحديد أبعاد القيمة المتصورة للموظفين.

(Rhoades, L. et R. Eisenberger, 2002، الصفحات 698-701)

وسيتيح ما يلي تحليل أبعاد هذه الفوائد والتكاليف وإبراز أهميتها:

الشكل رقم(06): مكونات المنافع التي يدركها الموظفين.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بعض المراجع.

أولاً: المنافع الاستراتيجية:

كشفت نتائج دراسة استكشافية أجريت مع مديري حسابات بعض المصارف الكندية أن استحقاقات التعويض ليست الأكثر قيمة من قبل الموظفين (Charni, H. et L. Ricard, 2007). وهناك أبعاد استراتيجية أخرى أكثر أهمية، بما في ذلك الاعتراف والتطوير الوظيفي وتنمية المهارات. وفي دراسات أخرى، يضيف مفهوم الأمن الوظيفي (العمل مدى الحياة) أيضاً إلى قائمة الاستحقاقات التي يطلبها الموظفون (HANEN CHARNI, 2013، صفحة 85)

ومن المهم حقاً للموظفين أن يساعدهم مديروهم ويشجعوهم على تطوير حياتهم المهنية وأن يوفر لهم الوسائل للقيام بذلك. كما أنه يمنحهم الفرصة التي يستحقونها لتحقيق طموحاتهم وعدم تركهم راكدين في موقف (تشامي وريكارد، 2007). ويشير تطوير المهارات إلى الخبرة والتعلم والمهارات المكتسبة من خلال العمل ومن خلال فرص التدريب التي تتيحها المؤسسة، حيث أن التطوير الوظيفي والتوقعات الوظيفية والأمن الوظيفي أمور استراتيجية وتؤثر تأثيراً كبيراً على ولاء الموظفين وأدائهم. والتوازن بين العمل الأسري وهو بعد استراتيجي آخر، يمثل أيضاً مصدر رئيسي للقيمة بالنسبة لأي موظف (Avinash Pawar, Kuldip S Charak, 2017، صفحة 4) ويتم تحقيق هذا التوازن من خلال الأساليب المربحة للجانبين بين الموظف ومؤسسته، على سبيل المثال بمرونة ساعات العمل، التي تسمح لكل موظف بتنظيم عمله وفقاً لتطلعاته في الحياة ونمط الحياة مثل (Chami GEORGE, 1990).

ويمكن أيضاً إدراج بُعد "الرعاية الأسرية"، الذي يشير إلى الحلول التي تسمح للعاملين برعاية أطفالهم (مثل إجازة الأمومة، والرعاية النهارية)، في إطار بُعد التوازن بين الأسرة والعمل. هذه الأساليب هي مفيدة ليس للموظفين فحسب، بل أيضاً للشركة، التي ستمتع بعد ذلك بإنتاجية أكبر لعمالها.

ثانيا: المنافع العلائقية:

يظهر تصور العدالة في مكان العمل في الأدبيات كبعد قوي التأثير عندما يتعلق الأمر بدراسة مواقف الموظفين وسلوكياتهم، وتتخذ هذه العدالة التنظيمية أشكالاً مختلفة، أكثرها ذكراً في المؤلفات هي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. ويشير العدل، عند تسميته بالتوزيع، إلى مستوى الأجر أو الأجر المقبوض. وفقاً لراماسوامي وسينغ (2003)، يقوم الموظفون بتقييم عدالة التوزيع من خلال نسبة الأجور والجهد «المخرجات - المدخلات». ثم يقارن الموظفون نسبتهم بالموظفين الآخرين أو توقعاتهم حول ما سيقبضونه. (HANEN - CHARNI ، 2013 ، صفحة 87)

وعندما يتعلق الأمر بالإجراءات، فإن العدالة تتعلق بوضوح ونزاهة العملية التي تمنح بها التعويضات أو العمولات أو الترقيات، ونظراً لطبيعة هذا الجانب من العدالة، فسيتم دمجها في المنافع الاقتصادية. أيضاً تشير العدالة التفاعلية إلى كيفية الإبلاغ عن القرارات. وفي هذه الحالة، فإن نوعية تفاعل المشرف أو مندوب المبيعات أثناء عملية تحديد كشوف الأجر مهمة وتثير بوجه عام جوانب الاحترام (Ramaswami, S.N. et J. Singh . ، 2003 ، الصفحات 47-53).

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات تعتبر العدالة المتبادلة عنصراً من عناصر العدالة الإجرائية (مثل Rhoades and Eisenberger, 2002)، يوصى بالنظر فيها بصورة منفصلة بالنظر إلى تأثيرها الواضح على المواقف وسلوكيات الموظفين وأدائهما.

ويعترف أيضاً بالثقة باعتبارها إحدى مزايا العلاقة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على استبقاء الموظفين ونواياهم في البقاء أو مغادرة المؤسسة (Lin, G. et J. Lin . ، 2006 ، صفحة 98). في العديد من الدراسات، تشير الثقة إلى الثقة في المشرف (الثقة) والدعم المقدم من المشرف لدعم مرؤوسيه. يمكن أن يكون مرتبطاً أيضاً بالوفاء بالوعود والمعاملة العادلة. يتم الترحيب بالثقة الشخصية كمورد حيوي في مكان العمل، والثقة بين المشرفين والمرؤوسين بمثابة العنصر الأساسي لعلاقة عمل عالية الجودة. (Mi Lin all, 2024, p. 2)

وفي دراسة أجراها ايزنبورغ وآخرون (Eisenberger et al., 2002) وجد أن الموظفين الذين ينشطون (يعملون) في شكل مجموعة (فريق عملي)، سيولون اهتماماً إضافياً لمعاملة زملائهم في العمل، أي مدى تقدير المؤسسة لمساهماتهم. بمعنى آخر، أن تصورات الموظفين بأن المؤسسة تعامل زملائهم في العمل بشكل عادل ساهمت

بقوة أكبر في نقاط البيع للموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من النشاط الجماعي. (Justin Aselage and Robert Eisenberger, 2003, صفحة 494)

ونجد كذلك أن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، تأثر على القيمة التي يدركها الموظفين، فحسب بعض الدراسات، يتميز الاتصال القائد والأعضاء بقوة علاقة التبادل بين الموظفة ومشرفها. إن المشرفين يحتملون أن تكون لديهم توقعات كبيرة من الموظفين الذين تدعمهم المؤسسة بقوة. لهذا السبب، سيُنظر إلى الموظفين الذين لديهم مكافآت عالية على أنهم شركاء تبادل قيمون يميل المشرفون معهم إلى تطوير علاقات قوية (Justin Aselage and Robert Eisenberger, 2003, صفحة 494).

ثالثا: المنافع الاقتصادية:

تعتبر الفوائد الاقتصادية لسياسة التعويض المتبعة في كل مؤسسة مهمة للموظفين، ولا يشمل هذا النوع من الاستحقاقات الأجر فحسب، بل يشمل أيضا العمولات والمكافآت والتغطية الطبية للعامل والأسرة، والاستحقاقات العينية مثل السكن والنقل (ليلياندر، 2000). وهذه الاستحقاقات الملموسة، رغم أهميتها، ليست كافية في حد ذاتها لتلبية احتياجات الموظفين والاحتفاظ بهم. وتنطبق هذه المنافع بصفة خاصة على الأجور والاشتراكات في الضمان الاجتماعي المرتبطة بها حيث أثبتت الدراسات أن استعداد المؤسسة لمنح مكافأة مقابل جهود الموظفين لمساعدة المؤسسة على النجاح. وأنه توجد علاقة إيجابية بين تفاني جهود الموظفين في العمل وتوقعات مكافآت الأداء. (Justin Aselage and Robert Eisenberger, 2003, صفحة 494)

رابعاً: المنافع الاجتماعية:

في السياق الاجتماعي، يهتم الموظفون أيضاً بصورة المؤسسة التي يعملون بها ديفوس و ميقان (DeVos and Meganck, 2009). أي أن الموظف يهتم كثيراً بالمؤسسة التي تضمن التزاماتها من حيث المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والممارسات الأخلاقية تجاه عملائها وموظفيها ومجتمعها بالمعنى الواسع، فهي تغذي شعورهم بالانتماء والفخر، بحيث تكون التوجهات الاجتماعية للمؤسسة تتلائم مع المبادئ والقيم التي يؤمن بها الموظفون التابعين لها. وعلى الرغم من استكشاف تصورات السلامة والضمان الاجتماعي والصورة التنظيمية، فإن تلك التي تشير صراحة إلى الأبعاد الأخلاقية حظيت باهتمام أقل في الأدبيات وتستحق الدراسة. (HANEN, 2013, p. 85)

إن تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية سيؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المؤسسة (Justin Aselage and Robert Eisenberger, 2003, صفحة 495)، فالعامل يجب أن ينشط في بيئة عمل إيجابية مريحة تسودها علاقة طيبة مع الجميع. (Marie-Aude Abid-Dupont & ALL, 2020, p. 64)

كما أشارت بعض الدراسات التي تناولت القيمة الاجتماعية للموظف على ضرورة الرفع من شعور الانتماء والفخر للموظف نتيجة ارتباطه مع مؤسسة ما، حتى يشبع ويعظم قيمته الاجتماعية، فأى شخص يسعى الى إيجاد وظيفة جيدة في مؤسسة ذات سمعة وصورة جيدة في المجتمع الذي يعيش به حتى يشبع حاجته ويحقق ذاته وهو بحاجة كذلك لشعوره باهتمام مؤسسته به وأن قيمها تتطابق مع قيمه، ومصالحته تنبثق من مصالحتها، ونجاحها يعني نجاحه. فكل هذه الأمور تولد لديه شعور بالفخر، تعظيم الذات وتعزز لديه شعور الانتماء والارتباط بالمؤسسة والولاء الدائم لها. (ALL & Marie-Aude Abid-Dupont, 2020, الصفحات 63-65)

المطلب الثاني: التكاليف التي يدركها الموظف.

وفيما يتعلق بالتكاليف، فإن الأبعاد التي جاءت في مختلف الأدبيات المتعلقة بالقيمة التي يتصورها العميل، باستثناء التكاليف النقدية المباشرة. هي نفس الأبعاد ذات الصلة بالقيمة المدركة للموظفين الذين ينظرون في التكاليف بدلا من ذلك إلى فرص العمل الأخرى التي لم يستطع الموظف اغتنامها لأنه يعمل في عمله الحالي. وسيتم تفصيل أبعاد التكاليف المرتبطة بالقيمة المدركة للموظف أكثر في مطلبنا هذا.

تشير التكاليف التي يتكبدها الموظفون أكثر إلى الاستثمارات من حيث الجهد والطاقة والوقت، بالإضافة إلى التكاليف العلائقية. الإجهاد المرتبط بالعمل، وهو بعد تم استكشافه على نطاق واسع في التسويق يتم تقديمه بأشكال مختلفة ولكن يتم تجميعه أحيانا تحت موضوع التوتر في العمل , (HANEN CHARNI , 2013, p. 87)

والشكلاان الأكثر ذكرا هما الصراع على الأدوار وغموض الأدوار الذي يشير إليه روادس وايزنبرغر (Eisenberger Rhoades) أيضا كعوامل ضغط على الأدوار. الأول يشير إلى التناقض بين توقعات العملاء والمنتج والخدمة التي يمكن للموظف تقديمها بالفعل (HANEN CHARNI , 2013 ، صفحة 88). أما الثاني فقد أشار إلى عدم اليقين الذي قد يشعر به الموظف بشأن كيفية إنجاز العمل أو عدم اليقين بشأن كيفية تقييم الجوائز وتوزيعها (Yong-Ki Lee & all, 2006, p. 254) .

ثم، الإجهاد المرتبط ببيئة العمل نفسها، والذي يحدده طبيعة العمل أو الضغط في العمل أو العلاقات المتضاربة بين مختلف أعضاء المؤسسة (Charni, H. et L. Ricard. , 2022, pp. 741-742). إضافة الى الإجهاد المرتبط بالصراع بين العمل والأسرة في شكله الإيجابي، أي في شكل استحقاق العمل العائلي المجاني (Yong-Ki Lee & all, 2006, p. 255) .

وتشار الى التكلفة المختارة حسب ما تم تناوله في الأدبيات على أنها لها تأثير كبير على المتغيرات الموقفية والسلوكية للموظفين على اتصال مباشر مع العملاء. وتشمل هذه الاستحقاقات الاقتصادية (الأجر، والعمولات، والاستحقاقات العينية)، والاستحقاقات الاستراتيجية (الوظيفة، وتنمية المهارات، والأمن الوظيفي، والتوازن بين الأسرة والعمل)، واستحقاقات العلاقة (الاعتراف، وتصور العدالة، والثقة)، والمزايا الرمزية والأخلاقية. من ناحية التكلفة، هذه هي الاستثمارات من حيث الجهد والطاقة والوقت والتكاليف العلائقية (تضارب الأدوار والغموض في الأدوار والعلاقات المتضاربة والضغط في العمل) وتكاليف الفرصة البديلة (Chebat, J.-C., B. Babin et P. Kollias., 2002, p. 329).

وعليه سيتم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أبعاد القيمة المدركة للموظف.

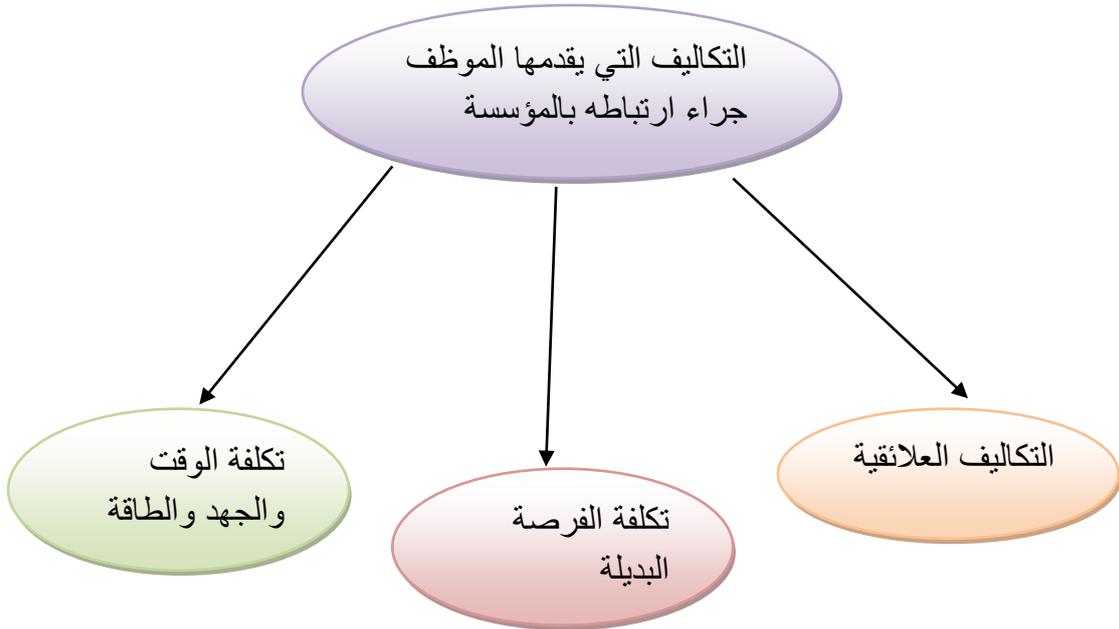
المنافع التي يدركها الموظف	
المنفعة الاستراتيجية	الوظيفة، وتنمية المهارات، والأمن الوظيفي، والتوازن بين الأسرة والعمل.
المنفعة العلائقية	الاعتراف، تصور العدالة، والثقة والمزايا الرمزية والأخلاقية.
المنفعة الاقتصادية	الأجر، والعمولات، والاستحقاقات العينية.
المنفعة الاجتماعية	بصورة المؤسسة من ناحية التزامها اتجاه المجتمع، الالتزام العاطفي، شعور الانتماء والفخر.
التكاليف التي يدركها الموظف	
التكلفة العلائقية	تضارب الأدوار والغموض في الأدوار والعلاقات المتضاربة والضغط في العمل، الصراع بين العمل والأسرة.
تكلفة الفرصة البديلة	الانتماء للمؤسسة دون أخرى، عدم المخاطرة بترك منصبه.
تكلفة الوقت، الجهد والطاقة	الضغط والتوتر في العمل، العمل لساعات طويلة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

ويجدر التنويه أيضا إلى ما أشارت له بعض الدراسات فيما يخص جانب التضحيات التي يقدمها الموظف أثناء تأدية عمله، والمتتمثلة في تأثير الصحة العقلية للموظفين بالتعرض المهني لمجموعة من عوامل الخطر، مثل الضوضاء والغبار والحرارة والروائح، ورغم جاذبية هذه العوامل من حيث تحليلها وتفسيرها، إلا أنها لم تلق اهتمام كبير من قبل الباحثين وهذا راجع الى الصعوبات في القياس على نطاق واسع. وقد ركزت دراسات محدودة بشكل أساسي على الضوضاء المقاسة بشكل موضوعي. فعلى سبيل المثال، وجدت بعض الدراسات البشرية أن التعرض للضوضاء يمكن أن يؤثر على العمليات البيولوجية، مثل السلامة والصحة العقلية. (Shujuan Yang & all, 2023, pp. 22-23)

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تلخيص مجمل التكاليف والتضحيات التي يقدمها الموظف أثناء ارتباطه بمؤسسة عمله في الشكل أدناه.

الشكل رقم(07): مكونات التكلفة التي يضحى بها الموظف



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مقالات.

المبحث الثالث: علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالقيمة المدركة للموظف.

بعد التطرق إلى تحديد الإطار المفاهيمي لكل من التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف، سنحاول من خلال هذا المبحث، تحديد أوجه التقاطع بينهما من خلال التفصيل في طبيعة ما يربط بين المفهومين وبالتحديد بين أبعادهما، بالاعتماد على بعض الدراسات ذات الصلة.

المطلب الأول: علاقة التدريب بالقيمة المدركة للموظف.

كما تناولنا سابقا تدريب الموظفين له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتطرق في مطلبنا هذا الى طبيعة العلاقة بين تدريب الموظفين داخل المؤسسة والقيمة التي يدركوها.

يعتبر التدريب أحد المداخل الفعالة لإكساب الموظفين معرفة جيدة لم تكن من قبل، وهو استثمار في الموارد البشرية وليس بتكلفة، كونه وسيلة لتحقيق غاية الأداء الكفاء التي تطمح له المؤسسة. حيث لا تكمن أهميته في البرامج التدريبية التي تهدف لتطوير المهارات والمعارف الفكرية والفنية المرتبطة بأداء المهام الموكلة للموظفين فقط بل تشمل كذلك البرامج التدريبية التي تمكن الموظفين من معرفة المؤسسة وأهدافها والجوانب التي تحكم سياستها (عيسى حمادوش، مولود حواس، 2021، صفحة 574).

ونجد أن، عندما يتلقى الموظف دورات تدريبية مستمرة تهدف الى تطوير معارفه ومهاراته بما يتلائم مع المهام الموكلة له (تتلائم مع احتياجاته التدريبية)، وتهدف كذلك الى تعرفه أكثر على المؤسسة التي ينتمي اليها من خلال فهمه لأهدافها وتوجهاتها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها... وتوضح له دوره في المؤسسة؛ فينتج عنها ادراك الموظف بأهميته الكبيرة في المؤسسة وبأن ادارة المؤسسة تعتبره جزء لا يتجزأ منها وأن نجاحها يعتمد عليه بالدرجة الأولى؛ مما يخلق لديه دافعية نحو العمل والارتباط بها، مع تزويده بالاتجاهات والسلوكيات الايجابية المحفزة على العمل أكثر هذا ما يقابله تقليل التوتر الذي يشعر به جراء نقص معرفته بإجراءات العمل الموكل له (وسيلة مناعي، 2019، الصفحات 102-103).

إضافة لهذا قد تم الاثبات في بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية بين الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وتحسين أداء موظفيها ووجود علاقة طردية بين تصميم البرامج التدريبية وتحسين الأداء (بالنسبة للموظفين) أي أن تعتمد المؤسسة أثناء تصميم برامجها التدريبية بالدرجة الأولى على الاحتياجات التدريبية لكل موظف حسب وظيفته. (عيسى حمادوش، مولود حواس، 2021، الصفحات 573-573).

كما أشارت بعض الدراسات إلى أنّ التدريب يعد من الأولويات الشخصية لكل موظف بغية زيادة المهارات الخاصة به، وبالتالي كسب رضاه وضمأن ولائه للمؤسسة (خديجة عقروب، 2019، صفحة 29).

المطلب الثاني: علاقة التحفيز بالقيمة المدركة للموظف.

كما تناولنا سابقا تحفيز الموظفين له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتطرق في مطلبنا هذا الى طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين في المؤسسة والقيمة التي يدركوها.

لقد أكدت العديد من الدراسات على العلاقة الوطيدة بين الحوافز والأداء الوظيفي، حيث أن التحفيز في الموظف مرتبط بالعوامل التي تربطه بعمله، فأداء الموظف يمكن قياسه من خلال الفرق بين النتائج المتوقعة منه والنتائج الحقيقية المتحصل عليها، وبذلك لا يمكن الحكم على أداء الموظف إلا إذا كان محفزا. وعليه تعتبر الحوافز بمثابة المقابل لأداء الموظف، باعتبار أنها تؤثر على دافعيته اتجاه العمل (بوريش أحمد، وافي ميلود، 2022، صفحة 113)

فالتحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من الأداء فهو يعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما، من خلال مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للموظفين بغية تحريك قدراتهم بما يزيد كفاءتهم ودفعهم للعمل بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجياتهم ورغباتهم، بحيث هذه العوامل المحفزة هي التي تدفع بالموظف الى العمل أو إلى التكاسل والتهاون (جازية غداوية، 2022، صفحة 304).

والموظف المحفز جيداً يستطيع أن يحدد مصيره في المؤسسة، بحيث يصبح وكأنه المتحكم في مستقبله العملي بالمؤسسة فبتحفيز يتفانى الموظف في عمله ويقدم أداء كفاء مما يسمح له بالترقية في العمل وتوليه لمناصب عليا إضافة الى الحوافز المالية والزيادة في الراتب التي تسمح بسد حاجياته وارتقاء وضعه الاجتماعي وبالتالي تقليل من الضغط والتوتر عليه، كذلك نجد أنه وبفضل الارتياح الموظف في بيئة عمله، يسمح له هذا بتكوين علاقات جيدة مع كل من زملائه في العمل هذا من جهة ومع المدراء المسؤولين عليه أو ادارة المؤسسة من جهة أخرى؛ بعبارة أخرى توفير فرص لتنمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بين الموظفين في مكان العمل وتقوية الصلة بينهم بغرض تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.

المطلب الثالث: علاقة التمكين بالقيمة المدركة للموظف.

كما تناولنا سابقاً تمكين الموظفين له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتطرق في مطلبنا هذا الى طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين في المؤسسة والقيمة التي يدركوها.

يعد التمكين مبدأ أساسياً للمؤسسات القائمة على أن الابداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية، كونه يقوم على مبدأ تفويض السلطة مما يسمح لتنمية طريقة تفكير الموظفين وتطوير قدراتهم الابداعية ففي ظل التقدم التكنولوجي المؤسسة بحاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين، يعطي الموظفين القوة التي تجعلهم يفعلون ما لم يستطيعوا فعله من قبل، كذلك يفسح المجال أمام الموظفين في خطوط الأمامية المباشرة وتقديم الخدمة للمشاركة بمقترحاتهم التي تساهم في اتخاذ قرارات تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل والتي من شأنه تحقيق الإبداع وبالتالي فهو يضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

هذا الاستغلال الأمثل يولد لدى الموظف شعور بالتقدير، من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم تفويض بالسلطة بما يتماشى وحدود منصبهم وقدراتهم، وبالتالي يصبح الموظف يشعر بأنه عنصر حيوي داخل المؤسسة وبأن ادارة المؤسسة تثق في قدراته؛ فيتعزز اعتقاده بإمكانية تقرير مصيره داخل المؤسسة بنفسه، وهذا الاعتقاد يؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه، والتحفيز الذاتي والإحساس بالاستقلال والحرية، وأن تترجم إلى مزيد من الاخلاص والجهد الإضافي في عمله مع المؤسسة (حمزة كواديك، 2021، صفحة 129).

كما أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين متطلبات تمكين الموظفين و رضاهم الوظيفي، وعليه فإنه كلما توفرت متطلبات تمكين الموظفين وتم العمل بها أدى ذلك إلى زيادة مستوى ادراك الموظف بأهميته في المؤسسة وزيادة ثقته في قدراته ومهاراته، وبالتالي زيادة تفانيه في العمل مما ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة (نزار خليل عابدين خليل، 2013، صفحة 135).

المطلب الرابع: علاقة الاتصال الداخلي بالقيمة المدركة للموظف.

كما تناولنا سابقا أن الاتصال الداخلي بين الموظفين له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتطرق في مطلبنا هذا الى طبيعة العلاقة بين تمكين الموظفين في المؤسسة والقيمة التي يدركوها.

إن الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة، وهو عملية موجهة نحو الموظفين المرتبطين بالمؤسسة من أجل التعريف بأهدافها أي الاعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد. ويعتبر الاتصال الداخلي إحدى مقومات المؤسسات الناجحة، لما يلعبه من دور هام في بقائها واستمرارها والحفاظ على مواردها البشرية من خلال ما يوفره من معلومات وآثار إيجابية لدى الموظفين الأمر الذي ينتج عنه خلق جو عمل مناسب، فبواسطة الاتصال الداخلي ينير للموظفين طريقة عملهم، بحيث يمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم أو التزامهم نحو العمل، كذلك عن طريق الاتصال يتم تناقل المعلومات التعليمات الخاصة بسير المهام التي تضمن السير الجيد للعمل، اضافة الى هذا يمكن الاتصال الداخلي ادارة المؤسسة من معرفة رغبات ومشاكل موظفيها وردود فعلهم نحو سياستها، ووجهات نظرهم نحو المشرفين، إلى جانب كونها الوسيلة التي تحمل للموظفين مضامين سياسات الإدارة وأهدافها والتعرف على أهداف المؤسسة، بغية السعي لتحقيقها معا (أحمد ميلي سمية، 2020، الصفحات 178-183).

وبالتالي هناك علاقة بين الاتصال الداخلي في المؤسسة والقيمة المدركة للموظف، حيث بفضل الاتصالات الداخلية التي تكون بين الموظف وادارة المؤسسة المنتمي اليها يستطيع الموظف فهم توجهات وأهداف المؤسسة كما تصله جميع الأمور التوضيحية فيما يخص المهام المطلوبة منه وما تتوقع المؤسسة منه في منصبه هذا من جهة، زمن جهة اخرى يرسل لهم مستوى قدراته وابداعاته كما من خلال الاتصال تستطيع الادارة فهم احتياجاته العملية والشخصية ومحاولة التقليل منها، فيشعره هذا بنوع من الاهمية والتقدير مما ينعكس على أداءه بالإيجاب. ومن خلال اتصاله بزملائه، أولاً يخلق جو من الود والمحبة مما يساهم في تعزيز روح الفريق في العمل ويعطي نوع من الشعور بالراحة بين الموظفين، كما يسمح له الاتصال بين زملائه بتكوين العلاقات والاستفادة أكثر من خبراتهم وتجاربهم، مما يخلق لديه طاقة ايجابية وثقة عالية بنفسه.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في بداية هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية الموظف في المؤسسة، حيث أنه سلاح نجاح المؤسسة وهو أهم ميزة تنافسية تكتسبها المؤسسة، الأمر الذي أدى بها إلى ضرورة خلق وتعزيز القيمة المدركة لموظفيها، من خلال تعظيم المنافع التي يحصل عليها الموظف (منافع استراتيجية، منافع اقتصادية، منافع اجتماعية) وتدنية مجمل التكاليف المختلفة التي يتحملها جراء ارتباطه بالمؤسسة (تكاليف علائقية، تكاليف الفرصة البديلة، تكلفة الجهد والوقت والطاقة). وحتى تتمكن من تحقيق ذلك، ينبغي عليها ممارسة التسويق الداخلي، لما له من علاقة كشفت عنها بعض الدراسات التي تناولت بعض أبعاد التسويق الداخلي وعلاقتها ببعض ابعاد القيمة المدركة للموظف في بعض أنواع المؤسسات، وسنحاول في الفصل الموالي اسقاط واختبار هذه العلاقة بين جميع ابعاد المتغيرين المعتمدة في دراستنا في ميدان المؤسسات البنكية الجزائرية.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري ومحاولة الاحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، نسعى من خلال هذا الفصل إلى دراسة أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي من خلال استقصاء آراء موظفي مختلف البنوك التجارية الناشطة بولاية سطيف. ولتحقيق ذلك، سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالبنوك التجارية بصفة عامة، ثم القيام بتعريف للبنوك التجارية محل الدراسة، ليتم بعد ذلك توضيح الإجراءات المنهجية المعتمدة للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، ثم الخروج بجملة من النتائج والاقتراحات. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر؛

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛

المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نظرة عامة للبنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

سيتم من خلال هذا المبحث، عرض النظام المصرفي في الجزائر بصفة عامة، من خلال ابراز أهم التطورات التي شهدتها المنظومة المصرفية الجزائرية منذ الاستقلال، الى جانب توضيح هيكلته، ثم نتعرض إلى التعريف بالبنوك التجارية الناشطة بالجزائر باعتبارها اساس المنظومة المصرفية في الجزائر.

المطلب الأول: تطور النظام المصرفي في الجزائر.

مر النظام المصرفي في الجزائر بخمسة مراحل، وسنحاول من خلال هذا المطلب، استعراض أهم التطورات التي عرفها النظام المصرفي في الجزائر .

الفرع الأول: النظام المصرفي بالجزائر أثناء الاحتلال:

كان النظام المصرفي في الجزائر المحتلة عبارة عن امتداد حتمي للنظام المصرفي الفرنسي وقد تميزت آنذاك المؤسسات المصرفية بالتطور الكبير مقارنة بالمستعمرات الفرنسية الأخرى (بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، 9 ديسمبر 2004، صفحة 490)، بسبب اعتبار الجزائر موطنًا دائمًا للمعمرين. وقد تميز النظام ب (صالح مفتاح، 2005، صفحة 103):

- تركز نشاط مؤسسات التمويل والتي أغلبها فروع ووكالات بالمدن الكبرى.
- وجود هياكل تمويلية ذات خاصية محلية من النوع التعاضدي التعاوني، والمتعلقة بقرض المستغلات الحديثة للقطاع الفلاحي.
- إن بنك الجزائر والمجلس الجزائري للقرض لم يعملا باستقلالية عن النظام البنكي الفرنسي، وأن الوكالات والفروع المتواجدة في الجزائر تعمل بتعليمات البنوك الفرنسية.
- أغلب البنوك كانت متخصصة في تمويل البحث عن المناجم والبترو، وتشجيع التجارة الخارجية والزراعة الاستعمارية.
- كان اهتمام البنوك في هذه الفترة متجه الى ممارسة أعمال الصيرفة والقروض ولم تهتم بتقديم الخدمات البنكية كجذب الودائع وإعادة توزيعها.

الفرع الثاني: تحديد معالم النظام البنكي الجزائري 1962-1985

لقد اعتمدت السياسة الاقتصادية بعد الاستقلال على مخططات استثمارية مركزية مموله بأموال عمومية، وكانت تعمل على تخصيص الموارد بصفة إدارية وعلى نظام مركزي للأسعار، و ما يميز هذه المرحلة هو تعاضد دور الخزينة العمومية وهيمنتها على النظام البنكي وتهميش وإهمال الدولة لهذا الأخير. والجدير بالذكر أن النظام البنكي بالجزائر في هذه الفترة تأثر بجملة من التغيرات مثل هجرة الاطارات البنكية المؤهلة وعودة المعمرين الى بلادهم بعد سحب أموالهم من البنوك مما يعني هجرة رؤوس الأموال. ولقد مرت عملية تحديد معالم النظام البنكي بالجزائر وفق ثالث خطوات رئيسية نذكرها فيما يلي (غالل عبد الله، 2014، صفحة 146):

1. **مرحلة التأسيس لنظام بنكي وطني 1962-1966**: يعود انشاء النظام البنكي الجزائري الى القرن 19م، وكان مستنسخا عن النظام الفرنسي بغرض خدمة مصالحه المالية، فكل البنوك الموجودة آنذاك في الجزائر عبارة عن فروع فرنسية خاصة كانت، عامة ومختلطة. ما معناه أن الجزائر ورثت نظام بنكي واسع لكنه قائم على الرأس مالية، مما جعله لا يتماشى وتطلعات الدولة في ذلك الوقت بإنشاء نظام اشتراكي قائم على التخطيط المركزي، وفي سبيل تحقيق هذه الإستراتيجية، أنشأت الجزائر الهيئات التالية:

- البنك المركزي: اقتصرته مهامه على اصدار النقود، ادارة احتياط العملة الصعبة، إدارة ومراقبة الائتمان والقيام بعمليات الخصم وإعادة الخصم للخواص، منح على المكشوف للخزينة العمومية في حدود 3.5%-5%... وغيرها.
- انشاء الخزينة العمومية.
- انشاء الصندوق الوطني للتنمية.
- انشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

2. **مرحلة تأميم البنوك الأجنبية وتأسيس بنوك تجارية 1966-1969**:

تميزت هذه المرحلة بتوجه الدولة ابتداء من سنة 1966 نحو تأميم البنوك الأجنبية التي تنشط على الساحة البنكية الوطنية وانشاء بنوك عمومية محلها مثل : البنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي الجزائري، والقرض الشعبي الوطني.

3. مرحلة التسيير الإداري في ظل التخطيط المركزي 1970-1985:

ارتبط النظام البنكي في هذه الفترة مباشرة بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، فتحوّلت البنوك إلى حلقة من حلقات الجهاز الاقتصادي المخطط مهمتها الوحيدة تمويل المشاريع المخططة مركزيا، حيث كان توزيع القروض يخضع لمراسيم إدارية دون الأخذ ببعين الاعتبار مردودية المؤسسة. وقد تم إنشاء في هذه المرحلة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية. (حميد قرومي،، 2012، الصفحات 128-129)

الفرع الثالث: الانطلاق في الإصلاحات البنكية للتحويل نحو اقتصاد السوق 1986-1990:

شرعت الدولة منذ بداية الثمانينات في تطبيق طرق حديثة لإعادة الهيكلة تجسدت في:

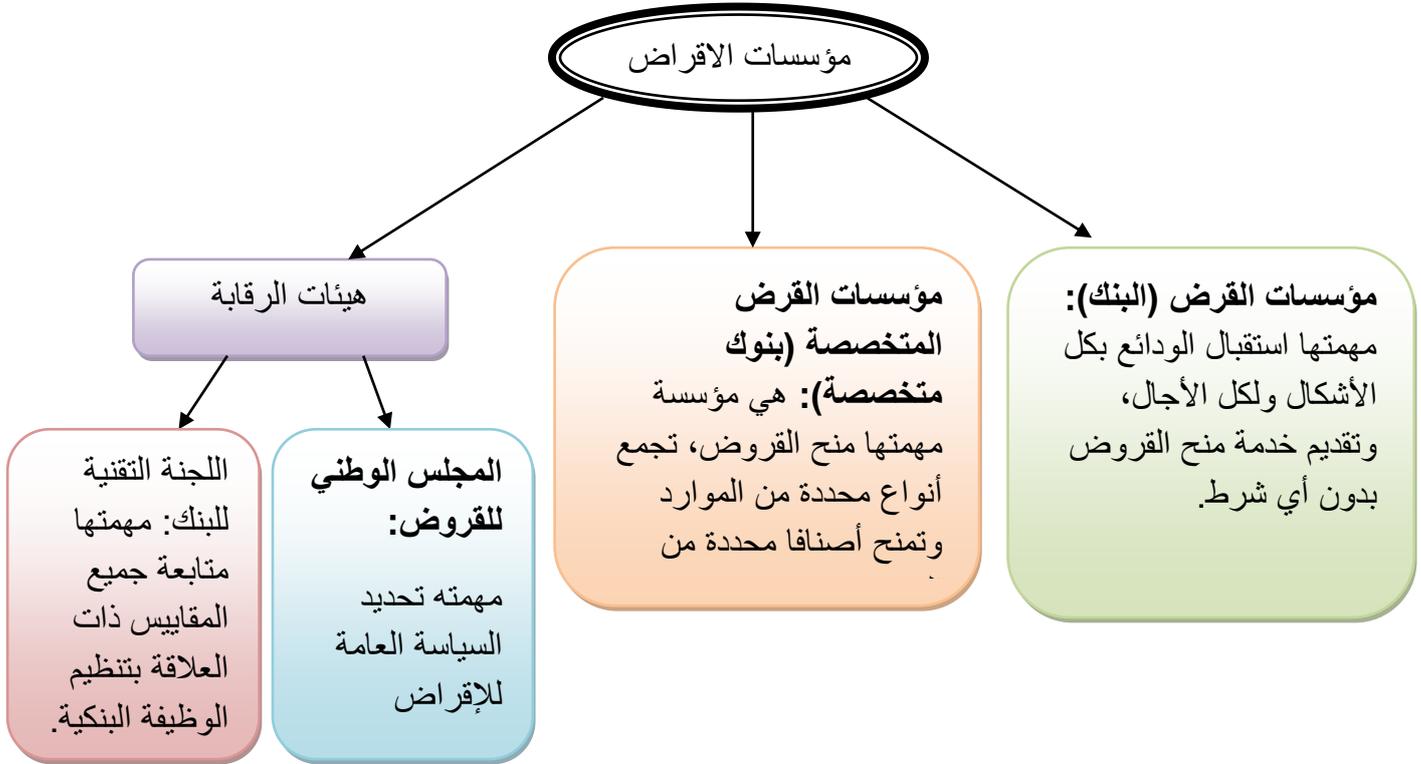
أولا: الإصلاح النقدي لسنة 1986:

جاء قانون 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض ليدخل إصلاحا جذريا على الوظيفة البنكية، تماشيا مع متطلبات اقتصاد السوق. حيث أدخل هذا القانون تغييرات عديدة على مستوى هيكل النظام البنكي الجزائري، كونه شمل تحديد لمهام كل من (تركي لحسن، مخلوفي عبد السلام، ، صفحة 6):

1-البنك المركزي: فقد أكد هذا القانون على دور البنك المركزي كمؤسسة إصدار مفوضة من طرف الدولة.

2-مؤسسات الاقراض: وتمثلت في:

الشكل رقم (08): مكونات مؤسسات الاقراض.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدة ملتقيات.

ثانيا: قانون 1988 وتكييف الاصلاح:

تم اصدار القانون رقم 06/88 المؤرخ في 12/01/1988 الذي يركز على استقلالية البنوك والمؤسسات المالية والعمل على تعديل طرق التمويل المختلفة.

الفرع الرابع: إصدار القانون 90 10- أو ما يطلق عليه بقانون النقد والقروض.

جاءت بداية التسعينات بقانون جديد والذي يهدف الى دعم ومواكبة التوجه نحو السوق، وأبرز ما جاء به هذا القانون هو تحرير واستقلال أكبر للبنك المركزي حيث أطلق عليه اسم بنك الجزائر إضافة إلى إجراء تعديلات كبيرة على مهام ووظائف المؤسسات المصرفية من أجل رفع كفاءتها في القطاع الاقتصادي، وكذلك تم بموجبه تقديم تسهيلات كبيرة للقطاع الأجنبي والخاص للاستثمار في السوق المصرفية.

الفرع الخامس- إصدار القانون 09-23 المتضمن القانون النقدي والمصرفي.

تم إصدار هذا القانون بتاريخ 21 جوان 2023، والذي تضمن امكانية اعتماد العملة الرقمية والتي يطلق عليها بالعملة الرقمية للبنك المركزي أو الدينار الرقمي الجزائري، ويرجع الامتياز في إصدار هذه العملة للدولة عن طريق تفويض يتم تقديمه للبنك المركزي دون غيره. كما تضمن كذلك نظام العهدة لفترة خمس سنوات والتي تجدد لمرة واحدة فقط بالنسبة لكل من محافظ البنك ونوابه. والملاحظ هنا أن القانون -23 09 المتعلق بالقانون النقدي والمصاريف قد أخذ يعني الاعتبار التطورات الحاصلة في جمال التكنولوجيا والرقمنة، وهذا ما سيساهم في عصنة النظام المصرفي وتعزيز قدراته الرقابية والتنظيمية.

المطلب الثاني: هيكلية النظام المصرفي في الجزائر.

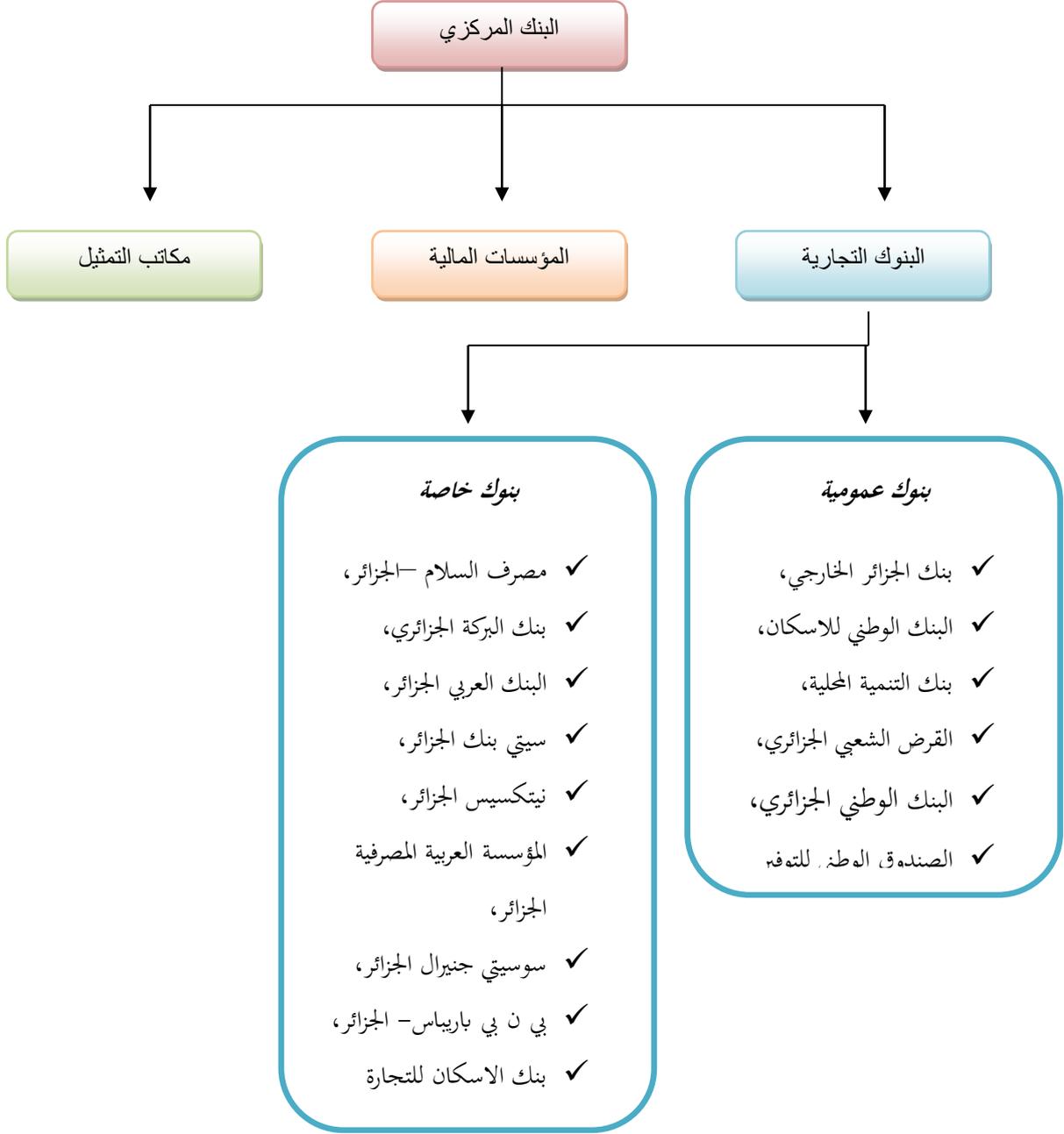
تم ضبط قائمة البنوك الناشطة في دولة الجزائر حسب ما جاء به المقرر رقم 01-22 المؤرخ في 2 جانفي 2022 والمتضمن قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 04 المؤرخ في 2022/01/15 ص 29 كالتالي (الجريدة الرسمية العدد 4، 2022):

- القرض الشعبي الجزائري.
- بنك التنمية المحلية.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- -الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (بنك).
- بنك البركة الجزائري.
- سيتي بنك الجزائر (فرع بنك).
- المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر.
- نتيكسيس - الجزائر
- سوسيتي جينيرال - الجزائر.
- البنك العربي - الجزائر (فرع بنك).
- بي . ن . بي باريباس - الجزائر.
- ترست بنك - الجزائر.

- بنك الإسكان للتجارة والتمويل – الجزائر.
- بنك الخليج – الجزائر.
- –فرنسا بنك – الجزائر.
- إتش . إس . بي . سي الجزائر (فرع بنك).
- مصرف السلام – الجزائر.

و المقرر رقم 22-03 المؤرخ في 29 ديسمبر 2022 والمتضمن اعتماد البنك الوطني للإسكان بصفة بنك ومنحه سلطة ممارسة جميع الوظائف البنكية، الصادر في الجريدة الرسمية العدد 09 المؤرخ في 2022/12/31 ص 31.

الشكل رقم (09): الهيكل الحالية النظام المصرفي بالجزائر.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المقررين.

المطلب الثالث: ماهية البنوك التجارية الناشطة في مدينة سطيف محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب لماهية البنوك التجارية الناشطة في الجزائر، وذلك من خلال تقسيمه لفرعين الأول سنشرح فيه مفهوم البنوك التجارية، خصائصها، أما الجزء الثاني فسنتناول تعريف للبنوك التجارية محل الدراسة.

الفرع الأول: مفهوم البنوك التجارية وخصائصها.

أولاً- مفهوم البنوك التجارية.

لقد تم طرح العديد من التعريفات للبنوك التجارية وذلك راجع لتطور الخدمات التي تقدمها مع مرور الزمن من جهة، واختلاف وجهات النظر بين الباحثين من جهة، وسنسعى في هذا المطلب الى تقديم مفاهيم بسيطة وشاملة عن البنوك التجارية.

عرف البنك التجاري على أنه: البنك التجاري هو مؤسسة تسعى الى تحقيق الربح وهو يتعامل مع النقود ومتطلباتها، فهو مؤسسة مالية تقوم بخلق الودائع تحت الطلب أي فتح الحسابات الجارية التي تكون محلا للسحب منها بواسطة أصحابها عند الطلب كما يمكن تحويلها الى طرف ثالث بواسطة استخدام الشيكات وهذه الوظيفة هي التي تميز البنك التجاري عن أي مؤسسة مالية أخرى، هذا بالإضافة أن الودائع لدى البنك التجاري يتم تداولها كالنقود بينما الودائع لدى المؤسسات المالية الأخرى لا تتصف بهذه الصفة (سامي خليل، 1982، صفحة 183).

عرفت البنوك التجارية على أنها "مؤسسات مالية مصرفية تتميز عن مثليتها من المؤسسات المالية الأخرى بقدرتها على التأثير في كمية وسائل الدفع وعرض النقد عن طريق خلق ائتمان مصرفي" (العربي نعيمة، 2022، صفحة 326).

تعتبر البنوك التجارية من أهم وأقدم المؤسسات المالية الوسيطة التي تتمثل وظيفتها الرئيسية في قبول الودائع الجارية والآجلة وودائع التوفير للأفراد، ومنشآت الأعمال، والحكومة ثم إعادة استخدامها لحسابها الخاص في منح الائتمان والعمليات المالية الأخرى للوحدات الاقتصادية غير المصرفية (بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، 2023، الصفحات 3-4). ويشير هذا التعريف إلى ما يلي:

- تقبل البنوك التجارية جميع أنواع الودائع، ومن ثم فهي تتيح للمدخرين فرص عديدة لاستثمار مدخراتهم في فرص استثمارية قصيرة الأجل؛
- تقدم البنوك التجارية خدماتها المصرفية لجميع العملاء من مختلف القطاعات، أفراد، منشآت أعمال، حكومة؛
- تمنح البنوك التجارية أنواع مختلفة من القروض لآجال عديدة، قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل مما يتيح فرصا متنوعة للمقترضين؛
- يمكن للبنوك التجارية تمويل جميع أنواع المشروعات صناعية، زراعية، خدمية، تجارية؛
- بالإضافة للخدمات المصرفية التقليدية السابقة، تقدم البنوك التجارية العديد من الخدمات غير التقليدية مثل الخدمات الآلية.

ثانيا- خصائص البنوك التجارية عن المؤسسات المالية الأخرى:-

1. تعتبر البنوك التجارية المؤسسة المالية الوسيطة التي تسمح لدائنيها بالاحتفاظ بودائعهم في صورة ودائع جارية (تحت الطلب)، والتي تتيح للدائنين السحب منها بواسطة الصكوك، كما يمكن تحويل ملكيتها لطرف ثالث، وبالتالي تعتبر البنوك جزء من عرض النقود، وهو ما لا يتوفر في المؤسسات المالية الأخرى؛
2. تلعب البنوك التجارية دورا هاما في التأثير المباشر على عرض النقود، والتي تشكل الودائع الجارية الجزء الأعظم منه، وبالتالي أي زيادة في الودائع الجارية تؤدي الى زيادة المعروض من النقود. وعلى الرغم من أن المؤسسات المالية الوسيطة الأخرى تقبل الودائع وتمنح القروض، ولكن لا يترتب عليها تأثيرات واضحة على عرض النقود، وذلك لأن الأموال التي تتعامل بها هذه المؤسسات لا تنشئها هذه المؤسسات، ولكنها تحصل عليها من الاقتراض؛
3. تعتبر البنوك التجارية أكثر عرضة للمخاطرة من المؤسسات المالية الأخرى، ويرجع ذلك الى ان الودائع الجارية تعتبر مصدرا رئيسيا من مصادر أموالها، والتي تتصف بأنها ودائع ملزمة الدفع حين الطلب دون اشعار مسبق، في حين أن المؤسسات المالية الأخرى لا تتمثل غالبية أموالها في ودائع ملزمة الدفع عند الطلب ونتيجة لهذا نجد أن البنوك التجارية أكثر تحفظا وحرصا على التوفيق بين السيولة والربحية من المؤسسات المالية الأخرى حتى يمكنها الوفاء بالتزاماتها وتعظيم إيراداتها الصافية. (تركي لحسن، مخلوفي عبد السلام، ، صفحة 45)

الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية الناشطة في الجزائر.

1. البنك الوطني الجزائري (BNA) Banque nationale d'Algerie:

منذ إنشائه سنة 1966، رافق البنك الوطني الجزائري زبائنه، سواء كانوا أفراد، مهنيين ومؤسسات، وهذه مهمته الأساسية. ما يجعله اليوم، أحد أكثر البنوك الفاعلة في الساحة المصرفية، مع أكثر من 2.5 مليون زبون. وبموجب القانون رقم 90-10 الصادر في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، حدث تغيير جذري للنظام البنكي حتى يتوافق البنك مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، حيث سمح له بالانتقال من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي. وقد تم الرفع من رأس مال البنك أكثر من مرة بدايتها كانت سنة 2009، وفي سنة 2018 تم رفع رأس مال البنك من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري. كما نشير إلى أنه بنك مواكب للتطورات والتكنولوجيا حيث يسعى دائما لتقديم خدمات تتلائم والتطورات التكنولوجية التي يفرضها عصرنا وعلى سبيل المثال في 2020 تم اطلاق خدمة الصيرفة الاسلامية كنشاط جديد لديه، كما أنه بنك يتجه نحو رقمته منتجاته وخدماته وكذا في توسيع نطاق الدفع الرقمي نجد أنه تصدر قائمة البنوك الجزائرية من حيث عدد بطاقات الائتمانية التي منحها لزبائنه مجانا، اضافة لذلك نجد أن البنك الوطني الجزائري بنك جوارى بامتياز ب 227 وكالة تشرف عليها 21 مديرية جهوية للاستغلال منتشرة عبر كامل التراب الوطني (https://www.bna.dz/ar/, 2024).

2. القرض الشعبي الجزائري (CPA) : Crédit populaire d'Algerie

يستمد بنك القرض الشعبي الجزائري قوته من مورده البشري و من تاريخه باعتبار تأسيسه سنة 1966، الى جانب تمويله للمشاريع الكبرى والتي تبرز وضعيته كمتعامل اقتصادي مميز. فإنّ بنك القرض الشعبي الجزائري يعد إحدى البنوك التجارية الرئيسية في الجزائر، بحيث يعد رأسماله الاجتماعي ملكية حصرية للدولة، حيث يقدر حاليا بـ 200 مليار دينار. وقيمته تعتمد على الحدّثة والالتزام أي مواكبة التطورات بغية تقديم خدمات تلي حاجات زبائنهم وترضيهم، المهارة والخبرة المهنية التي يجب أن تتوفر في فريقه، لخدمة الجوارية، حيث يضم بنك القرض الشعبي الجزائري امتداد جغرافي بما يعادل 161 وكالة موزعة عبر التراب الجزائري. كذلك يعزّز بنك القرض الشعبي الجزائري نشاطه الجوّاري من خلال عرض منتوجاته عبر الأنترنت (e-banking, CPA – Mobile) ومركزين للاتصال أحدهما موجّه للمنتجات النقدية التي تضمن استمرارية الخدمة. ويعد بنك القرض الشعبي الجزائري بنك مواطنة بامتياز و الذي يتكفل تماما بمسئوليّاته الاجتماعية كمتعامل، و ممولّ و ممول حديث للنشاطات و التعاملات التي تهدف إلى تطوير و ترقية بنا- (https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar/, 2024).

3. البنك الخارجي الجزائري (BEA) : Banque extérieure d'Algerie

تأسس بنك الجزائر الخارجي في الفاتح من أكتوبر سنة 1967 برأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار جزائري، حيث كان متخصص في بداية نشاطه بالتمويل الحصري للمؤسسات والشركات الكبرى المختصة في الطاقة والصناعة، وبموجب صدور القانون المتعلق بالاستقلالية الاقتصادية للمؤسسات الدولة العامة، توسعت وظائفه التمويلية بعد ذلك وأصبحت تغطي قطاعات أخرى كالبناء والمنتجات الزراعية، كما يعتبر بنك الجزائر الخارجي حاليا من البنوك التي لها هيمنة على العملية التمويلية للقطاع الاقتصادي بصفة عامة، مثل العمليات المتعلقة بتمويل المشاريع الهيكلية الكبرى ، كما يعتبر كذلك أكبر مساهم لعمليات التجارة الخارجية للبلاد، ولقد شهد رأس مال البنك ارتفاعا كبيرا مقارنة ببداياته، حيث قدر بـ 230 مليار دينار جزائري في نهاية سنة 2019 وحاليا يتوفر البنك على 105 وكالة موزعة على جميع ولايات الوطن. (https://www.bea.dz/pdf/052020448., 2024)

4. بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) Banque de l'agriculture et du développement

:rural

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية للقطاع العمومي، كونه وسيلة من وسائل الحكومة الرامية الى النهوض بالقطاع الزراعي وترقية العالم الريفي. وتم انشاءه سنة 1982 بعد اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية على ترقية القطاع الفلاحي، التنمية الريفية، قطاع الأغذية الزراعية، الصيد البحري و تربية المائيات بالجزائر عبر تقديم باقة متنوعة من المنتجات و الخدمات المالية و الرقمية لدعم و مرافقة عملائنا في تحسين و تطوير نشاطهم و من أجل تحقيق هذه الغاية يجند بنك الفلاحة و التنمية الريفية تحت تصرف عملائه 340 وكالة تتضمن 8000 موظف موزعين عبر التراب الوطني يضمون لكم عن طريق النظام المعلوماتي الجديد خدمة آمنة و سريعة(https://badrbanque.dz/, 2024).

5. بنك التنمية المحلية (BDL) Banque de développement locale

تم تأسيسه سنة 1985، هو أحد البنوك العامة برأس مال قدره 36800 مليون دينار جزائري. يحسب له شبكة متكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك. حيث نجد أن بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. حيث يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANSEJ، CNAC، ANGEM)، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد. (https://www.bdl.dz/ar/, 2024)

6. البنك الوطني للتوفير والاحتياط Caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque

:(CNEP)

منذ تأسيسه في عام 1964، يواصل البنك الوطني للتوفير والاحتياط في تأكيد مكانته على المستوى المالي، ليس فقط كبنك لتمويل السكن، ولكن أيضاً كبنك شامل، عصري، في خدمة المواطن وأكثر قرباً من الجزائريين. على مدى أكثر من نصف قرن من التواجد، نجح البنك الوطني للتوفير والاحتياط في التكيف مع مختلف التحولات وعمليات إعادة الهيكلة التي شهدتها الاقتصاد الجزائري ومع متطلبات عصرنة وتحرير القطاع المصرفي. هذا المسار المتميز زاد من تعزيز أسس النمو المتوازن مع ضمان تمتع البنك الوطني للتوفير والاحتياط بالشهرة والقدرة التنافسية وثقة ملايين من زبائنه (https://www.cnepbanque.dz/web/ar/, 2024).

7. بنك البركة الجزائري:

بنك البركة الجزائري هو أول بنك إسلامي في الجزائر برأس مال مختلط (عام و خاص)، تم إنشائه في 20 ماي 1991 برأس مال 500.000.000 دج، و بدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991، من مساهمين هما: مجموعة البركة المصرفية (البحرين) وبنك الفلاحة و التنمية الريفية (الجزائر). وفي إطار قانون رقم 03-11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2003، فللبنك الحق في مزاولة جميع العمليات البنكية من تمويلات و استثمارات و ذلك موافقتاً مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية.

وقد تم رفع رأسمال البنك أول مرة إلى 2,5 مليار دينار جزائري سنة 2006، ثم رفعه كذلك إلى 10 مليار دينار جزائري سنة 2009 وزيادة ثلاثة سنة 2017 حيث أصبح 15 مليار دينار جزائري، حاز سنة 2018 على جائزة أحسن مصرف إسلامي في الجزائر للسنة السادسة على التوالي تصنيف (GlobalFinance)، وفي سنة 2020 تم رفع راس مال البنك للمرة الرابعة ليصبح 20 مليار دينار جزائري. يخطط البنك لإطلاق برنامج لإعادة انتشاره في جميع أنحاء البلاد من خلال فتح فروع جديدة. لديها الآن 25 وكالة منتشرة في جميع أنحاء البلاد. كما يخطط البنك لتوسيع عروض منتجاته من خلال تقديم صناديق استثمار إسلامية لعملائه بالإضافة إلى تسويق منتجات التأمين المصرفي (https://www.albaraka-bank.dz/, 2024).

8. مصرف السلام الجزائر:

مصرف السلام الجزائر بنك متعدد المهام و الخدمات يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته. تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

إن مصرف السلام الجزائر يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى و متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ و القيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، و تضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة و الاقتصاد. تتكون شبكة فروع مصرف السلام الجزائر حاليا من 24 فرعاً منتشرة عبر مختلف ربوع الوطن، في انتظار افتتاح فروع أخرى؛ انسجاماً مع رؤية واستراتيجية المصرف التي تسعى إلى توفير وتقريب خدماته المصرفية بمختلف صيغها لمتعامليه وبأفضل جودة.
(2024 ،/https://www.alsalamalgeria.com)

9. بنك الخليج الجزائر (AGB) GULF BANK ALGERIA:

AGB هو بنك عالمي بموجب القانون الجزائري، الذي بدأ نشاطه في عام 2004 لدى AGB شبكة من 61 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الجزائر. تعزز AGB مركزها عامًا بعد عام، فهي واحدة من ثلاثة بنوك خاصة رئيسية في الجزائر.

عملاء AGB هم من جميع فئات الشركات (الكبيرة، والشركات الصغيرة والمتوسطة، و SMI، و VSE) بالإضافة إلى الأفراد والمهنيين، وتبني AGB العمليات وفقاً لأفضل معايير السوق وتصمم حلولاً مصممة خصيصاً لدعم عملائها في نجاح مشاريعهم. مع 1074 موظفًا، في المتوسط 35 عامًا، يعد AGB أحد الشركات الرائدة في السوق في الخدمات الإلكترونية، وهو أول بنك يقدم بطاقات دولية (Visa و MasterCard) في السوق. ويضم البنك 61 وكالة في جميع أنحاء البلاد تعزز استراتيجيتنا لتطوير الشبكة وطموحنا في الاقتراب من العميل. (2024 ،/https://www.agb.dz)

10. البنك العربي:

تأسس البنك العربي والذي يتخذ من عمان، الأردن، مقراً له في العام 1930 وهو يمتلك إحدى أكبر الشبكات المصرفية العربية العالمية، والتي تضم ما يزيد عن 600 فرع موزعة عبر خمس قارات. ويقدم البنك العربي مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية وجدت لتلبية احتياجات الأفراد والشركات وغيرها من المؤسسات المالية العالمية. وتشمل هذه الخدمات المصرفية المجالات التالية: الخدمات المصرفية للأفراد وخدمات الشركات والمؤسسات المالية وأعمال الخزينة. كما يحظى البنك بحضور بارز في الأسواق والمراكز المالية الرئيسية في العالم مثل لندن ودبي وسنغافورة وجنيف وباريس وفرانكفورت وسيدني والبحرين. وللبنك العربي شركة شقيقة ومجموعة من الشركات التابعة والحليفة. (<https://www.arabbank.dz/ar>, 2024)

11. البنك بي إن بي باريبا (BNP PARIBA) :

BNP Paribas El Jazayr هي شركة فرعية مملوكة بالكامل لمجموعة (BNP Paribas Group)، وهي شركة أوروبية رائدة في مجال الخدمات المالية. وقد أعقب إنشاء الفرع تفعيل المكتب التمثيلي للفريق من خلال البنك الوطني الكندي الحالي في عام 2000. تأسس في عام 2002 مع طموح لبناء شبكة كبيرة من الوكالات في الجزائر. في أقل من 13 عامًا، أصبح BNP Paribas El Jazayr أحد أكبر بنوك القطاع الخاص في الجزائر. وبناءً على نجاحها، فقد نشرت بنشاط ولديها 48 فرعًا مفتوحًا. وبالتالي فهي تغطي الإقليم الوطني تدريجيًا. وتدل هذه الاستراتيجية على طموحها في أن تكون مصرفًا مواطنًا يخدم التنمية الاقتصادية للجزائر. وبدعم من الفريق، ويسعى المصرف جاهدا لتقديم خدمات فائقة الجودة لجميع عملائه من القطاع الخاص والفنيين والشركات. وبالتالي فهو يمنح نفسه الوسائل لتعزيز دوره كمصرف مرجعي، وموثوق به ومبتكر ومنتبه لعملائه. (<https://www.bnpparibas.dz/>, 2024)

12. بنك نتيكسيس (Natixis Algérie) :

نتيكسيس هو البنك الدولي للتمويل والاستثمار وإدارة الأصول والتأمين والخدمات المالية من Groupe BPCE، ثاني أكبر رائد بنكي في فرنسا مع 31 مليون زبون من خلال شبكتين اثنتين، البنك الشعبي Banque Populaire و صندوق الادخار. Caisse EPARGNE.

نتيكسيس الجزائر هي الفرع الجزائري لمجموعة (Groupe BPCE) المدعومة من ناتيكسيس وأول بنك أوروبي أنشئ في الجزائر منذ عام 1999. مع ما يقرب من 800 موظف و 28 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الجزائر

تقريبا ، تقدم نتيكسيس الجزائر مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية للشركات الكبيرة ، الشركات الصغيرة والمتوسطة ، المحترفين والأفراد الجزائريين. كما تقوم ناتيكسيس الجزائر بتصدير خدماتها على الصعيد الدولي ، من الجزائر ، بالنيابة عن نتيكسيس ومجموعة . (https://www.banxybank.com/ar/banxy-au-quotidien/, 2024)

13. بنك سوسيتي جنرال (Société général Algeria) :

هو ثالث بنك فرنسي من ناحية حجم الأصول تأسس سنة 1864، ويعتبر من اوائل البنوك الخاصة التي دخلت السوق الجزائرية حيث بدأ بمزاولة نشاطه بالجزائر سنة 2000، ترجع ملكيته لمجمع سوسيتي جنرال بنسبة 100% يملك 140 وكالة موزعة على 33 ولاية جزائرية كما يضم حوالي 1500 موظف. يقدم البنك خدمات تعكس فلسفته المتجهة نحو الابتكار، الجودة وارضاء العميل (https://mea.societegenerale.com/ar/, 2024).

14. فرانس بنك الجزائر (FRANS BANK ALGERIE) :

بدأت FRANSABANK El Djazair SPA ، وهي شركة مساهمة بأغلبية رأس مال لبناني ، أنشطتها في الجزائر في 01 أكتوبر 2006، وتقدم لعملائها من الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك المجموعات الوطنية والدولية الكبيرة ، جميع المنتجات والخدمات بنك تجاري عالمي. فرانس بنك الجزائر مملوك بشكل رئيسي من قبل:

● فرانس بنك ش.م.ل (لبنان) 52.74%

● CMA CGM S.A (فرنسا) 34.37%

● شركة ميريت ش.م.ل (لبنان) 9.37%

● شركة مغرب للشاحنات واس (الجزائر) 3.50%

سرعان ما بنى البنك سمعة راسخة بين الفاعلين الاقتصاديين العاملين في الجزائر ، مما سمح له بإظهار تواجده في مدن الجزائر وهران وقسنطينة والبليدة وسطيف وبجاية وباتنة وعنابة وبرج بوعريج وتلمسان وسيدي بلعباس. وتيزي وزو وبسكرة والعلمة. (https://www.fransabank.dz/ar/, 2024)

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

كأي دراسة وبحث علمي يتطلب أسلوب منهجي واضح يتم اتباعه أثناء اعداد تلك الدراسة، لذا سنعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في اعداد هذه الدراسة؛ من خلال استعراض أهم الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها وتوضيح المنهج المتبع، مجتمع الدراسة، حدود الدراسة ومختلف الأدوات الاحصائية المستخدمة إلى جانب سرد خطوات اعداد الاستبانة. وقد تمت الدراسة الميدانية وفقا للإجراءات العلمية المتبعة في انجاز البحوث العلمية في مجال العلوم الإنسانية، وذلك في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

المطلب الأول: مجتمع، ونموذج الدراسة.

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى توضيح نموذج الدراسة ومجتمع البحث المستهدف والعينة المختارة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع البحث على أنه: "مجموعة العناصر أو الأفراد التي يقع عليهم الاهتمام أثناء دراسة معينة بحيث يشكلون مشكلة الدراسة والتي يرغب الباحث أن يعمم النتائج عليها." (بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، 2004، صفحة 19)

ويتمثل مجتمع البحث في موظفي مختلف البنوك التجارية الناشطة في مدينة سطيف، والتي تضمنت كل من: بنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك التنمية المحلية، بنك التنمية الفلاحية، البنك الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة، مصرف السلام، بنك الخليج، البنك العربي، بنك بي إن بي باريبا، بنك نتيكسيس، بنك سوسيتي جنرال، بنك الاسكان، trust بنك، فرانس بنك الجزائر.

وقد تم استهداف جميع الموظفين بالبنوك التجارية الناشطة في مدينة سطيف، أي اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ مجتمع الدراسة 240 موظفا، إلا أنه وبعد اتصالنا بمدراء البنوك التجارية محل الدراسة، رفض كل من بنك الاسكان، trust بنك وفرانس بنك التعاون معنا، لذا تم توزيع 223 استبيان الكتروني على موظفي البنوك لمجتمع دراستنا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

الجدول رقم (03): الاستثمارات الموزعة على مجتمع الدراسة.

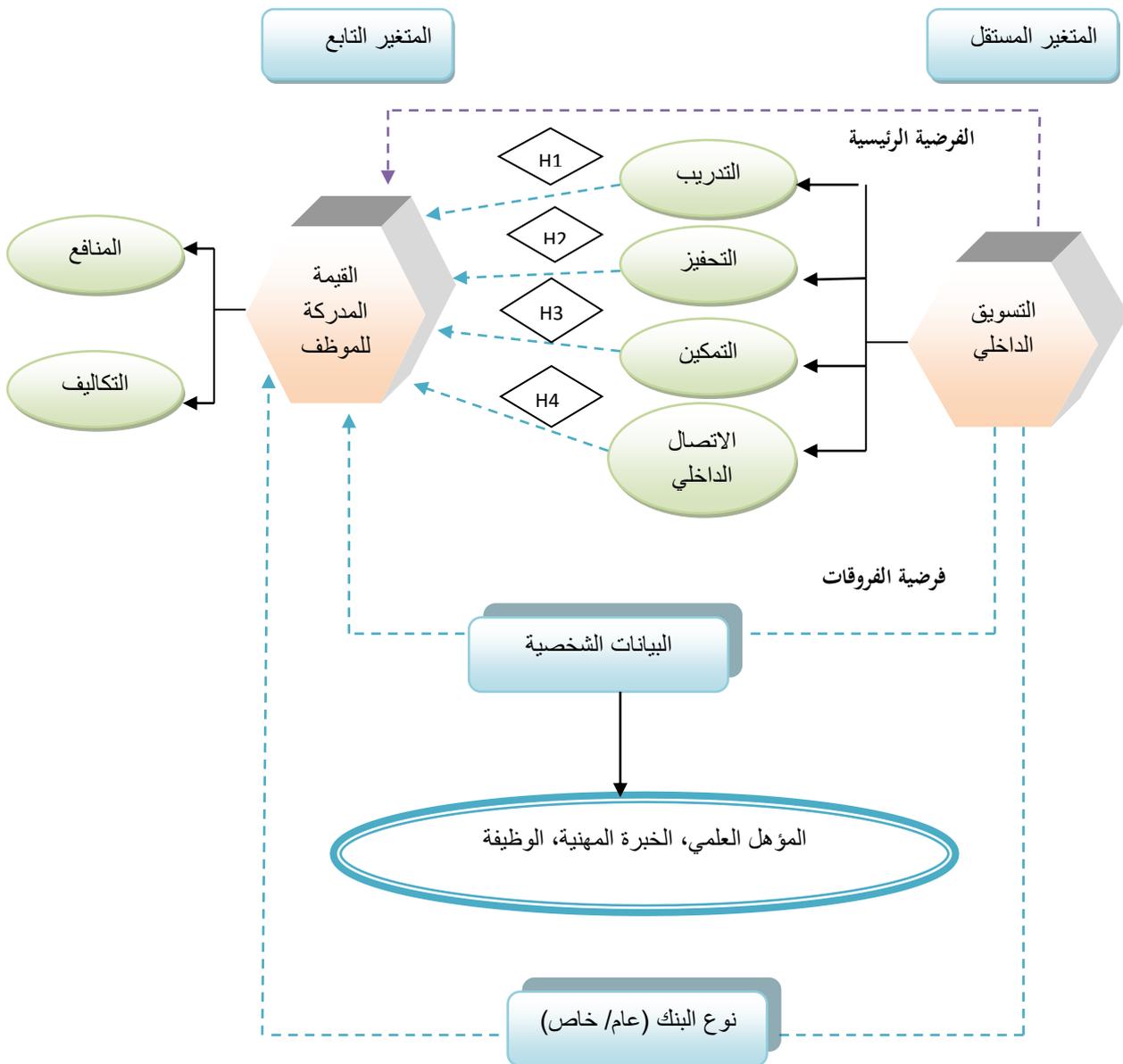
اسم البنك	الاستثمارات الموزعة	المسترجعة	الصالحة للدراسة
بنك الوطني الجزائري BNA	19	19	19
القرض الشعبي الجزائري CPA	16	16	16
بنك الجزائر الخارجي BEA	20	16	16
بنك التنمية المحلية BDL	35	31	31
بنك التنمية الفلاحية BADR	10	9	9
البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	15	6	6
بنك البركة BBA	30	30	30
مصرف السلام SB	30	20	20
بنك الخليج AGB	12	12	12
البنك العربي ARABE BANK	11	11	11
بنك بي إن بي باريس BNP PARIBAS	7	6	6
بنك نتيكسيس NATIXSIS	10	5	5
بنك سوسيتي جنرال SOCITE GENERAL	8	8	8
المجموع	223	189	189

المصدر: من اعداد الباحثة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة.

لا يخلو أي بحث علمي من نموذج الدراسة، كونه الخريطة التي من خلالها نستطيع أن نتصور بشكل واضح طبيعة العلاقة أو الارتباطات بين متغيرات الدراسة. وانطلاقاً من الجانب النظري للدراسة واعتماداً على الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع نموذجاً لدراستنا التي تهدف الى ابراز أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي في البنوك التجارية محل الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى توضيح الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وعرض مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

1. المقابلة:

تعد المقابلة وسيلة هامة في جمع البيانات أو المعلومات، وغالبا ما تتطلب المقابلات اعداد مسبقا من خلال تحديد الزمن والمكان المناسب، إضافة إلى تحديد العناصر أو الأفراد المعنيين بالمقابلة، وقد أصبحت المقابلات حاليا من أكثر الوسائل استخداما وانتشارا، لاسيما أنها وسيلة للتعرف على آراء الآخرين بصورة حيوية وهادفة.

وقد اخترنا في دراستنا استخدام المقابلة حيث أن هذا النوع من المقابلات يتطلب التركيز والاستماع للمستجوبين، وفي نفس الوقت تدوين البيانات والمعلومات، وتكون في شكل أسئلة مفتوحة وأساسية، والتي يتطلع من خلالها الباحث الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية (اللوزي، 2008، الصفحات 97-98). وعليه، تم اجراء مقابلة مع عدد من مدراء البنوك التجارية محل الدراسة لجمع معلومات تفيدنا في تحليل واقع تطبيق أبعاد المتغير المستقل، وأيضا معرفة واقع المتغير التابع، لتحليل العلاقة بين المتغيرين.

2. الاستبانة:

اعتمدنا على الاستبانة كأداة بحثية رئيسية لجمع البيانات التي تعالج دراستنا، وتعرف الاستبانة على أنها مجموعة من الأسئلة والتي يطلب من مفردات عينة الدراسة الإجابة عليها بغية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد تم استعمال الاستبيان الالكتروني بغية الاستفادة من سرعة التوزيع وسرعة الحصول على النتائج، كما أنه أقل تكلفة ووقت مقارنة بالاستبيان التقليدي. حيث تم توزيع 223 واستراد 189، ليصبح لدينا 189 صالحة للتحليل الإحصائي. كما تم التوضيح في الجدول سابقا.

وفيما يتعلق بتصميم استبانة الدراسة، تمّ تصميمه بما يتوافق بالمفاهيم والأبعاد التي تم عرضها في الجانبين النظريين وقد تكونت الاستبانة من المحاور التالية:

- المحور الأول: تضمن بيانات خاصة بالأفراد المحيين على الاستبانة، وقد شمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل، الخبرة المهنية، الوظيفة واسم البنك الذي ينشط به الموظف.
 - المحور الثاني: تضمن أبعاد التسويق الداخلي والتي تنقسم الى أربعة أبعاد، حيث شمل المحور الثاني 24 عبارة. وقد تم تقسيمه كمايلي:
 - البعد الأول: ويتمثل في التدريب وقد احتوى على 07 عبارات.
 - البعد الثاني: وتمثل في التحفيز وقد احتوى على 05 عبارات.
 - البعد الثالث: وتمثل في التمكين وقد احتوى على 05 عبارات.
 - البعد الرابع: وتمثل في التمكين وقد احتوى على 07 عبارات.
 - المحور الثالث: تضمن القيمة المدركة للموظف ، حيث شمل 39 عبارة تتعلق بأبعاد القيمة المدركة للموظف البنكي. وتم تقسيمه كمايلي:
 - البعد الأول: وتمثل في الأسئلة التي تغطي بعد المنافع، والتي بدورها تنقسم الى أربعة منافع وهي:
 - ✓ المنافع الاستراتيجية: وقد احتوت على 10 عبارات.
 - ✓ المنافع العلائقية: وقد احتوت على 08 عبارات.
 - ✓ المنافع الاقتصادية: وقد احتوت على 06 عبارات.
 - ✓ المنافع الاقتصادية: وقد احتوت على 06 عبارات.
 - البعد الثاني: وتمثل في الأسئلة التي تغطي بعد التكلفة والتضحيات التي يقدمها الموظف، والتي بدورها تنقسم الى ثلاث تضحيات وهي:
 - ✓ التكاليف العلائقية: احتوت على 04 عبارات.
 - ✓ تكلفة الفرضة البديلة: احتوت على 03 عبارات.
 - ✓ تكلفة الطاقة، الوقت والجهد: احتوت على 02 عبارات.
- وفيما يلي جدول توضيحي لتوزيع الفقرات على محاور الاستبانة:

الجدول رقم (04): توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها.

رقم العبارة	محاور وأبعاد الدراسة
7-1	البعد الأول: التدريب
12-8	البعد الثاني: التحفيز
17-13	البعد الثالث: التمكين
24-18	البعد الرابع: الاتصال الداخلي
24-1	المحور الثاني
54-25	البعد الأول: المنافع
63-55	البعد الثاني: التكاليف
63-25	المحور الثالث
63	مجموع الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على استبيان الدراسة.

وقد تم قياس متغيرات كل من المحور الثاني والثالث، باستخدام المقياس المركب "ليكرت" الذي يتكون من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1، ويعبر على درجة إلمام أو درجة توفر ضعيفة جدا على كل عبارة في هذين المحورين، والرقم 5 الذي يعبر على درجة عالية جدا من الإلمام أو التوفر، في حين يعبر الرقم 3 عن درجة إلمام أو توفر متوسطة. وبذلك يكون مجموع درجات المدرج الخماسي 5 درجات مما يجعل المتوسط المرجح أو عتبة القطع هي الدرجة 3، وقد ارتضيناها كقيمة اختبار فرضية تعبر عن أدنى حد لدرجة الإلمام أو التوفر. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): ترميزات سلم ليكرت.

غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثة.

الفرع الثاني: الادوات الاحصائية المستخدمة

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)* الاصدار رقم 22، وعلى استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

*Statistical Package For Social Sciences.

اولا - ادوات الاحصاء الوصفي:

1. التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية، لوصف البيانات المجموعة البحث المستهدف من حيث

خصائصها وتوضيحها؛

2. المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة مجتمع البحث المستهدف على فقرات الاستبيان، كما تم استخدام

الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات مجتمع البحث المستهدف عن المتوسط الحسابي؛

3. المتوسط الفرضي: لغرض تحديد درجة الإلمام أو مستوى التوفر، المعبر عنها في محاور الاستمارة، تم اعتماد

مقياس ليكرت الموضح سابقا، وعلى أساسه حدد المدى 5-1=4، وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة 5

نحدد طول الفقرة والمقدرة ب: $0.8 = 4/5$ ، وعليه تكون قيمة الوسط المرجح، كما يلي:

جدول رقم (06): قيمة الوسط المرجح لدرجات الإلمام أو التوفر لمحاور الاستبانة.

الوسط المرجح	درجة الإلمام أو التوفر
من 1 الى 1.8	ضعيفة جدا
من 1.8 الى 2.6	ضعيفة
من 2.6 الى 3.4	متوسطة
من 3.4 الى 4.2	عالية
من 4.2 الى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت.

4. اختبار T لعينة واحدة

5. اختبار (kruskall wllis).

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة.

بغية التحقق من جودة أداة القياس المستخدمة في الدراسة، سنتطرق في هذا المطلب الى عرض نتائج تحليل مؤشر الصدق والثبات للأداة المستخدمة، والذي يعني أن المقياس المعتمد في الدراسة يقيس فعلا ما يجب قياسه. اضافة لهذا سنعرض نتائج تحليل معامل الثبات ألفا كرومباخ؛ حتى نتأكد من أن هذه الأداة تؤدي الغرض الذي وضعت لأجله.

1. الصدق الاستبانة:

يقصد به أن تكون كل أسئلة الاستبيان واضحة ويسهل فهمها من طرف المستجوب.

فيما يتعلق بصدق الاستبانة، فقد تمّ اختبار صدقها باستخدام مؤشر صدق المحتوى، حيث تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين (انظر الملحق رقم 01)، للحكم على مدى تمثيل العبارات المستخدمة فيها للجوانب المختلفة للمحتوى المفاهيمي للموضوع محل الدراسة، حيث قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم التي ارتكزت على جملة من الجوانب:

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبانة؛
- اقتراح فقرات إضافية مهمة؛
- حذف بعض العبارات.

وبعد إجراء التعديلات في صياغة عبارات الاستبانة وإحداث بعض الإضافات، تم عرضها على عدد من الإطارات المحسبين وهذا للتأكد من وضوح عباراتها، وكذا ضبط الوقت اللازم للإجابة.

2. ثبات الاستبانة:

ونعني بهذا أن الاستبيان يقيس فعال المتغيرات المراد قياسها وأنها تتمتع بالثبات وذلك من خلال استخدام اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، عن طريق مقياس أو معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Crombach) والذي يكون محصورا بين 0 و 1، بحيث كلمت اقتربت قيمة المعامل من 1 كلما كانت للاستبيان القدرة على إعطاء نتائج جد متقاربة في كل مرة يتم استخدامه فيها. أي أن موثوقية الاستبيان تكون عالية. وقد اتفق العلماء أن قيمة 0.6 تكون كافية للحكم على الاستبيان بالموثوقية.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

وبلغت قيمة ألفا كرومباخ في دراستنا 96% وهي قيمة كافية للحكم على الاستبيان بالثبات وفقراته

بالاتساق. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
أبعاد التسويق الداخلي		
البعد الأول: التدريب	7-1	0.84
البعد الثاني: التحفيز	12-8	0.78
البعد الثالث: التمكين	17-13	0.72
البعد الرابع: الاتصال الداخلي	24-18	0.75
أبعاد القيمة المدركة		
البعد الأول	54-25	0.93
البعد الثاني	63-55	0.86
الاستبيان ككل	63	0.96

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

تناول هذا المبحث عرض للجانب الوصفي لعينة الدراسة، وذلك من خلال استعراض الخصائص العامة للعينة الدراسة بداية بمتغيراتها الديمغرافية، ثم عرض وتحليل آراء المستجوبين من مجتمع الدراسة حول أبعاد الدراسة وأخيرا سيتم اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

سنستعرض في هذا المطلب، أهم السمات الشخصية لأفراد العينة، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة.

1. الجنس: يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)	الرسم البياني
ذكر	98	51.9	
أنثى	91	48.1	
المجموع	189	100	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاناث قدرت ب 48.1%، أما الذكور فكانت نسبتهم أكبر بقليل 51.9%، ويمكن القول بأنهما نسبتان متقاربتان جدا، وهذا راجع إلى نسبة الإطلاع. ويمكن توضيح ذلك من خلال الدائرة النسبية. ويفسر هذا التقارب في النسب بين الجنسين على أن البنوك التجارية محل الدراسة توفر نفس الحظوظ تقريبا فيما يخص فرص التوظيف (مناصب العمل)، بحيث لا تميز بين الذكر والأنثى في تولي المناصب أي عدم منح أي أفضلية لفئة دون الأخرى.

2. العمر: يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتهم العمرية.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئاتهم العمرية.

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية (%)	الرسم البياني
أقل من 30 سنة	26	13.8	<p>العمر</p> <ul style="list-style-type: none"> سنة 30 من أقل سنة 40 إلى 31 من سنة 50 إلى 41 من سنة 50 من أكثر
من 31 إلى 40 سنة	91	48.1	
من 41 إلى 50 سنة	51	27.0	
أكثر من 50 سنة	21	11.1	
المجموع	189	100	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الشباب هي الفئة المسيطرة على التوظيف في البنوك التجارية محل الدراسة، والمثلة بالفئة الثانية ما بين 31 سنة و 40 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 48.1%، تليها فئة متوسطي الأعمار من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 27%، ثم الفئة الصغيرة أقل من 30 سنة بنسبة 13.8% وأخيرا فئة كبار السن (أكثر من 50 سنة) بأصغر نسبة والمتمثلة في 11.1%.

ويمكن تفسير هذا التباين في أعمار الموظفين، وارتفاع نسبة الشباب الى أن السياسة التوظيفية للبنوك التجارية محل الدراسة تتجه نحو تشييب كادرها البشري (تسعى لتوظيف وتستهدف الموظفون الشباب)، ونشير كذلك الى أنه في السنوات الأخيرة تم فتح العديد من فرض التوظيف خاصة على مستوى البنوك التجارية العمومية محل الدراسة، والتي استفاد منها الشباب بعد تفضيل أغلب موظفيها كبار السن الخروج للتقاعد والاستفادة من قانون التقاعد النسبي دون شرط السن.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

3. المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.
جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)	الرسم البياني
ليسانس	75	39.7	
ماجستير	80	42.3	
دكتوراه	4	2.1	
تقني سامي	30	15.9	
المجموع	189	100	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه، أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة 42.3% متحصّلين على شهادة الماجستير، تليها بنسبة 39.7% وهي تمثل نسبة الموظفين المتحصّلين على شهادة الليسانس والماجستير أما باقي الأفراد وبنسبة 15.9% منهم متحصّلين على رتبة تقني سامي، ودكتوراه بنسبة 2.1%، الأمر الذي يعكس تمتع غالبية أفراد عينة الدراسة بتكوين أكاديمي عال المستوى، والملاحظ أن البنوك التجارية محل الدراسة تولي اهتمام كبير للمستوى التعليمي أثناء عملية اختيار الموظفين، كون أن الموظف هو أداؤها الأساسية والركيزة التي تعتمد عليها في ارضاء العميل وبالتالي كسب ولاءه.

لذا نستنتج أن البنوك التجارية محل الدراسة تحرص على استقطاب وتوظيف موارد بشرية مؤهلة، فطبيعة المهام المرتبطة بنشاطها تفرض حتمية وجود قاعدة وخبرات علمية ومعارف مكتسبة.

4. الخبرة المهنية: يبين الجدول التالي، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية.

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية.

الرسم البياني	النسبة المئوية (%)	التكرارات	الخبرة المهنية
<p>خبرة المهنية</p>	16.9	32	أقل من 5 سنوات
	40.7	77	من 5 إلى أقل من 15 سنة
	29.1	55	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة
	13.3	25	أكثر من 25 سنة
	100	189	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول اعلاه، أنّ أعلى نسبة للخبرة المهنية كانت للفئة الثانية من 5 سنوات الى أقل من 15 سنة والتي تمثلها معظم أفراد العينة وبنسبة 40.7% تليها فئة من 15 سنة الى أقل من 25 سنة بنسبة 29.1% أما باقي الأفراد فيمثلون أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 16.9%. ويرجع هذا التباين في النسب الى أن البنوك التجارية محل الدراسة تتميز بعنصر الاستقرار فيما يخص تركيبها البشرية، وأنها تحرض على راحة موظفيها من خلال توفير جو عملي مناسب لهم حتى تضمن استمرارهم معها، وتزامنا مع عملية الاستقرار نجد كذلك أن البنوك التجارية محل الدراسة تسعى لاستقطاب الكفاءات المتميزة صغيرة السن وحديثة الخبرة للاستفادة من طاقتهم وإبداعاتهم الشبابية.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

5. الأجر الشهري: يبين الجدول التالي، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري.
جدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري.

الرسم البياني	النسبة المئوية (%)	التكرارات	الأجر الشهري
<p>الأجر الشهري</p>	25.4	48	من 30 إلى أقل من 60 ألف دج
	40.7	77	من 60 إلى أقل من 80 ألف دج
	33.9	64	أكثر من 80 ألف دج
	100	189	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه، أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة 40.7% دخلهم الشهري يتراوح بين 60 الى 80 ألف دج، تليها فئة دخلها الشهري أكثر من 80 ألف دج بنسبة 33.9% أما باقي أفراد العينة فدخلهم يتراوح بين 30 ألف الى 60 ألف دج. والملاحظ أن أغلب أفراد الدراسة أجورهم الشهرية جيدة ومرتفعة نوعا ما، وهذا ما يعكس اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بموظفيها.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

6. الوظيفة: يبين الجدول التالي، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظيفتهم.

جدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وظيفتهم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الوظيفة	النسبة المئوية (%)	التكرارات	الوظيفة
4.2	8	مساعد في مصلحة التمويلات	6.9	13	المدير
6.3	12	مسؤول مصلحة المنازعات	6.9	13	مساعد المدير
2.1	4	مساعد في مصلحة المنازعات	6.9	13	مسؤول مصلحة التجارة الخارجية
5.3	10	مسؤول مصلحة الصندوق	10.1	19	مساعد في مصلحة التجارة الخارجية
5.3	10	مساعد في مصلحة الصندوق	4.8	9	مسؤول مصلحة التمويلات
9.5	18	قابض	3.2	6	مسؤول محفظة العملاء
4.2	8	الأمانة	6.3	12	مساعد في محفظة العملاء
3.2	6	السكرتاريا	3.2	6	مسؤول الاعلام الالي
4.8	9	محاسب	1.6	3	مسؤول الخلية الالكترونية
1.1	2	مساعد الموارد البشرية	1.6	3	الممثل القانوني للبنك
0.5	1	مساعد القسم التسويق	1.1	2	مسؤول الموارد البشرية
/	/	/	1.1	2	مسؤول قسم التسويق
			100	189	المجموع

المصدر: أعدّ الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

يتضح من خلال معطيات الجدول اعلاه، تعدد الوظائف والمناصب في البنوك التجارية محل الدراسة.

7. اسم البنك: يمثل الجدول التالي توزيع أفراد الدراسة حسب البنك محل الوظيفة.

الجدور رقم (14): توزيع أفراد الدراسة حسب البنك محل الوظيفة.

النسب المئوية	التكرارات	اسم البنك
10,1	19	بنك الوطني الجزائري BNA
8,5	16	القرض الشعبي الجزائري CPA
8,5	16	بنك الجزائر الخارجي BEA
16,4	31	بنك التنمية المحلية BDL
4,8	9	بنك التنمية الفلاحية BADR
3,2	6	البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP
15,9	30	بنك البركة BBA
10,6	20	مصرف السلام SB
5,8	11	بنك الخليج AGB
6,3	12	البنك العربي ARABE BANK
3,2	6	بنك بي إن بي باريس BNP PARIBAS
2,6	5	بنك نتيكسيس NATIXSIS
4,2	8	بنك سوسيتي جنرال SOCITE GENERAL
100	189	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين من بنك التنمية المحلية وبنك البركة بنسب متقاربة (16.4%-15.9%)، ثم يليه مصرف السلام والبنك الوطني الجزائري بنسب متقاربة كذلك (10.6%-10.1%)، وبعدها القرض الشعبي الوطني وبنك الجزائري الخارجي بنفس النسبة 8.5%، أما بالنسبة لأصغر نسبة فكانت لبنك نتكسيس الجزائر والتي قدرت بـ2.6%.

هذا الاختلاف أو التباين في عدد الموظفين المستجوبين راجع لعدم توفر نفس عدد الموظفين في جميع البنوك التجارية محل الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

سنركز في هذا المطلب، على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سنقوم بتحديد درجة تشبع كل عبارة ضمن المتغير الذي تنتمي إليه.

الفرع الأول: تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل.

سيتم من خلال هذا المحور، إدراج التوزيعات لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتحديد طبيعة اتجاهاتهم حول مدى إلمامهم بأبعاد التسويق الداخلي.

أولاً: التسويق الداخلي:

سنحاول من خلال هذا العنصر، توضيح اتجاهات أفراد العينة حول مدى إلمامهم بكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي حسب مايلي:

1. التدريب: يوضح الجدول التالي آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق بعد التدريب في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (15): آراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التدريب.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	لقد التحقت بعدد من البرامج التدريبية لتطوير معارفي ومهاراتي.	4.62	0.54	عالية جدا
2	تحرص إدارة المؤسسة على تدريبي كلما اضافت منهج عمل جديد.	4.54	0.55	عالية جدا
3	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم برامج تدريبية تناسب و احتياجات العمل.	4.58	0.52	عالية جدا
4	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم البرامج التدريبية التي تمكننا من خدمة العملاء بشكل أفضل.	4.55	0.54	عالية جدا
5	تحرص المؤسسة على توفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين	4.55	0.53	عالية جدا
6	تنظر المؤسسة إلى تطوير وتنمية مهارات عاملها على أنه استثمار وليس تكلفة.	4.59	0.52	عالية جدا
7	تطوير معارف العاملين هو عملية مستمرة بالمؤسسة ومواكبة لتغيرات سوق العمل	4.58	0.64	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

كشفت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح بالجدول السابق، عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على تطبيق بعد التدريب من قبل البنوك التجارية محل الدراسة بشكل، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة 4.57، وهو ينتمي إلى مجال درجة الموافقة العالية جدا [4.2-5]، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 0.54 على انسجام وتجانس في إجابات أفراد العينة على فقرات البعد؛ وبناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكننا القول أن البنوك التجارية حريصة على تطوير مهاراته ومعارف موظفيها من خلال الحرص على تدريبهم كلما أضافه منهج أو أسلوب عملي جديد بغية مواكبة تطورات السوق وتماشيا مع احتياجات العمل.

2. التحفيز: يوضح الجدول التالي آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق بعد التحفيز في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (16): آراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التحفيز.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه والزيادات السنوية بشكل كبير مع مؤهلاتي وأدائي.	4.53	0.68	عالية جدا
2	أحصل على مكافآت، عند تقديمي لأي عمل متميز.	4.47	0.69	عالية جدا
3	تحرص إدارة المؤسسة على تحفيزي من خلال تقديم الحوافز المعنوية (منح فرص للترقية، تقديم شهادات التقدير مثلا).	4.47	0.64	عالية جدا
4	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة.	4.55	0.61	عالية جدا
5	تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء.	4.60	0.53	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح بالجدول السابق، عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على تطبيق بعد التحفيز من قبل البنوك التجارية محل الدراسة بشكل، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة 4.60، وهو ينتمي إلى مجال درجة الموافقة العالية جدا [4.2-5]، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 0.69 على انسجام وتجانس في إجابات أفراد العينة على فقرات البعد؛ وبناءً على نتائج الجدول أعلاه

يمكننا القول أن البنوك التجارية تنتهج أسلوب التحفيز أساسه الكفاءة في الأداء مع موظفيها لا يقتصر فقط على الحوافز المادية (تستعمل كذلك الحوافز المعنوية) بغية خلق جو من التنافس بين الموظفين وبالتالي البنوك التجارية من خلال التحفيز تسعى للرفع من كفاءة الأداء.

3. التمكين: يوضح الجدول التالي آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق بعد التمكين في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (17): آراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التمكين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسة.	4.58	0.62	عالية جدا
2	تأخذ إدارة المؤسسة آرائني ومقترحاتي بعين الاعتبار.	4.61	0.52	عالية جدا
3	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز المهام الموكلة لي.	4.59	0.49	عالية جدا
4	ثثق إدارة المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	4.56	0.52	عالية جدا
5	تمتعي بحرية اتخاذ القرارات في مجال عملي يساعدني على رفع مستوى الأداء.	4.59	0.49	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح بالجدول السابق، عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على تطبيق بعد التمكين من قبل البنوك التجارية محل الدراسة بشكل، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة 4.61، وهو ينتمي إلى مجال درجة الموافقة العالية جدا [4.2- 5]، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.52 على انسجام وتجانس في إجابات أفراد العينة على فقرات البعد؛ والملاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن البنوك التجارية تنتهج أسلوب التمكين وتفويض السلطة للموظفين بما يتلائم مع طبيعة منصبه، والمراد من هذا التمكين هو حل للمشاكل التي قد تواجه الموظف أثناء تأدية عمله. ونجد أن البنوك التجارية تسعى دائما إلى تقديم أفضل الخدمات لزبائنهن حتى تكسب رضاهم؛ ولأن الموظف يكون بما على احتكاك مباشر مع العميل فإن تمكينه يعطي طابعا مميزا (يخلق الثقة بالنفس لدى الموظف) وينعكس إيجابا على أدائه وهذا بدوره سينعكس على رضا العميل.

4. الاتصال الداخلي: يوضح الجدول التالي آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق بعد التدريب في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (18): آراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد الاتصال الداخلي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	أحصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة في المؤسسة.	4.57	0.5	عالية جدا
2	يقوم مسؤولي المباشر بتزويدي بالمعلومات في الوقت المناسب (سرعة وصول المعلومة).	4.57	0.52	عالية جدا
3	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل لتبادل المعلومات والخبرات.	4.63	0.48	عالية جدا
4	سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل البنك يساعد على إنجاز المهام بسرعة.	4.62	0.48	عالية جدا
5	يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة.	4.55	0.54	عالية جدا
6	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.	4.67	0.47	عالية جدا
7	يهتم المسؤولون بمعرفة مشاكلنا وشكوانا.	4.53	0.69	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح بالجدول السابق، عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على تطبيق بعد الاتصال الداخلي من قبل البنوك التجارية محل الدراسة بشكل، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة 4.67، وهو ينتمي إلى مجال درجة الموافقة العالية جدا [4.2- 5]، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.69 على انسجام وتجانس في إجابات أفراد العينة على فقرات البعد؛ على ضوء نتائج الجدول أعلاه يمكننا القول أن البنوك التجارية حريصة على تحصيل الاتصال الداخلي فيها بشكل فعال نظرا لأهميته، فأولا وبفضل الاتصال بين الموظفين تتكون الصداقات وتتعزز العلاقات بينهم؛ فتصبح تناقل المعلومات بينهم بشكل أسرع وتسهل عملية تبادل الخبرات والمساعدة في تأدية المهام فيما بينهم وهذا ما ينعكس على أداء

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

الفريق ككل بالايجاب. كما نجد ان الاتصال الداخلي يساهم في تحسين العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، مما يولد فهم المرؤوسين لمهامهم والأدوار المطلوبة منهم بشكل دقيق.

الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع.

سيتم من خلال هذا المحور، إدراج التوزيعات لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتحديد طبيعة اتجاهاتهم حول مدى إلمامهم بأبعاد القيمة المدركة للموظف.

أولاً: المنافع: سنحاول من خلال هذا العنصر، توضيح اتجاهات أفراد العينة حول مدى إلمامهم بكل بعد من المنافع حسب مايلي:

يوضح الجدول التالي آراء افراد عينة الدراسة حول المنافع المدركة في البنوك التجارية محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

جدول رقم (19): آراء أفراد الدراسة حول بعد المنافع المدركة.

الرقم	البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	المنفعة الاستراتيجية	مكثني العمل بهذه المؤسسة من تطوير معارفي ومهاراتي.	4.69	0.49	عالية جدا
2		مكثني العمل بهذه المؤسسة من اكتساب خبرات جديدة.	4.59	0.53	عالية جدا
3		مكثني العمل بهذه المؤسسة من خدمة العميل بشكل أفضل.	4.59	0.52	عالية جدا
4		مكثني العمل بهذه المؤسسة من التعلم وتجربة مهارات جديدة باستمرار.	4.57	0.52	عالية جدا
5		مكثني العمل بهذه المؤسسة من القيام بمهام تتلائم مع قدراتي.	4.55	0.65	عالية جدا
6		مكثني العمل بهذه المؤسسة من زيادة الثقة بنفسني في أداء مهامني.	4.64	0.53	عالية جدا
7		يسألني مسؤولي دوما عن اقتراحاتي حول كيفية تحسين أدائي.	4.57	0.64	عالية جدا
8		يسمح لي عملي في هذا البنك من التوفيق بين عائلتي ووظيفتي.	4.34	0.92	عالية جدا
9		يسمح لي عملي في هذا البنك بقضاء وقت مناسب مع عائلتي.	4.25	1.01	عالية جدا
10	المنفعة العلائقية	أحدث بأريحية مع مسؤولي حول المشاكل التي تصادني في العمل.	4.29	1.0	عالية جدا
11		يتفهم مسؤولي احتياجاتني الخاصة.	4.41	0.82	عالية جدا
12		يثق مسؤولي في قدراتي ومهاراتي.	4.44	0.8	عالية جدا
13		مسؤولي فخور دوما بإنجازاتي في العمل.	4.53	0.63	عالية جدا
14		هناك علاقة جيدة بيني وبين مسؤولي.	4.5	0.64	عالية جدا
15		أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل.	4.43	0.77	عالية جدا
16		أصبح لدي أصدقاء أكثر بفضل عملي بهذه المؤسسة.	4.59	0.6	عالية جدا
17		مكثني العمل في المؤسسة من تكوين علاقات طيبة مع زملائي في العمل.	4.57	0.62	عالية جدا
18		المنفعة الاقتصادية	أعتقد بأن أجري يتوافق تماما مع ما أنجزه من مهام.	4.6	0.56
19	المنفعة الاقتصادية	أعتقد بأن أجري يعكس تماما كفاءتي بالعمل.	4.47	0.73	عالية جدا
20	أعتقد بأن أجري يتوافق وعدد أيام العمل في الاسبوع	4.38	0.78	عالية جدا	
21	أعتقد بأن أجري يتوافق وعدد ساعات العمل في الاسبوع	4.29	0.89	عالية جدا	
22	أعتقد بأن التعويضات المقدمة من قبل هذه المؤسسة مناسبة.	4.34	0.93	عالية جدا	
23	أعتقد بأن الامتيازات المقدمة (التأمينات، القروض، الخدمات الاجتماعية) من قبل هذه المؤسسة مناسبة.	4.48	0.87	عالية جدا	
24	المنفعة الاجتماعية	أشعر دوما بالفخر لكوني أعمل في هذا البنك.	4.47	0.79	عالية جدا
25		عملي بهذا البنك يشعرنني بمكانتي المتميزة أمام الآخرين.	4.64	0.53	عالية جدا
26		أحدث دوما للآخرين عن هذا البنك بالكلمة المنطوقة الإيجابية.	4.67	0.5	عالية جدا

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

عالية جدا	0.5	4.64	يسعى البنك لكسب سمعة طيبة في المجتمع.	27
عالية جدا	0.49	4.61	البنك حريص على الاهتمام بالمحيط الذي ينشط فيه	28
عالية جدا	0.51	4.63	بالنسبة لي، يتمتع البنك بصورة جيدة مقارنة مع المنافسين.	29

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح بالجدول السابق، عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على تطبيق بعد المنافع من قبل البنوك التجارية محل الدراسة بشكل، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة 4.69، وهو ينتمي إلى مجال درجة الموافقة العالية جدا [4.2-5]، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.69 على انسجام وتجانس في إجابات أفراد العينة على فقرات البعد؛ على ضوء نتائج الجدول أعلاه يمكننا القول أن الموظفين الناشطين بالبنوك التجارية محل الدراسة يدركون المنافع التي يتحصلون عليها جراء ارتباطهم بالبنوك محل وظيفتهم بمستوى مرتفع، خاصة المنافع الاستراتيجية والتي حققت أكبر متوسط، وتأتي في المرتبة الثانية المنفعة الاجتماعية، تليها المنفعة الاقتصادية لنجد في المرتبة الأخيرة المنافع العلائقية.

ثانيا: التكاليف المدركة: سنحاول من خلال هذا العنصر، توضيح اتجاهات أفراد العينة حول مدى إلمامهم بكل بعد من التكاليف حسب مايلي:

يوضح الجدول التالي آراء افراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق بعد التكاليف المدركة في البنوك التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (20): آراء أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التكاليف المدركة.

الرقم	البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التكاليف العلائقية	لا أشعر بالاغتراب الوظيفي في هذا البنك	4.60	0.49	عالية جدا
2		لا أشعر بعدم الاحترام والتقدير في هذا البنك	4.61	0.53	عالية جدا
3		أعرف بالضبط مهامتي ومسؤولياتي	4.61	0.52	عالية جدا
4		لا أشعر بوجود صراعات مع زملائي أثناء تأدية مهامي	4.58	0.52	عالية جدا
5	تكلفة الفرصة البديلة	أنا أعمل في هذا البنك لأني لا أعتقد أنه هناك بنك آخر يمكنه تقديم لي مزايا أو منافع أحسن.	4.44	0.53	عالية جدا
6		أعتقد أنني لو انتقلت لبنك آخر ستكون تكاليف العمل الجديد أكبر من فوائده.	4.47	0.64	عالية جدا
7		لا يمكنني المخاطرة بترك عملي هنا.	4.65	0.92	عالية جدا
8	تكلفة الوقت والجهد والطاقة	أنا أبذل في عملي هذا الكثير من الجهد والطاقة.	4.46	1.01	عالية جدا
9		هناك ضغط كبير جدا عليّ في عملي.	4.29	1.0	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كشفت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح بالجدول السابق، عن موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على تطبيق بعد التكاليف من قبل البنوك التجارية محل الدراسة بشكل، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة 4.65، وهو ينتمي إلى مجال درجة الموافقة العالية جدا [4.2-5]، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.92 على انسجام وتجانس في إجابات أفراد العينة على فقرات البعد؛ على ضوء نتائج الجدول أعلاه يمكننا القول أن الموظفين الناشطين بالبنوك التجارية محل الدراسة يدركون مجمل التكاليف والتضحيات التي يقدمونها جراء ارتباطهم بالبنوك محل وظيفتهم بمستوى مرتفع، خاصة التكاليف العلائقية والتي حققت أكبر متوسط، وتأتي في المرتبة الثانية تكلفة الفرصة البديلة، المرتبة الأخيرة تكلفة الطاقة، الوقت والجهد.

المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات.

بعد الانتهاء من العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة، سيتم في هذا المبحث التطرق الى اختبار نموذج الدراسة من خلال اختبار صحة الفرضيات .

المطلب الأول: اختبار نموذج الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب باختبار صحة توزيع متغيرات الدراسة من جهة، كما سنتطرق الى اختبار صحة فرضيات الدراسة من جهة أخرى.

أولاً: اختبار صحة توزيع متغيرات الدراسة.

يتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة من خلال معاملات الالتواء والتفرطح، والتي نتائجها مبينة في الجدول أسفله:

جدول رقم (21): قيم معاملي الالتواء والتفرطح.

قيم التفرطح	قيم الالتواء	متغيرات الدراسة
-0.007	-0.92	التسويق الداخلي
0.386	0.22	القيمة المدركة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير المعطيات المتواجدة بالجدول أعلاه، الى أن كل قيم معامل الالتواء محصورة بين (-0.92 و 0.22)، وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-1 و 1). كما أن قد تراوحت قيم التفرطح بين (-0.007 و 0.386)، وهذا ما يدل على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يحولنا لاستعمال الاختبارات المعلمية لاختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا على أن:

تطبق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بشكل مرتفع.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (test-T one sample) وذلك لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

جدول رقم (22): نتائج اختبار T لعينة واحدة حول مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
نعم تقبل الفرضية	105.75	107.91	106.83	0.00	188	195.01

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير معطيات الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الأولى أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المفروض (0.05)، وعليه يمكننا القول أن مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تطبق وبشكل مرتفع.

وبناء على نتائج الجدول نقبل صحة الفرضية التي تنص على " تطبق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بشكل مرتفع"، مما يعني موافقة موظفي البنوك التجارية على تطبيق كل من التدريب والتحفيز، التمكين والاتصال الداخلي بشكل مرتفع في البنوك التجارية محل الدراسة. وهذا ما تم تأكيده كذلك من خلال اجابات المدراء في المقابلة التي أجريت معهم.

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية لدراستنا على أن:

مستوى القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة مرتفع.

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (test-T one sample) وذلك لمقارنة المتوسط العام للاجابات مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (23): نتائج اختبار T لعينة واحدة حول مستوى القيمة المدركة للموظفين.

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	T قيمة المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
نعم تقبل الفرضية	171.05	175.7	173.38	0.00	188	147.15

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

تشير معطيات الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الثانية أن قيمة مستوى المعنوية قدرت ب(Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المفروض (0.05)، وعليه يمكننا القول أن مستوى القيمة المدركة للموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة مرتفع.

وبناء على نتائج الجدول نقبل صحة الفرضية التي تنص على "مستوى القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة مرتفع"، مما يعني موافقة موظفي البنوك التجارية محل الدراسة على ارتفاع مستوى القيمة المدركة لديهم. وهذا ما تم تأكيده كذلك من خلال اجابات المدراء في المقابلة التي أجريت معهم.

الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة لدراستنا على أن:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتدريب الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (24): نتائج الانحدار بين التدريب والقيمة المدركة للموظف.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F محسوبة	مستوى Sig
التدريب / القيمة المدركة للموظف.	0.58	0.34	0.61	95.46	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق، نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق بعد التدريب في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، فقد بلغ معامل الارتباط 0.61، وهو موجب، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، حيث كلما زاد تدريب الموظفين ارتفعت القيمة المدركة للموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة. أما معامل التحديد، والذي قدر بـ 0.34، فمعناه أن التدريب يساهم بـ (0.34) أي 34% في تعزيز القيمة المدركة للموظف في البنوك التجارية محل الدراسة، حسب آراء المستجوبين، أما باقي النسبة فترجع لعوامل تغييرية أخرى.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

وتشير قيمة معامل الانحدار، والتي قدرت بـ 0.58 إلى المساهمة الكبيرة للتدريب في تعزيز القيمة المدركة للموظف بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل، أي كلما رفعنا التدريب بوحدة واحدة زادت القيمة المدركة بـ 0.58 وحدة.

أما فيما يتعلق بقيمة اختبار فيشر F، المتعلقة بأثر التدريب في تعزيز القيمة المدركة للموظف، فقد قدرت بـ 95.46، وهي دالة احصائية لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية.

وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتدريب الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة لدراستنا على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحفيز الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (25):

جدول رقم (25): نتائج الانحدار بين التحفيز والقيمة المدركة للموظف.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة F محسوبة	مستوى Sig
التحفيز / القيمة المدركة للموظف.	0.51	0.27	0.51	68.39	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق بعد التحفيز في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط R 0.51 وهو موجب، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، حيث كلما زاد تحفيز الموظفين ارتفعت القيمة المدركة للموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

معامل التحديد والذي قدر ب 0.27 فمعناه أن التحفيز يساهم ب (0.27) أي 27% في تعزيز القيمة المدركة للموظف في البنوك التجارية محل الدراسة، حسب آراء المستجوبين، أما باقي النسبة فترجع لعوامل تغييرية أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار والتي قدرت ب 0.51 مما يعني المساهمة الكبيرة للتحفيز في تعزيز القيمة المدركة للموظف بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. أي كلما رفعنا التحفيز بوحدة واحدة زادة القيمة المدركة ب 0.51 وحدة.

كما نشير إلى قيمة اختبار فيشر F لدراسة أثر التدريب في تعزيز القيمة المدركة للموظف والتي قدرت ب 68.39 وهي دالة احصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية.

وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحفيز الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

الفرع الخامس: اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة لدراستنا على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتمكين الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (26):

جدول رقم (26): نتائج الانحدار بين التمكين والقيمة المدركة للموظف.

متغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F محسوبة	مستوى Sig
التمكين/ القيمة المدركة للموظف.	0.58	0.34	0.59	98.61	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق بعد التدريب في تعزيز القيمة المدركة لدى

موظفي البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط R 0.58 وهو

موجب، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، حيث كلما زاد تمكين الموظفين ارتفعت القيمة المدركة للموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

معامل التحديد والذي قدر ب 0.34 فمعناه أن التمكين يساهم ب (0.34) أي 34% في تعزيز القيمة المدركة للموظف في البنوك التجارية محل الدراسة، حسب آراء المستجوبين، أما باقي النسبة فترجع لعوامل تغييرية أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار والتي قدرت ب 0.59 مما يعني المساهمة الكبيرة للتمكين في تعزيز القيمة المدركة للموظف بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. أي كلما رفعنا التمكين بوحدة واحدة زادت القيمة المدركة ب 0.59 وحدة.

كما نشير إلى قيمة اختبار فيشر F لدراسة أثر التدريب في تعزيز القيمة المدركة للموظف والتي قدرت ب 98.61 وهي دالة احصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية.

وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتمكين الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

الفرع السادس: اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة لدراستنا على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصالات الداخلية بين الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (27):

جدول رقم (27): نتائج الانحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F محسوبة	مستوى Sig
الاتصالات الداخلية/ القيمة المدركة للموظف.	0.68	0.46	0.67	158.30	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق بعد الاتصالات الداخلية في تعزيز القيمة

المدركة لدى موظفي البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط R

0.68 وهو موجب، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، حيث كلما زاد الاتصالات الداخلية الموظفين ارتفعت القيمة المدركة للموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

معامل التحديد والذي قدر ب 0.46 فمعناه أن الاتصالات الداخلية يساهم ب (0.46) أي 46% في تعزيز القيمة المدركة للموظف في البنوك التجارية محل الدراسة، حسب آراء المستجوبين، أما باقي النسبة فترجع لعوامل تغييرية أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار والتي قدرت ب 0.67 مما يعني المساهمة الكبيرة للاتصالات الداخلية في تعزيز القيمة المدركة للموظف بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. أي كلما رفعت الاتصالات الداخلية بوحدة واحدة زادت القيمة المدركة ب 0.67 وحدة. كما نشير إلى قيمة اختبار فيشر F لدراسة أثر الاتصالات الداخلية في تعزيز القيمة المدركة للموظف والتي قدرت ب 158.30 وهي دالة احصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية.

وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاتصالات الداخلية الموظفين على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

الفرع السابع: اختبار صحة الفرضية الفرعية السابعة:

تنص الفرضية الفرعية السابعة لدراستنا على:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (المستوى التعليمي، الأجر الشهري، الخبرة المهنية، الوظيفة).

باعتبار أن البيانات الشخصية للدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، سيتم استخدام اختبار (kruskal wallis) لاختبار صحة فرضيتنا.

1. توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

الجدول رقم (28): نتائج اختبار (kruskal wllis) لاختبار الفروقات بين المؤهل العلمي وأبعاد التسويق الداخلي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)	مستوى المعنوية بين المؤهل العملي وأبعاد التسويق الداخلي لأفراد الدراسة
ليسانس	75	39.7	التدريب 0.03
ماستر	80	42.3	التحفيز 0.20
دكتوراه	4	2.1	التمكين 0.06
تقني سامي	30	15.9	الاتصال الداخلي 0.79
المجموع	160	100	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية ($sig=0.03$) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني وجود فروقات احصائية بين بعد التدريب والمؤهل العلمي لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة. كما نلاحظ أن مستويات المعنوية لباقي أبعاد التسويق الداخلي أكبر من مستوى الدلالة، مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي وبعد التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي وبعد التدريب فقط في البنوك التجارية محل الدراسة.

2. توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للأجر الشهري.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار (kruskal wllis) لاختبار الفروقات بين الأجر الشهري وأبعاد التسويق الداخلي.

الأجر الشهري	التكرارات	النسبة المئوية (%)	مستوى المعنوية بين الأجر الشهري وأبعاد التسويق الداخلي لأفراد الدراسة.
من 30 إلى أقل من 60 ألف دج	48	25.4	التدريب 0.00
من 60 إلى أقل من 80 ألف دج	77	40.7	التحفيز 0.00
أكثر من 80 ألف دج	64	33.9	التمكين 0.00
المجموع	189	100	الاتصال الداخلي 0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.0$) لجميع الأبعاد وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني وجود فروقات احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والأجر الشهري لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للأجر الشهري.

3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى الخبرة المهنية.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار (kruskal willis) لاختبار الفروقات بين الخبرة المهنية وأبعاد التسويق الداخلي.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية (%)	مستوى المعنوية بين الخبرة المهنية وأبعاد التسويق الداخلي لأفراد الدراسة.
أقل من 5 سنوات	32	16.9	0.00
من 5 إلى أقل من 15 سنة	77	40.7	0.03
من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	55	29.1	0.00
أكثر من 25 سنة	25	13.3	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.0$) لجميع الأبعاد وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني وجود فروقات احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والأجر الشهري لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية.

4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى الخبرة المهنية.

الفصل الثالث: دراسة استقصائية لتأثير التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى

البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف

الجدول رقم (31): نتائج اختبار (kruskal wallis) لاختبار الفروقات بين الوظيفة وأبعاد التسويق الداخلي.

الوظيفة	مستوى المعنوية بين الخبرة المهنية وأبعاد التسويق الداخلي لأفراد الدراسة.
التدريب	0.52
التحفيز	0.208
التمكين	0.225
الاتصال الداخلي	0.12

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية (sig) لجميع الأبعاد وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني عدم وجود فروقات احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والوظيفة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للوظيفة.

الفرع الثامن: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثامنة:

تنص الفرضية الفرعية الثامنة لدراستنا على:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى لنوع البنك.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار (kruskal wallis) لاختبار الفروقات بين نوع البنك وأبعاد التسويق

الداخلي.

نوع البنك	مستوى المعنوية بين نوع البنك وأبعاد التسويق الداخلي لأفراد الدراسة.
التدريب	0.00
التحفيز	0.00
التمكين	0.00
الاتصال الداخلي	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية (sig=0.0) لجميع الأبعاد وهو أقل من مستوى الدلالة

0.05، مما يعني وجود فروقات احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي ونوع البنك لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى لنوع البنك.

الفرع التاسع: اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية لدراستنا على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (32): نتائج الانحدار بين التسويق الداخلي والقيمة المدركة للموظف.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل تحديد R2	معامل الانحدار β	قيمة F محسوبة	مستوى Sig
التسويق الداخلي / القيمة المدركة للموظف.	0.72	0.52	0.72	209.52	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق التسويق الداخلي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) فقد بلغ معامل الارتباط R 0.72 وهو موجب، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، حيث كلما زاد تطبيق التسويق الداخلي ارتفعت القيمة المدركة للموظفين في البنوك التجارية محل الدراسة.

معامل التحديد والذي قدر ب 0.52 فمعناه أن التسويق الداخلي يساهم ب (0.52) أي 52% في تعزيز القيمة المدركة للموظف في البنوك التجارية محل الدراسة، حسب آراء المستجوبين، أما باقي النسبة فترجع لعوامل تغيرية أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار والتي قدرت ب 0.72 مما يعني المساهمة الكبيرة للتسويق الداخلي في تعزيز القيمة المدركة للموظف بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. أي كلما رفعنا من التسويق الداخلي بوحدة واحدة زادة القيمة المدركة ب 0.72 وحدة.

كما نشير إلى قيمة اختبار فيشر F لدراسة أثر التسويق الداخلي في تعزيز القيمة المدركة للموظف والتي قدرت ب 209.52 وهي دالة احصائية لأن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية.

وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة لديهم في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

بينت النتائج الإحصائية للدراسة أن اتجاهات أفراد الدراسة نحو تطبيق سياسات التسويق الداخلي كانت مرتفعة بالبنوك التجارية محل الدراسة، وهذا ما تم اثباته من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي كانت مرتفعة. كما بينت النتائج الإحصائية للدراسة أيضا، أن اتجاهات أفراد الدراسة نحو القيمة المدركة بالبنوك التجارية محل الدراسة كانت مرتفعة، وهذا ما تم اثباته من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي كانت مرتفعة. وقد كشفت النتائج الإحصائية للدراسة أيضا، وجود علاقة تأثير قوية وموجبة بين التسويق الداخلي وتعزيز القيمة المدركة للموظف البنكي. وسنقدم فيما يلي قراءة تسويقية للنتائج المتحصل عليها احصائيا، والجدول الموالي يوضح ترتيب أبعاد التسويق الداخلي حسب حجم تأثيرها في تعزيز القيمة المدركة للموظف وفقا لنتائج اختبار نموذج الدراسة: الجدول رقم (32): ترتيب أبعاد التسويق الداخلي حسب حجم تأثيرها في تعزيز القيمة المدركة للموظف.

الترتيب	معامل الارتباط	البعد
2	0.61	التدريب
4	0.51	التحفيز
3	0.59	التمكين
1	0.67	الاتصال الداخلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرع الأول: تفسير النتائج المتعلقة بتطبيق التدريب.

بينت النتائج الإحصائية للدراسة، أن إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق بعد التدريب بالبنوك التجارية محل الدراسة كانت مرتفعة، وهذا ما تم اثباته من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي كانت مرتفعة، والتي قدرت بـ 4.57 والانحراف المعياري 0.54 الذي جاء مرتفعا.

وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد المستجوبين بالبنوك محل الدراسة يولون أهمية كبيرة لتطبيق بعد التدريب بالبنك، لما له من أثر إيجابي على تحقيق المنفعة الاستراتيجية من تطوير مهارات ومعارف الموظفين باستمرار، وتخفيض تكلفة الجهد والوقت. وقد أكدت ذلك، نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، التي بينت التأثير الإيجابي للتدريب على تعزيز القيمة المدركة للموظف، وهذا ما سيجعله قادرا على خدمة العميل بجودة عالية، الأمر الذي سيسهم في زيادة رضاه وضمأن ولائه، إضافة إلى تحلي البنك بالسمعة والصورة الجيدة.

الفرع الثاني: تفسير النتائج المتعلقة بتطبيق التحفيز.

بينت النتائج الإحصائية لهذا المحور أن إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق بعد التحفيز أنه يطبق وبصفة مرتفعة بالبنوك التجارية محل الدراسة وهذا ما تم اثباته من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي كانت مرتفعة، و التي قدرت ب 4.60 والانحراف المعياري 0.69 الذي جاء مرتفعا.

وهذا مما يعين أن أفراد العينة المستجوبين بالبنوك محل الدراسة يخضعون لنظام تحفيزي حسب

الكفاءة وبالتالي يخلق بينهم جو تنافسي يساهم بالدرجة الأولى في الرفع من مستوى أداء البنوك محل الدراسة هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أن ادارة البنوك التجارية محل الدراسة تهتم بإشباع الحاجات الاقتصادية لموظفيها من خلال تقديم نظام أجور مرتفع إضافة الى تقديم العلاوات والتحفيزات المادية.

ثالثا: تفسير النتائج المتعلقة بتطبيق التمكين.

بينت النتائج الإحصائية لهذا المحور أن إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق بعد التمكين أنه يطبق وبصفة مرتفعة بالبنوك التجارية محل الدراسة وهذا ما تم اثباته من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي كانت مرتفعة، و التي قدرت ب 4.61 والانحراف المعياري 0.52 الذي جاء مرتفعا.

وهذا مما يعين أن أفراد العينة المستجوبين بالبنوك محل الدراسة يتم تفويضهم بما يخول لهم منصبهم الوظيفي من السلطة، مع غياب مركزية القرار في البنوك التجارية محل الدراسة مما نتج عليه زيادة ثقة الموظف بنفسه والتي انعكست على مردوديته في العمل، الى جانب أن البنوك التجارية محل الدراسة لها ثقة كبيرة في قدرات ومهارات موظفيها مما يمكن ترجمته الى أن البنوك قد استهدفت الكفاءات العملية وعليها الاحتفاظ بهم.

رابعا: تفسير النتائج المتعلقة بتطبيق الاتصال الداخلي.

بينت النتائج الإحصائية لهذا المحور أن إجابات عينة الدراسة نحو تطبيق بعد التمكين أنه يطبق وبصفة مرتفعة بالبنوك التجارية محل الدراسة وهذا ما تم اثباته من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي كانت مرتفعة، و التي قدرت ب 4.67 والانحراف المعياري 0.69 الذي جاء مرتفعا.

أن البنوك التجارية حريصة على تحصيل الاتصال الداخلي فيها بشكل فعال نظرا لأهميته، فأولا

وبفضل الاتصال بين الموظفين تتكون الصداقات وتتعزيز العلاقات بينهم؛ فتصبح تناقل المعلومات بينهم

بشكل أسرع وتسهل عملية تبادل الخبرات والمساعدة في تأدية المهام فيما بينهم وهذا ما ينعكس على أداء

الفريق ككل بالإيجاب. كما نجد ان الاتصال الداخلي يساهم في تحسين العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، مما

يولد فهم المرؤوسين لمهامهم والأدوار المطلوبة منهم بشكل دقيق.

خامسا: تفسير النتائج المتعلقة بالفروقات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أبعاد التسويق

الداخلي حسب متغير الخبرة المهنية، الأجر الشهري ونوع البنك.

توصلت نتائج الدراسة الى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات موظفين المؤسسات البنكية،

حول تطبيق أبعاد التسويق الداخلي تعزى الى متغير الخبرة المهنية، الأجر الشهري ونوع البنك؛ فإجابات الموظفين

تختلف حسب سنوات عملهم، الأجر المتقاضى، وطبيعة البنك (بنك عام أو بنك خاص). وفيما يخص متغير

المؤهل العملي، فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق لبعده التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقط، وعدم وجود

أي فروق ذات دلالة احصائية لباقي أبعاد التسويق (التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) تعزى لمتغير المؤهل

العلمي. في حين لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات موظفين المؤسسات البنكية بمدينة سطيف

لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي تعزى لمتغير الوظيفة، أي أن اجابات الموظفين لا تختلف باختلاف وظيفتهم.

وكخلاصة لنتائج هذه الدراسة التي حاولت ايجاد نموذج لأثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز

القيمة المدركة للموظف في المؤسسات البنكية المتواجدة بمدينة سطيف. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود

علاقة موجبة وقوية بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي وتعزيز القيمة المدركة للموظف البنكي، وبينت كذلك

نتائج اختبار فرضيات الدراسة أن جميع علاقات النموذج معنوية.

وعلى الرغم من أنه لم ترد دراسات سابقة قامت بدراسة الأثر بين المتغيرين، حيث تعتبر هذه الدراسة وعلى حد علم الباحثة أول دراسة قامت بقياس الأثر بين المتغيرين وبنفس الأبعاد المستخدمة في نموذج الدراسة.

وقد كانت نتائج دراستنا مرضية، حيث أكدت دراستنا مساهمة تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة للموظف البنكي في المؤسسات البنكية المتواجدة بمدينة سطيف.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث قمنا بإجراء دراسة استقصائية، بغية معرفة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي على مستوى البنوك التجارية الناشطة بمدينة سطيف. وكان ذلك من خلال أولاً، التطرق للاطار النظري للبنوك التجارية محل الدراسة، من خلال التطرق إلى كل من واقع النظام البنكي بدولة الجزائر، تقديم تعريف مختصرة عن البنوك التجارية محل الدراسة. وتناولنا ثانياً الاطار المنهجي للدراسة، من خلال التطرق إلى نوع المنهج، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، ونموذج الدراسة.

وللإجابة على اشكالية الدراسة، استخدمنا كل من المقابلة والاستبيان بغية اختبار والتأكد من صحة فرضية الدراسة. حيث تم اجراء مقابلة مع مديري بعض البنوك التجارية محل الدراسة، الى جانب توزيع الاستبيان على موظفي البنوك التجارية محل الدراسة. وبعد استرجاع الاجابات قمنا بمعالجتها بواسطة برنامج spss v22 وتوصلنا الى جملة من النتائج مفادها:

- تطبق أبعاد التسويق الداخلي بشكل مرتفع في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- إن مستوى القيمة المدركة مرتفع جدا لدى موظفي البنوك التجارية محل الدراسة؛
- يوجد تأثير ايجابي لجميع أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز القيمة المدركة لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين كل من المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الأجر الشهري وتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الوظيفة وتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين نوع البنك وتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة.

خاتمة عامة

إن دراسة أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف من أحدث التوجهات التسويقية، والتي لها انعكاس إيجابي على الممارسين والباحثين على حد سواء، حيث تناولنا من خلال دراستنا للموضوع أثر التسويق الداخلي على تعزيز القيمة المدركة للموظف البنكي بجانبه النظري والتطبيقي، فتم تسليط الضوء على هذه المفاهيم وتغطية جميع الجوانب الشاملة لها؛ لذا تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول: فصلين نظريين، أحدهما خصص للتسويق الداخلي، حيث تم التطرق فيه إلى كل من مفهومه، مكوناته، مراحل تطبيقه، أنواعه ومتطلباته، إلى جانب نماذج التسويق الداخلي، ثم تحديد أبعاده.

أما الفصل الثاني، فخصص لدراسة القيمة المدركة للموظف، من خلال تسليط الضوء على الموظف، مفهوم القيمة المدركة، أهميتها وأبعادها.

وقد تناولنا في الفصل الثالث الدراسة التطبيقية، حيث عالجت إشكالية البحث من وجهة نظر عينة من موظفي البنوك التجارية المتواجدة بمدينة سطيف، من خلال توزيع استبيان إلكتروني لمعرفة كيف يؤثر التسويق الداخلي في تعزيز القيمة المدركة لديهم، انطلاقاً من الفرضيات الموضوعة في بداية الدراسة، والتي تم اختبارها باستخدام جملة من الأدوات الإحصائية المناسبة، بغية الوصول إلى نتائج علمية يعتمد عليها وموثوقة، ولغرض تقديم اقتراحات قيمة، وأخيراً عرض آفاق لهذه الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية:

توصلت دراستنا النظرية الى مجموعة من النتائج نسردها كما يلي:

- على الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في تعريف التسويق الداخلي إلا أن جميعها تركز على اعتبار التسويق الداخلي أنه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من المنظور التسويقي، وهو يقوم على جذب أحسن الكفاءات واعتبارهم عملاء داخليين، والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال توطيد العلاقات معهم وكسب رضاهم، بفضل امدادهم بالوظائف المناسب لهم، والسعي نحو تلبية مختلف حاجاتهم والحرص على تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، وبالتالي خلق دافعية وقدرة أفضل على تحقيق رضا العميل الخارجي، ومن ثم تحسين تنافسية المؤسسة؛

- يعد التسويق الداخلي أحد أهم المتطلبات التنظيمية التي تساعد المؤسسات في تطبيق مختلف المداخل أو الأساليب أو التقنيات الجديدة بكل يسر من قبل الموظفين، وتخفف من حدة مقاومة التغيير؛
- ساهمت نماذج التسويق الداخلي كثيرا في تحديد أبعاد أو إمكانات التسويق الداخلي التي تسهم بشكل كبير في تحقيق جملة من النتائج الإيجابية على المؤسسة والموظف معا، ومن أهمها، نجد: التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي؛

- يعتمد نجاح أي مؤسسة على كفاءة موظفيها كونهم أهم ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة اكتسابها؛
- تعد القيمة المدركة للموظف أحد أهم نواتج تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات

2. النتائج التطبيقية:

- يتم تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بدرجة مرتفعة؛
- ادراك الموظفون بدرجة عالية مجمل المنافع المحصلة والتضحيات المبذولة في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- يساهم التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة في تعزيز القيمة المدركة لدى الموظفين بالبنوك التجارية محل الدراسة؛

- يساهم الاتصال الداخلي بالبنوك التجارية محل الدراسة في تعزيز القيمة المدركة بصورة مباشرة وقوية أكثر من باقي الأبعاد، وهذا يدل على أن موظفين البنك الواحد يتمتعون بعلاقات طيبة وجيدة فيما بينهم، إلى جانب أن الهيكل التنظيمي في هذه البنوك يمتاز بالمرونة، مما يساهم في سرعة وسهولة تناقل المعلومات وتبادل الخبرات؛
- إن بعد التحفيز هو أقل بعد يساهم في تعزيز القيمة المدركة بالبنوك التجارية محل الدراسة، وهذا قد يشير إلى وعي الموظف بأهميته وقيمه في انجاح المؤسسة، حيث أن ليست محصلاته المادية هي التي تشبع رغبته في تحقيق ذاته والرفع من قيمته، بل هناك عوامل أكثر أهمية؛
- تمكين الموظف في البنوك التجارية محل الدراسة عزز ثقته في نفسه، مما دفعه إلى التفاني والاتقان في عمله؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تطبيق بعد التدريب في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي لأفراد الدراسة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تطبيق كل من بعد: التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للمستوى التعليمي لأفراد الدراسة؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية والأجر الشهري لأفراد الدراسة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى لوظيفة أفراد الدراسة؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة تعزى لنوع البنك الذي ينتمي له أفراد الدراسة.

ثالثا: اقتراحات الدراسة.

تبعاً للنتائج النظرية والتطبيقية، يمكن اقتراح مايلي:

- تنظيم ملتقيات ومحاضرات للتحسيس بأهمية التسويق الداخلي ونشر ثقافته على مستوى البنوك التجارية؛
- ضرورة تطبيق مدخل إدارة التغيير في البنوك التجارية لتبني فلسفة التسويق الداخلي، وبمس هذا التغيير كل من استراتيجياتها وعملياتها وثقافتها، بشكل يسهم في ادماج التوجه نحو الموظف واستراتيجيات التسويق الداخلي في استراتيجية المؤسسة، وينعكس بصورة جلية في ممارسة مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي؛
- ضرورة اعتماد مدخل الإدارة بالأهداف في البنوك التجارية لتجسيد فلسفة التسويق الداخلي؛
- تنظيم دورات تكوينية وورش عمل في التسويق الداخلي لمختلف موظفي البنوك التجارية من خلال الاستعانة بمجموعة من الأكاديميين في مجال التسويق؛
- الحرص على تحسين أساليب الاتصال بين الرؤساء والموظفين؛ مما يسمح بتبادل المعارف والخبرات وتحسين الأداء؛

- ضرورة توجه الإدارة العليا للمؤسسات البنكية نحو تعظيم القيمة المدركة للموظف واعتبارها هدفا رئيسيا؛
- ينبغي على الإدارة العليا للبنوك التجارية أن تسعى للاحتفاظ بموظفيها من خلال العمل على تعظيم منافعهم الاستراتيجية العلاقاتية، الاقتصادية والاجتماعية، والعمل التقليل من التكاليف العلاقاتية، تكلفة الفرصة البديلة وتكلفة الوقت، الطاقة والجهد.

رابعا: آفاق الدراسة.

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع، يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، ويمكن أن تمثل دراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة ومن بين هذه المواضيع نذكر:

- دور التسويق الداخلي في تحسين جودة العلاقة بالموظف من خلال تعزيز القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط؛
- دور القيمة المدركة للموظف في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- أثر القيمة المدركة للموظف على القيمة المدركة للزبون.

وأخيرا وفي نهاية هذه الدراسة، أقول الحمد لله، هذا اجتهاد بشري، وجهد انساني، يلازمه
النقص دائما، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب:

1. أدریان بالمر. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. ترجمة. ب. شاهين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. باسم الحميري. (2009). التدريب الفعال. عمان: دار الحامد للنشر.
3. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية، عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة.
4. خضير كاظم محمود. (2007). إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
5. خضير كاظم محمود؛ موسى سلامة اللوزي. (2008). منهجية البحث العلمي *Scientific Research Methods*. عمان - الأردن: اثراء للنشر و التوزيع.
6. خليف عيسى و قوادرية ربيحة . (2009) . إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
7. سامي خليل. (1982). البنوك والنقود. الكويت: شركة كاظمة للنشر.
8. عبد العزيز السيد الجوهري. (1985). الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات.
9. ماريان بيرك وود. (2014). دليل الخطط التسويقية. ترجمة. ش. زاكي. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر.
10. محمد فريد الصحن. (2002). قراءات في ادارة التسويق. مصر: الدار الجامعية.
11. غالم عبد الله. (2014). العوملة الاقتصادية والأنظمة المصرفية العربية، الاردن: الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر.
12. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري. (2009). إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية *Dans الطبعة الأولى (p. 157)* الاردن: دار حامد للنشر.
13. هاني حمد الضمور. (2008). تسويق الخدمات. الاردن: دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة.

ثانياً: المقالات:

1. أحمد ميلي سمية. (2020). واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الزراعية *مجلة الأبحاث والدراسات المجلد 18 العدد 02, 178-183*.
2. بن سالم فاروق. (2021). العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين دراسة عينة من كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1.
3. بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة. (2023). دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاقتصادية في الجزائر - دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري بالشلف. *مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 6، العدد 03، 1, 04*.
4. بوريش أحمد، وافي ميلود. (2022). أثير سياسة التحفيز على تحسين أداء العاملين في ظل جائحة كوفيد-19 دراسة حالة مؤسسة سبيرتاف مغنية *مجلة دفاتر بوانكس، المجلد 11، العدد 1, 113*.
5. تركي لحسن، مخلوفي عبد السالم، معوقات تطوير النظام البنكي في الجزائر، *الملتقى الدولي الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار 6،*

6. جازية غداوية. (2022). دور إستراتيجية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحديات الراهنة -دراسة عينة من إطارات مؤسسة نفضال .برلة الدراسات والبحوث الاجتماعي، المجلد 10، العدد 4، 304.
7. بن علي إحسان. التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية العدد 36/المجلد 38، 02.
8. حامد شعبان. (2003). أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة. مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، العدد 4، 6.
9. حمزة كواديك. (2021). دور متكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا العميل حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، 129.
10. حميد قرومي، (2012). تقييم أداء الجهاز المصرفي الجزائري. مجلة معارف، العدد 12، البويرة. 128-129،
11. خديجة عقروب. (2019). أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة GROUPAMA. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 4، العدد 29، 1.
12. خوالد، أ. التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية. مجلة إضافات اقتصادية. 93-107،
13. زقير عادل. العلاقة بين تطور الجهاز المصرفي والنمو الاقتصادي -نظريا وتطبيقيا. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 8، المجلد الأول، 133،
14. سليمان، ص. د، ثابت، ج. ح. (2007). أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الريفين، 54،
15. صادق زهراء، سليمان إلياس. (2010). دور العنصر البشري في تحقيق أهداف التسويق في المؤسسات الخدمية. مجلة البير، 127،
16. العربي نعيمة. (2022). الاتجاهات الحديثة لوظيفة البنوك والمؤسسات المالية وعلاقتها بالازمة المالية لعام 2008. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-العدد 26/المجلد 2، 326،
17. عيسى حمادوش، مولود حواس. (2021). دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 4، 574،
18. غادة عبد الله، هبة عاطف، زكي زكي. (2018). تأثير استراتيجيات التسويق الداخلي على أداء المطارات حالة دراسية مطار شرم الشيخ الدولي. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 03، 66،
19. وسيلة مناعي. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية. مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 102-103، 02،

ثالثا: الأطروحات والرسائل:

1. بن سديرة عمار. (2016). مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 74-73، 1،
2. رائد ضيف الله الشوابكة. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. Dans رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال. (p. 10) عمان.
3. العالول، إ. ف. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدي موظفي شركة جوال في قطاع غزة. أطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 14/15،

4. نزار خليل عابدين خليل. (2013). تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. (p. 100)

رابعاً: الملتقيات:

1. بلعزوز بن علي، كتوش عاشور (9 ديسمبر 2004) واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي: واقع وتحديات، 14 و 15، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية الشلف. 490.
2. صالح مفتاح. (2005). أداء النظام البنكي الجزائري من قبيل الاستقلال الى فترة الإصلاحات الأداء املتئمزم، املؤتمر العلمي الدولي حول للمنظمات، و الحكومات 8 و 9مارس ورقلة، جامعة قصدي مرياح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 103.

خامساً: المطبوعات:

1. جنادي كريم. (2016-2017). التسويق الداخلي مطبوعة. (p. 9)الجزائر.
2. منظمة العمل الدولية. (2016). نظام ادارة الموارد البشرية. 2016القااهرة.

سادساً: المراسيم والقوانين:

1. الجريدة الرسمية العدد 4، 2022.

مراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب:

1. M.Brown, David. (2021). *Internal marketing*. New York: routledge.
2. Marie-Aude Abid-Dupont & ALL. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle. *Association Française du Marketing*, 64.
3. Pervaiz k.ahmed & Mohamed rafik. (2002). *internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. london: butterworth-heinmannp.
4. TEENA MISHRA. (2023). Dans *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INTRENAL MARKETING* . New York: ROUTLEDGE.

ثانياً: المقالات:

1. Adrian Payne, Sue Holt & Pennie Frow. (2000). Integrating employee, Customer and Shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. . *The international Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 6,, 258.
2. Avinash Pawar, Kuldip S Charak. (2017). Study on Evolving Extents of Employer Branding Using Employment Value Proposition in India. *International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 4, Issue 12, 2*.
3. Charni, H. et L. Ricard. (2007). Conceptualisation de la relation entre la création de valeur pour l'employé et la création de valeur pour le client,. *la Revue Canadienne des Sciences de l'administration*.

4. Charni, H. et L. Ricard. . (2022). Impact of Employee Job Satisfaction and Commitment on Customer Perceived Value. *Journal of Business and Management vol 10 n1*, 741-742.
5. Chebat, J.-C., B. Babin et P. Kollias. (2002). What makes contact employees perform? reactions to employee perceptions of managerial practices . *Internaiional Journal of Bank Marketing, vol. 20*, 327.
6. Foreman, Susan K & Money, Arthur H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management vol 3 No 11*, 757.
7. Gounaris, S. Et Boukis, A. (2013). The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions. . *Journal of Services Marketing, vol. 27, no 4. , 322.*
8. Hande Sinem Ergun & Berivan Tatar. (2018). A COMPARISON OF EMPLOYEES' PERCEIVED AND EXPECTED EMPLOYER BRAND ATTRIBUTES: EVIDENCE FROM TURKEY. *Journal of Business, Economics and Finance , Vol.7(3)*, 200.
9. Justin Aselage and Robert Eisenberger. (2003,). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior , Vol. 24, No. 5*, 493-494.
10. Lin, G. et J. Lin . . (2006.). Ethical customer value creation: drivers and barriers . . *Journal ofBusiness Ethics, vol. 67, no 1*, 93-95.
11. Lovlock Christopher & Wartz Jochen. (2004). Services marketing: people, technology, strategy. *Journal of services marketing, v18, N5*.
12. Luis Miguel Saavedra-Azabache & all. (2024). Inbound marketing and customer loyalty in the tourism sector. *Innovative Marketing, Volume 20, Issue 1*, 238-240.
13. Mi Lin & all. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon v 10* .
14. Mishra, S. (2010). Internal Maeketing-A tool to harness empoloyees power in services organizations in india. *International journal of Business and Mangement ,V5, N1*, 188-186.
15. Mukesh Biswas & Damodar Suar. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(1)* , 93.
16. Mukesh Biswas, Damondar Suar. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of employer branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(1)*, 93-94.
17. Ooncharoen & Ussahawanitchakit. (2009). internal marketing external marketing organizational competencies and businessperformance. *international journal of business research, vol 10, no 01*.

18. Pardo, M. d., & Bruce, I. (2003). MEASURING EMPOWERMENT. *Leadership & Organization Development Journal*, 102-108.
19. Ramaswami, S.N. et J. Singh. . (2003). «Antecedents and consequences of Merit pay fairness for indus trial salespeople. . *Journal of Marketing*, vol. 67, 47-53.
20. Rhoades, L. et R. Eisenberger. . (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. . *Journal of Applied Psycho/ogy*, vol. 87, no 4, , 698-701.
21. Roberts Lombard Mornay. (2010). Employees as customers an internal marketing study of the avis car rental group in south african. *jornal of business management*, vol4, no 4 .
22. Shujuan Yang & all. (2023). Association between perceived noise at work and mental health among employed adults in Southwest China. *Journal of Affective Disorders* 343, 22-23.
23. Yong-Ki Lee & all. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees. *Journal of Services Marketing*, 254.
24. Zhi-Sheng Wang, Hui-Ying Li. (2016). A Study on the Correlations among Internal Marketing, Organizational Member Interaction, and Organizational Performance of an Organization. *Filomat*, Vol. 30, No. 15, *Quantitative Economics and Its Development*, 4288.

ثالثا: الأطروحات والرسائل:

1. HANEN CHARNI . (2013). IMPACT DE LA VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT SUR LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT: APPORT DE L'APPROCHE RELATIONNELLE . *THÈSE DOCTORAI ,UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL* .

المواقع الالكترونية:

1. <https://badrbanque.dz/>. (2024, 03 03).
2. <https://mea.societegenerale.com/ar/>. (2024, 03مارس).
3. <https://www.agb.dz/>. (2024, 03 03).
4. <https://www.albaraka-bank.dz/>. (2024, 03 03).
5. <https://www.alsalamalgeria.com/>. (2024, 03 03).
6. <https://www.arabbank.dz/ar/>. (2024, 03 03).
7. <https://www.banxybank.com/ar/banxy-au-quotidien/>. (2024, 03 03).
8. <https://www.bdl.dz/ar/>. (2024, 03 03).
9. <https://www.bea.dz/pdf/052020448>. (2024, 03 03).
10. <https://www.bna.dz/ar/>. (2024, mars 03).

11. <https://www.bnpparibas.dz/>. (2024, 03 03).
12. <https://www.cnepbanque.dz/web/ar/>. (2024, 03 03).
13. <https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar/>. (2024, 03 03).
14. <https://www.fransabank.dz/ar/>. (2024, 03 03).
15. Raquel Sánchez-Fernández and M. Ángeles Iniesta-Bonillo. (2007, 23/09/2023 a 16h 23). *The concept of perceived value: a systematic review of the research*. Récupéré sur <https://mtq.sagepub.com/content/7/4/427>.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الملحق رقم (01)

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة موجهة لموظفي البنوك التجارية المتواجدة بمدينة سطيف

في إطار القيام بدراسة علمية، بغية إنجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "أثر التسويق الداخلي على القيمة المدركة للموظف البنكي دراسة ميدانية لموظفي البنوك التجارية المتواجدة بمدينة سطيف"، يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على عبارات الاستبانة بكل موضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب وآرائكم، ونحيطكم علما أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض علمية بحتة، تقبلوا منا سادتي الكرام فائق الاحترام والتقدير، وجزيل الشكر على حسن تعاونكم.

الأسئلة الشخصية والمهنية:

الاختيار المناسب	فئات المتغير		المتغير
	ذكر	01	الجنس - 1
	أنثى	02	
	أقل من 30 سنة	01	
	من 31 إلى 40 سنة	02	
	من 41 إلى 50 سنة	03	

قائمة الملاحق

	أكثر من 50 سنة	04	العمر -2
		01	المؤهل العلمي -3
	ليسانس		
	ماستر	02	
	دكتوراه	03	
	تقني سامي	04	
	أقل من 5 سنوات	01	الخبرة المهنية -4
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	02	
	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	03	
	أكثر من 25 سنة	04	
	أقل من 30 ألف دج	01	الأجر الشهري -5
	من 30 إلى أقل من 60 ألف دج	02	
	من 60 إلى أقل من 80 ألف دج	03	
	أكثر من 80 ألف	04	

6- الوظيفة: حدد:

7- بنك: حدد:

1- الأسئلة الخاصة بأبعاد التسويق الداخلي:

رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1. التدريب						
01	لقد التحقت بعدد من البرامج التدريبية لتطوير معارفي ومهاراتي.					
02	تحرص إدارة المؤسسة على تدريبي كلما اضافت منهج عمل جديد.					
03	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم برامج تدريبية تناسب و احتياجات العمل.					

					04	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم البرامج التدريبية التي يمكننا من خدمة العملاء بشكل أفضل.
					05	تحرص المؤسسة على توفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين
					06	تنظر المؤسسة إلى تطوير وتنمية مهارات عاملها على أنه استثمار وليس تكلفة.
					07	تطوير معارف العاملين هو عملية مستمرة بالمؤسسة ومواكبة لتغيرات سوق العمل
2. التحفيز						
					08	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه والزيادات السنوية بشكل كبير مع مؤهلاتي وأدائي.
					09	أحصل على مكافآت، عند تقديمي لأي عمل متميز.
					10	تحرص إدارة المؤسسة على تحفيزي من خلال تقديم الحوافز المعنوية (منح فرص للترقية، تقديم شهادات التقدير مثلاً).
					11	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة.
					12	تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء.
3. التمكين						
					13	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسة.
					14	تأخذ إدارة المؤسسة آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار.
					15	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض سلطات كافية لي لإنجاز المهام الموكلة لي.
					16	تثق إدارة المؤسسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.
					17	تمتعي بحرية اتخاذ القرارات في مجال عملي يساعدي على رفع مستوى الأداء.
4. الاتصال الداخلي						
					18	أحصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة في المؤسسة.
					19	يقوم مسؤولي المباشر بتزويدي بالمعلومات في الوقت المناسب (سرعة وصول المعلومة).
					20	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل لتبادل المعلومات والخبرات.

قائمة الملاحق

					سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل البنك يساعد على إنجاز المهام بسرعة.	21
					يمكن لي مقابلة رئيسي في العمل عند الحاجة.	22
					تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.	23
					يهتم المسؤولون بمعرفة مشاكلنا وشكوانا.	24

2- الأسئلة الخاصة بالمنفعة المدركة للزبون الداخلي :

رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1. المنفعة الاستراتيجية						
25	مكثني العمل بهذه المؤسسة من تطوير معارفي ومهاراتي.					
26	مكثني العمل بهذه المؤسسة من اكتساب خبرات جديدة.					
27	مكثني العمل بهذه المؤسسة من خدمة العميل بشكل أفضل.					
28	مكثني العمل بهذه المؤسسة من التعلم وتجربة مهارات جديدة باستمرار.					
29	مكثني العمل بهذه المؤسسة من القيام بمهام تتلائم مع قدراتي.					
30	مكثني العمل بهذه المؤسسة من زيادة الثقة بنفسي في أداء مهامتي.					
31	يسألني مسؤولي دوماً عن اقتراحاتي حول كيفية تحسين أدائي.					
32	يسمح لي عملي في هذا البنك من التوفيق بين عائلي ووظيفتي.					
33	يسمح لي عملي في هذا البنك بقضاء وقت مناسب مع عائلتي.					
34	يحرص البنك على توفير كل الوسائل التي تضمن لي التنسيق بين وظيفتي وعائلتي.					
2. المنفعة العلائقية						
35	أحدث بأريحية مع مسؤولي حول المشاكل التي تصادني في العمل.					
36	يتفهم مسؤولي احتياجاتي الخاصة.					

					يثق مسؤولي في قدراتي ومهاراتي.	37
					مسؤولي فخور دوما بإنجازاتي في العمل.	38
					هناك علاقة جيدة بني وبين مسؤولي.	39
					أحظى بالاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل.	40
					أصبح لدي أصدقاء أكثر بفضل عملي بهذه المؤسسة.	41
					مكثني العمل في المؤسسة من تكوين علاقات طيبة مع زملائي في العمل.	42
3. المنفعة الاقتصادية						
					أعتقد بأن أجري يتوافق تماما مع ما أنجزه من مهام.	43
					أعتقد بأن أجري يعكس تماما كفاءتي بالعمل.	44
					أعتقد بأن أجري يتوافق وعدد أيام العمل في الاسبوع	45
					أعتقد بأن أجري يتوافق وعدد ساعات العمل في الاسبوع	46
					أعتقد بأن التعويضات المقدمة من قبل هذه المؤسسة مناسبة.	47
					أعتقد بأن الامتيازات المقدمة (التأمينات، القروض، الخدمات الاجتماعية) من قبل هذه المؤسسة مناسبة.	48
4. المنفعة الاجتماعية						
					أشعر دوما بالفخر لكوني أعمل في هذا البنك.	49
					عملي بهذا البنك يشعري بمكانتي المتميزة أمام الآخرين.	50
					أتحدث دوما للآخرين عن هذا البنك بالكلمة المنطوقة الإيجابية.	51
					يسعى البنك لكسب سمعة طيبة في المجتمع.	52
					البنك حريص على الاهتمام بالمحيط الذي ينشط فيه	53
					بالنسبة لي، يتمتع البنك بصورة جيدة مقارنة مع المنافسين.	54

التكلفة والتضحيات.

1. التكلفة العلائقية

					لا أشعر بالاغتراب الوظيفي في هذا البنك	55
					لا أشعر بعدم الاحترام والتقدير في هذا البنك	56
					أعرف بالضبط مهامتي ومسؤولياتي	57
					لا أشعر بوجود صراعات مع زملائي أثناء تأدية مهامي	58
تكلفة الفرصة البديلة . 2						
					أنا أعمل في هذا البنك لأني لا أعتقد أنه هناك بنك آخر يمكنه تقديم لي مزايا أو منافع أحسن.	59
					أعتقد أنني لو انتقلت لبنك آخر ستكون تكاليف العمل الجديد أكبر من فوائده.	60
					لا يمكنني المخاطرة بترك عملي هنا.	61
الوقت/ الجهد/ الطاقة						
					أنا أبذل في عملي هذا الكثير من الجهد والطاقة.	62
					هناك ضغط كبير جدا عليّ في عملي.	63

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين:

- الأستاذ هباش فارس.
- الأستاذ بن سالم فاروق.
- الأستاذ زديوي عبد الرحيم.
- الأستاذة كباب منال.
- الأستاذ جاري صالح.
- السيد بوحريري صلاح الدين مساعد مدير بنك البركة.
- السيد فلايلي أنور رئيس مصلحة بنك القرض الشعبي الوطني.

الملحق رقم (03)

أسئلة المقابلة:

1. هل تقومون بالتدريب بشكل دوري أو في حالة استعمال تكنولوجيا جديدة؟
2. هل يتم تدريب كل موظف جديد؟
3. ماهي التحفيزات التي تقدم للموظفين جراء مكافئتهم على أداءهم المتميز؟
4. هل يتم تفويض السلطة للموظفين كل حسب منصبه، حتى يسهل عليهم اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان تقديم خدمة ذات جودة؟
5. بغية انتقال المعلومات بين الموظفين، هل يتم الاعتماد على الاتصالات الرسمية فقط؟

الملحق رقم (04)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	63

معامل الثبات للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	7

معامل الثبات لبعء التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	5

معامل الثبات لبعء التحفيز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	5

معامل الثبات لبعء التمكين

معامل الثبات لبعء الاتصال الداخلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	7

معامل الثبات للقيمة المدركة للموظف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	30