

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 Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع

أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي
دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (العلوم التجارية)
تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

د/ بن عيسى ليلي

إعداد الطلبة:

وغلاني راضية

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|-----------------|--------|----------------|
| 1 | الربيع مسعود | أستاذ محاضر -أ- | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | ليلى بن عيسى | أستاذ محاضر -أ- | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | كاميليا يزغش | أستاذ مساعد -أ- | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرهان

أقدم بالشكر العظيم الله العزيز الجليل الذي انعم عليا بنعمة العلم والإيمان ، وحثني على مثابرة
الجهد في الحصول عليهما بلا حدود لزمان أو مكان .

يشرفني أن أتوجه بالشكر والتقدير و الامتنان للأستاذ الذي قبلي الإشراف على هذا البحث،
وأمدني بتوجيهاته العلمية وكان دعما لي الأستاذة : بن عيسى ليلي .

يدعوني واجب الوفاء والعرهان بالجميل أن أقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكرام على ما قدموه
لي من توجيهات وملاحظات خلال إعدادي لهذا البحث فلهم مني كل الشكر والتقدير .
كما يسعدني أن أقدم بجزيل الشكر والى كل صديق وزميل مساهم في هذا الجهد .

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أمد الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي و أبنائي وجميع أفراد عائلة وغلاني

إلى أصدقائي وزملائي طلبة الماستر

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أهدي خلاصة عملي وثمره جهدي المتواضع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -بسكرة- و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي,واعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج spss في تحليلها , حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف بالبنك .وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :أن التوجه العام لإجابات المبحوثين يتجه نحو المحاييد فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعادها الوظيفة (المنتج),الالتزام(السعر),مكان العمل(التوزيع الداخلي),الترويج الداخلي, أما بالنسبة لمحور التوجه السوقي فكان التوجه كذلك يميل إلى الحياد , كما توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه السوقي في البنك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:التسويق الداخلي ،التوجه السوقي ،بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ABSTRACT :

This study aims To recognize the effect Internal Marketing On Market orientation At the Bank for Agriculture and Rural Development - Biskra -

The study used the descriptive approach, The researcher adopted On the questionnaire as a tool to collect data and the spss program in its analysis, where the questionnaire was distributed to a random sample of 30 employees In the bank, and the study reached a set of results, the most important of which are:

That the general orientation of the respondents' answers It moves towards the neutral With regard to the independent variable represented in internal marketing with its dimensions: function (product), commitment (price), workplace (internal distribution), internal promotion, as for the axis of market orientation, the trend was also tending to neutrality, and we also concluded that there is a significant effect Internal marketing statistics on the market orientation in the bank under study

Key Word :Internal Marketing, Market orientation,Bank for Agriculture and Rural Development

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| / | شكر وعرفان |
| / | ملخص |
| / | فهرس المحتويات |
| / | قائمة الأشكال |
| / | قائمة الجداول |
| أ-ط | مقدمة |
| الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي | |
| 11 | المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي |
| 11 | المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي |
| 15 | المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي |
| 17 | المطلب الثالث: اهداف واهمية التسويق الداخلي |
| 20 | المبحث الثاني : التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة |
| 20 | المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي |
| 23 | المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي |
| 25 | المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي |
| 27 | المطلب الرابع : نماذج التنفيذ في التسويق الداخلي |
| 33 | المبحث الثالث: مزيج التسويق الداخلي |
| 34 | المطلب الأول: الوظيفة (المنتج) |
| 37 | المطلب الثاني : السعر الداخلي (الإلتزام) |

| | |
|----|--|
| 39 | المطلب الثالث: مكان العمل (التوزيع) |
| 40 | المطلب الرابع: الترويج الداخلي |
| 42 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني : مدخل الى التوجه السوقي |
| 44 | المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوجه السوقي |
| 44 | المطلب الأول : نشأة التوجه السوقي |
| 45 | المطلب الثاني : مفهوم التوجه السوقي |
| 51 | المطلب الثالث : خصائص التوجه السوقي |
| 52 | المبحث الثاني : أساسيات التوجه السوقي |
| 52 | المطلب الأول : عناصر التوجه السوقي |
| 57 | المطلب الثاني : أبعاد التوجه السوقي |
| 64 | المطلب الثالث العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي |
| 68 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث :الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية |
| 70 | تمهيد |
| 71 | المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية: BADR |
| 71 | المطلب الأول: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وتطوره |
| 74 | المطلب الثاني أهداف البنك ووظائفه وهيكله التنظيمي |
| 77 | المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة. |
| 79 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث الميداني |
| 79 | المطلب الأول: منهج البحث |
| 80 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية |
| 82 | لمطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة |

| | |
|-----|---|
| 83 | المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي |
| 87 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات |
| 87 | المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي |
| 91 | المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التوجه السوقي |
| 93 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة |
| 105 | خلاصة الفصل |
| 107 | الخاتمة |
| 111 | قائمة المصادر و المراجع |
| / | الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 21 | إجراءات التسويق الداخلي | 01 |
| 28 | نموذج بيرري في التسويق الداخلي | 02 |
| 30 | نموذج "كرونروس" للتسويق الداخلي | 03 |
| 32 | نموذج "رفيق وأحمد" للتسويق الداخلي | 04 |
| 46 | نظرية (Kholi and Jaworscky) للتوجه السوقي | 05 |
| 47 | يبين نظرة (slater and narver) للتوجه السوقي | 06 |
| 49 | يبين التوجه السوقي | 07 |
| 50 | نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي | 08 |
| 59 | يبين البعد الثقافي للتوجه السوقي | 09 |
| 61 | البعد السلوكي للتوجه السوقي | 10 |
| 77 | الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية | 11 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 13 | أهم المقاربات التسويق الداخلي | 01 |
| 80 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية | 02 |
| 84 | نتائج معاملات الثبات والصدق | 03 |
| 86 | معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة | 04 |
| 87 | مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد | 05 |
| 88 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي | 06 |
| 91 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التوجه السوقي. | 07 |
| 93 | اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح | 08 |
| 94 | نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | 09 |
| 96 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية. | 10 |
| 98 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى | 11 |
| 99 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية | 12 |
| 101 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 13 |
| 103 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة | 14 |

مقدمة

أبرزت التغييرات التي شهدها العالم في جميع الميادين عدة تطورات مست جل القطاعات والتي من بينها قطاع الخدمات الذي تعاضم دوره حيث أصبح من أكثر القطاعات نمواً ومساهمة في تنمية الاقتصاد، ومع زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع كان على المؤسسات الخدمية محاولة زيادة جهودها لجذب الزبائن مستعملة في ذلك مختلف الأدوات والأساليب والخطط التسويقية، بحيث ان نجاح هذه الأدوات والأساليب والخطط يبدأ بنجاح التسويق الداخلي الذي يتم التبادل فيه بين المسيرين في المؤسسة والعاملين بها ومن المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين لذلك كان على المؤسسة الخدمية التي تريد تحقيق الجودة في خدماتها اعتبار موظفيها زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراته ومن ثم تحسين مستوى أدائهم حتى تحقق رضاهم وهذا جوهر فلسفة التسويق الداخلي الذي يقوم بالتركيز على تطبيق أساليب التسويقية المعروفة على العاملين على اعتبارهم زبائن داخليين، ومن ثم تحقيق أهدافهم الموجودة وكذا أهداف المؤسسة، التي تترجم في استراتيجيتها التسويقية.

وفي هذا السياق يعتبر التوجه السوقي من المفاهيم التسويقية الحديثة نسبياً، وقد حظي باهتمام كبير من قبل باحثي التسويق، وبحث من جوانب متعددة، كتأثيره على أداء المنظمات، وعلى الربحية، والابتكار ونجاح المنتجات الجديدة وما يميز التوجه السوقي انه كخطوة استباقية، يساعد وبشكل كبير على نجاح المنتج او الخدمة سواء أكانت جديدة كلياً أم أنها مطورة، بحيث تلبي حاجيات العملاء وتشبع رغباتهم ومن ثم الوصول بهم إلى مرحلة الرضا.

وتعيش منظمات الأعمال على اختلاف مجال نشاطها بما فيها المؤسسات المصرفية، حالة من التنافس والصراع من اجل السيطرة على السوق وتثبيت صورتها الذهنية لدى العملاء، من خلال تقديم ما هو جديد مبتكر، أو تطوير ما هو مقدم حالياً، وهنا تبرز الحاجة للقيام ببحوث السوق، أي توليد المعلومات عن السوق ومكوناته، ثم نشر هذه المعلومات وإيصالها إلى الإدارات والأقسام المعنية، والاستجابة لها بما يمكن المنظمة من فهم السوق بشكل جيد، وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية المتاحة أمامها، وهذا هو جوهر التوجه السوقي.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق لعلاقة التسويق الداخلي بالتوجه السوقي، آخذين في ذلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية كدراسة حالة، منطلقين في ذلك من الإشكالية التالية:

- هل هناك أثر للتسويق الداخلي على التوجه السوقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - فرع بسكرة-؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

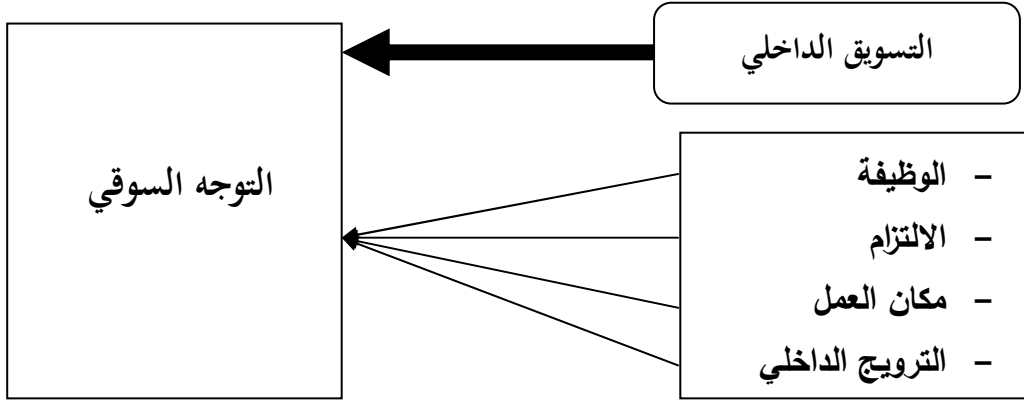
مقدمة

- هل هناك أثر للتوظيف على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة؟.
- هل هناك أثر للالتزام على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة؟
- هل هناك أثر لمكان العمل على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة؟
- هل هناك أثر للترويج الداخلي على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة؟

ثانيا/ نموذج الدراسة والفرضيات:

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل التسويق الداخلي بإبعاده كمتغير مستقل و التوجه بالسوق كمتغير تابع،

الشكل رقم 01 نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

مع الإشارة بأن الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالأتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر التسويق الداخلي على التوجه بالسوق عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$

إما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى

معنوية $(\alpha = 0,05)$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للالتزام في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى

معنوية $(\alpha = 0,05)$

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمكان العمل في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

ثالثا/ أهمية الدراسة:

تستند الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع التسويق الداخلي و أثره على التوجه السوقي، وما مدى دوره في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع ما يدور من حولها من تغيرات، و لما له دور في تحسين أدائها للوصول إلى التميز. وعلى العموم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- يتميز الموضوع بالخصوصية ، لندرة الدراسات والبحوث المتناولة سابقا.
- يعد التسويق الداخلي من المواضيع الهامة و الحديثة في وقت واحد، ومن المعروف أن اهتمام الإدارة بالموظفين من حيث إختيارهم وتعيينهم، تدريبهم وتحفيزهم وتشجيع الإتصال بينهم وبين الإدارة يعكس على ارتياح الموظفين وتقديمهم خدمات ذات جودة عالية.
- تقديم صورة واضحة و معلومات عن أهمية دراسة عناصر التسويق الداخلي و إبراز العوامل التي كان لها أكبر الأثر في تسيير التسويق الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة.
- يدرس البحث العوامل الداعمة لتبني سياسة التوجه بالسوق، وتتمثل هذه العوامل بمجموعة العوامل الداخلية (الإدارة العليا، السياسات التنظيمية، ديناميكية الأقسام الادارات، نظام المكافآت و الحوافز) و عوامل خارجية (اضطرابات السوق و حدة المنافسة).
- يدرس البحث التوجه السوقي حسب البعد السلوكي والمتمثل في توليد المعلومات، نشر المعلومات والإستجابة للمعلومات.

رابعا/ أهداف الدراسة:

لا شك بأن الهدف العام لهذه الدراسة يكمن أساسا في محاولة الربط بين التسويق الداخلي من جوانب محددة والمعبر عنها من خلال أبعاد هذا المفهوم، مع متغير التوجه السوقي الذي يعتبر موضوعا خصبا للبحث والدراسة، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع كذا المحاولة استكشاف وتحليل آراء عمال المؤسسة محل

الدراسة (البنك) حول أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي للمؤسسة. وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم التسويق الداخلي بمختلف مجالاته وأساليبه.
- مناقشة مفهوم التوجه السوقي والتعرف على خصوصيات هذا المفهوم.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز أثر مختلف أبعاد التسويق الداخلي في التوجه السوقي للمؤسسة المصرفية.

خامسا/هيكل الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين ، وفصل تطبيقي ففي الفصل الأول سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي للتسويق الداخلي، أما الفصل الثاني نتعرف على مفاهيم حول التوجه السوقي، أما الفصل الثالث نتعرف على الجانب التطبيقي في المؤسسة محل الدراسة.

منهجية البحث و أدوات جمع البيانات:

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي للظاهرة المبحوثة، الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عنها، واتباع خطواته ومراحله التي تختلف من بحث لآخر، ففي بحثنا هذا اعتمدنا على الإستكشاف من خلال ودراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها والإختبار من خلال الإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية ب وإخضاعها للإختبار والتحليل بغرض الوصول إلى نتائج تشكل في مجملها الإجابة على الفرضيات الموضوعية .

سادسا/ الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

دراسة محجوبي محمد الأخضر "اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسات الخدمية"، رسالة ماجستير تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بالقنايد، تلمسان، الجزائر، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود ومدى تأثير عناصر المزيج التسويقي (الوظيفة، الالتزام، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) على مستوى الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسات عينة الدراسة وقد اعتمد الباحث على

المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع و تحليل المعلومات الضرورية لوضع الإطار النظري، و إعطاء نظرة شاملة لمفاهيم ومتغيرات البحث

ولخصت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي كأسلوب منفرد للإدارة وكفلسفة تسويقية متميزة، يلعب دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الاقتصادية الخدمائية و ذلك بما فيه من تطوير و تحسين الجودة و الوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن انطلاقا من تحقيق رضا الموظفين.

دراسة صالح عمرو كرامة الجريري " اثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون", سوريا عام 2006 : ألقى الباحث الضوء، من خلال هذه الأطروحة على التسويق الداخلي و أثره على أنشطة المصارف، بالإضافة الى جودة الخدمات المصرفية و دورها في رضا الزبون، و قد كانت الدراسة على واقع المصارف اليمنية حيث توصلت الى:

-أن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة اجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية.

-اشباع حاجات العاملين هي المعيار الأساسي لتحسين جودة الخدمات.

دراسة أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد الوهاني الضمور " أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية 2010

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية كما هدفت الى تحديد وقياس تاثير مكونات التسويق الداخلي ومعرفة اثر عدد من العوامل الديموغرافية في العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا عن العمل واوصت الدراسة الى الاهتمام الكبير بالحوافز المعنوية و المادية وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق.

الدراسات المتعلقة بالتوجه السوقي:

Kevin Zheng Zhon et autres :دراسة:

Market orientation Job Satisfaction Product Quality and firm Performance

التوجه السوقي، الرضا الوظيفي، نوعية الإنتاج و أداء المنظمة:

ميزت الدراسة بين نوعين للتوجه السوقي، توجه ثقافي و آخر سلوكي ، بينت أن التوجه السوقي كثقافة في المنظمة يؤدي إلى توحيد مستوى التوجه السوقي كسلوك ، ما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي ومن ثم نوعية الإنتاج ، و هو ما يعود على الأداء ككل ، فحسب الباحث فان التوجه السوق بوجهة الثقافى على الرضا الوظيفي، نوعية الإنتاج والأداء المنظمي.

نفس الملاحظة السابقة يرجى إضافة دراستين على الأقل .

دراسة كاظم 2010

عنوان الدراسة:

أثر التوجه السوقي و الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية .

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف على أثر التوجه السوقي و الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية, و تمت دراسة الأداء من جانبي الربحية و الحصة السوقية, أما بالنسبة للتوجه السوقي فقد تمت دراسته من ناحية البعد الثقافى في التوجه بالعميل, التوجه بالمنافس, التكامل الوظيفي .

منهجية الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة المتمثلين بالمدراء و رؤساء الأقسام العاملين في شركة الخطوط الملكية الأردنية, و من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للاجابة عنها , استخدمت الباحثة المنهج الوضعي التحليلي, و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الادارات العليا و الوسطى البالغ عددهم 263 و عينة الدراسة البالغ عددها 105 و تم استعادة 84 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS .

نتائج الدراسة:

للتوجه السوقي أثر موجب و مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية, و لا يوجد أثر موجب و مباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية,الحصة السوقية) و وجود تأثير و مباشر للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية و الحصة السوقية, و وجود أثر موجب و

مباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية, الحصة السوقية) و للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن, التوجه بالمنافسين, و التكامل الوظيفي) أثر موجب و مباشر على إلتزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية, و للإلتزام أثر موجب ومباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية, الحصة السوقية), و للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن, التوجه بالمنافسين, التكامل الوظيفي) أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية, الحصة السوقية) بوجود الإلتزام.

دراسة: (Jaworoski and Kholi, 1993):

Market Orientation: Antecedents and consequences

عنوان الدراسة:

التوجه بالسوق, المسببات و النتائج .

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه بالسوق و أداء المنظمة, مع الأخذ بالإعتبار العوامل الداعمة للتوجه بالسوق, من أجل تحديد أي من هذه العوامل أكثر تأثيرا على الأداء و استبعاد العوامل عديمة التأثير.

منهجية الدراسة:

بلغ عدد الشركات المؤهلة للمشاركة في الدراسة 1000 شركة أمريكية من مختلف الصناعات, و لكن تم اختيار 500 شركة بشكل عشوائي للمشاركة فعليا في الدراسة, و وزعت الاستبانات على المدراء التنفيذيين في تلك الشركات بغض النظر إن كانوا مدراء التسويق أولا, و كان عدد الردود 230 استبانة , أي نسبة الإستجابة كانت 47.2 %

و استخدم مقياس (ليكارت) الخماسي عند تصميم الإستبانة , و اعتمد الباحثان على اجراء تحليل الإنحدار بين السوابق أو (العوامل الدافعة) على أنها متغير مستقل و التوجه بالسوق على أنه المتغير التابع, ثم أجري تحليل الإنحدار مرة أخرى بين التوجه بالسوق على أنه المتغير المستقل و العواقب المتمثلة (بالأداء) على أنها المتغير التابع .

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة ان التوجه السوقي يتعلق وبشكل أساسي بتأكيد و إصرار الإدارة العليا على تبني هذه السياسة ,وكذلك بدرجة المخاطرة المرافقة لهذه السياسة و مدى إستعداد الإدارة العليا لتحملها,التفاعل و الصراع بين الأقسام الداخلية في المنظمة,درجة المركزية,نظام المكافآت. وأشارت الدراسة بوضوح إلى أن التزام الموظفين في المنظمة,العصبية وروح التضامن. و أخيرا تعتبر العلاقة بين التوجه السوقي و الاداء متينة جدا,وتتأثر بشكل كبير بالمتغيرات البيئية بما فيها غضطرابات السوق وحدة المنافسة و الإضرابات التكنولوجية.

سابعاً/ الفجوة البحثية:

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تناولت متغيري التسويق الداخلي والتوجه السوقي كل على حدى، نستطيع القول أن هاته الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في بعض النقاط لاسيما ما تعلق منها بالمضمون النظري والمفاهيمي لكل متغير منفصلاً، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين متغيري(التسويق الداخلي والتوجه السوقي)، إذ تجدر الإشارة أن هذه الدراسة على حد علم الطالبة من الدراسات القليلة – إن لم نقل أنها- أول الدراسات التي تناولت وجمعت بين المتغيرين فهي تتفق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لكل من التسويق الداخلي والتوجه الإستراتيجي وتختلف في الأبعاد المعتمدة لكلتا المتغيرين،وظف إلى ذلك اختلافها عنهم في الإطارين الزماني والمكاني، وكذا الدراسة الميدانية.

ثامناً/ حدود الدراسة

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – فرع بسكرة-.

الحدود الزمانية:

امتدت الفترة الزمانية للتريص التطبيقي من تاريخ 2020/02/06 إلى غاية 2020/08/27.

إلا أن هذه الفترة سادها انقطاع طويل بسبب الظرف الراهن الذي يشهده العالم والجزائر على وجه الخصوص والمتمثل في جائحة كورونا التي انقطعت فيها فترة التريص لمدة طويلة.

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على توضيح المفاهيم المتعلقة بمتغيري التسويق الداخلي بأبعاده المختارة و التوجه السوقي كمتغير مستقل.

تاسعاً/ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- 1التسويق الداخلي:هو معاملة الموظفين على أنهم زبائن ,و ان المؤسسة سوق داخلية وانتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين من خلق الموظفين متحاسين ومهتمين.
- 2الوظيفة:هي مجموع من المهام المنظمة او المنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة.
- 3الالتزام:هو سلوك ينبغي ان يتحلى به الموظف نتيجة إنتمائه للمنظمة وكقيمة ينبغي ان يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها.
- 4المكان(التوزيع الداخلي):ويشير على مكان العمل او مقره ويشمل موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي ,البيئة المادية للمنظمة,و التنسيق الداخلي بين الموظفين.
- 5الترويج الداخلي:هو النشاط التي تسعى إليه المنظمة من خلالها على التأثير على سلوك الزبون الداخلي وجعله أكثر إلتزاما من خلال إقناعه بالمنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.
- 6التوجه السوقي:هو عبارة عن فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبل واسع من قبل المنطقة التي تركز على التكامل و التنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الاخرى في هذه المنطقة.

الفصل الأول

المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، ولتقديم مفهوم هذا الأخير وتعريفه، يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية . تساهم في إرضاء الزبائن غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور و بروز ه ذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات كان أبرزها تعريف بييري (Berry 1984) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية ، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة "؛ ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على :

- ❖ اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- ❖ تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- ❖ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. (M.Dunmore, 2002)-

ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مدبري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة.

بالرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذها بها بييري وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي.

- عرفه أيضا (Kotler, Bowen, & Makens, 2006) على انه فلسفة عامة شاملة تحرص على الالتزام

بها العديد من المنظمات ،حيث ظهر ذلك من خلال التعريف الذي قدمه كوتلر بأنه " العمل

الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي

الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز العاملين، خصوصا الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم.(Kotler,) "العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن.

- وقال هوانج Huang (2003) إن التسويق الداخلي يهدف إلى توظيف وتدريب وتحفيز العاملين الداخليين وتشجيعهم لفهم ومعرفة أهمية مفاهيم توجهات رضا الزبائن، فضلا عن ذلك التنسيق مع قسم التسويق لتقديم الدعم والمساعدة من أجل الوصول لتوفير خدمة عملاء.
- وتحدث مورباي (morbay)، عن التسويق الداخلي لتطوير العاملين قائلا : "مع سرعة التغيير..لقد إعتدنا تطوير الموظفين كنهج إيجابي في المنظمات المختلفة لتسويق مساهمتها (Wilson, 2005, p. 485).

تعريف Sasser et Arbeit:

يعتبر كل من sasser et arbeit من أوائل المهتمين بالتسويق الداخلي و ذلك في إحدى مقالاتهما لعام 1976 و التي تمحورت حول "وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين"، بعدها ازدادت أهمية هذا الموضوع خاصة مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات و تزايد و تنوع متطلبات الأفراد على مختلف المنتجات و الخدمات. (العجاردة، 2005، صفحة 30)

إن الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الإهتمام من منظور تسويقي بالعاملين داخل المنظمة و عددهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة، و ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها و وضع برامج لتطويرهم و تحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام، و التدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل و بذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات و الأخلاقيات الداخلية و تعزيز الكفاءة التشغيلية و أيضا سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين. (Lan, 1998, p. 201)

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول تقديم أهم التعاريف وفقا للمقاربات المختلفة التي قُدمت في للتسويق الداخلي

الجدول رقم 1 : أهم المقاربات التسويق الداخلي :

الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي

| التعريف | الباحث | المقاربة |
|---|------------------|--|
| فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة. | كرونوس 1990 | التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية |
| التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية | فاري 2001 | |
| العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه. | كوتلر 2003 | |
| هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي. | بيرسي 2001 | التسويق الداخلي كاستعمال للتقنيات التسويقية داخليا |
| العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة و بيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة. | قيلمر وكارسون 95 | |
| هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك. | بالونتين 2000 | التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين. |
| هو العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجية و الالتزام بأهداف المنظمة. | فاري 2001 | |
| هو أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى التغيير من أجل تحسين أداء و مكانة المنظمة في السوق الخارجي. | بالونتين وآخرون | التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية. |

مصدر : محجوي محمد الأخضر : أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع

البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2009 ص14.

الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي

وللوقوف على تقديم أوضح لمفهوم التسويق الداخلي حاولنا تقديم بعض التعاريف التي قدمت على العموم في الأدبيات المتخصصة والتي نذكر من بينها:

التعريف الأول:

يعرف التسويق الداخلي على انه مهمة توظيف، تدريب وتحفيز قدرات العمال الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد ، فكل العمال داخل المؤسسة يتبنون مبادئ التسويق ،خاصة المسؤولين والاطارات داخل هذه المؤسسة.

التعريف الثاني:

ويعرف كذلك على انه : مجموعة من الإجراءات والسياسات لادارة الموارد البشرية التي تتعامل مع الموظفين كأعضاء من سوق داخلية تحتاج الى إبلاغ، التكيف، التطوير والتحفيز بهدف خدمة الزبائن بفاعلية أكثر .

التعريف الثالث:

كما يعرف كذلك على انه : تطبيق نظريات التسويق ،إدارة الموارد البشرية ، النظريات ذات الصلة ،التقنيات التحفيز ،التجنيد ،المشاركة في الاختيار، وإدارة العمال على جميع المستويات في المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر لطريقة خدمة الزبائن. (بلحيمر، صفحة 101)

وفي الأخير يتضح من خلال هذه التعاريف ان التسويق الداخلي يقوم على مايلي :

- ❖ اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- ❖ تصميم الوظائف كمنتجات من اجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- ❖ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق اهداف المنظمة.

ويمكن تعريف التسويق الداخلي على انه : الطريقة والأسلوب اللذان يتم من خلالهما معاملة القوى العاملة المؤهلة داخل منظمة الاعمال كعملاء داخليين وفقا لمجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة من قبل الإدارة العليا ،كالاستقطاب ،التوظيف ،التدريب ،التنمية والتطوير، والتحفيز ونشر روح الإبداع وتوفير وتهيئة كل ما يلزم لأداء الوظيفة بشكل كفؤ وفاعل، وذلك لهدف تحقيق الأهداف كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة.

وهكذا فإننا نجد ان جميع هذه التعريفات تركز على القوى العاملة داخل المنظمة وهو ما يطلق عليه بمصطلح العملاء الداخليين (**Inetrnal Customers**) على أساس انهم هم الذين يستقبلون الخدمات من المزود الداخلي والذي قد يكون موظف في قسم اخر كمدخلات ضرورية لأداء الوظائف الخاصة بهم. (العوامرة و زيادات، 2012، صفحة 321)

عرف Johnson التسويق الداخلي: هو الجهود التي يجب على المؤسسة القيام بها تجاه جميع بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة المؤسسة وأهدافها على ان يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. (عمورات، 2019، صفحة 4)

وعرف رفيق وأحمد التسويق الداخلي بأنه تلك الجهود المخططة المستعملة في المدخل التسويقي في تحفيز العاملين لتنفيذ وتكامل استراتيجيات نحو التوجه بالزبائن.

يركز هذا التعريف الى الحاجة بالجهود التي تنتهجها المؤسسة لتحفيز وإثارة دافعية العاملين في تطبيق استراتيجيتها نحو التوجه بالزبائن الخارجيين. (عمورات، 2019، صفحة 6)

كما عرفه Gumesem : بأنه جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الافراد العاملين لديها بتصوير كامل من خلال التدريب و التحفيز والتقييم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف. (كرامة الجريري، 2010، صفحة 3)

المطلب الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي

يمر التسويق الداخلي داخل منظمات الاعمال بثلاثة مراحل تؤثر حتما على أداء المنظمة تبدأ هذه المراحل بإدارة التغيير مروراً بتحفيز ورضا العاملين وانتهاءً بالتوجه بالزبون والمحافظة عليه.

الفرع الأول: التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير

ركزت هذه المرحلة على ان التسويق الداخلي هو الدفع او المحرك لتطبيق استراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو اشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، لانهم يقومون على تحقيق الهداف ويعملون على تطبيق الاستراتيجيات وتركز هذه المرحلة على أنشطة التسويق الداخلي ولا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الامامية المتعاملين مباشر مع العميل، وإنما تمتد الى جميع العاملين في المنظمة. (رحماني و جلالي، 2015، صفحة 39)

الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي

يرى الباحثون ان التسويق الداخلي ، كوسيلة للتنفيذ الفعال ، وأول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة للاستراتيجية ، هو (وينتر 1985 Winter) لإدارة الافراد ، نحو تحقيق أهداف المنظمة ، ان تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ ، تدعمت أيضا من خلال تزايد الاقتناع بان التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة ، الى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة ، بالشكل الذي يجعل من الافراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية ، من خلال هذه المرحلة اصبح واضحا ان أنشطة التسويق الداخلي هي اكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك ، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي الى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف ، وتفعيل الاتصالات الداخلية ، من اجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها . (بلحيمر ، صفحة 103)

الفرع الثاني: مرحلة إرضاء وتحفيز العاملين

لقد جاءت هذه المرحلة استجابة لحاجة الأسواق المستهدفة ، وقد ركزت على أهمية تفاعل القوى العاملة مع العملاء بمختلف تصنيفاتهم ، ان هذه المرحلة تسهم في زيادة الفرص التسويقية للمنظمة والحصول على العديد من المزايا التنافسية وتنسجم هذه المرحلة مع سعي المنظمة نحو تنمية وبث روح ثقافة التوجه بالعميل والتي تنطوي على مقابلة رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء من خلال العلاقات الفردية ما بين القوى العاملة بالتوجه بالأسواق المستهدفة بشكل مستمر ، وهذا يحتاج الى رفع مستوى الأداء من خلال إعادة الترتيب والتنسيق وتوثيق العلاقة بين القوى العاملة في الصفوف الامامية وبين زملائهم في الوظائف الأخرى في المنظمة . (العوامرة و زيادات ، 2012 ، صفحة 332)

لقد جاءت هذه المرحلة استجابة لحاجة الأسواق المستهدفة ، وقد ركزت على أهمية تفاعل القوى العاملة مع العملاء بمختلف تصنيفاتهم ، إن هذه المرحلة تسهم في زيادة الفرص التسويقية للمنظمة وللحصول على العديد من المزايا التنافسية وتنسجم هذه المرحلة مع سعي المنظمة نحو تنمية وبث روح ثقافة التوجه بالعميل والتي تنطوي على مقابلة رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء من خلال العلاقات الفردية ما بين القوى العاملة في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وما بين العملاء الخارجيين ، ومن متطلبات هذه المرحلة السعي المستمر نحو تحفيز وتشجيع القوى العاملة بالتوجه بالأسواق المستهدفة بشكل مستمر . (العوامرة و زيادات ، 2012 ، صفحة 332)

الفرع الثالث: مرحلة التوجه بالمستهلك:

الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي

اشارت هذه المرحلة التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، اشارت الى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الامامي - عمال الاتصال - في إدارة العلاقات مع الزبائن لكونهم مسؤولين على اشباع حاجات ورغبات الزبائن او المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم ، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

- موظفو لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفون لديهم عقلية بيعية.
- وجو تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة)، يقصد موظفو الخط الامامي والخط الخلفي.
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة. (بلحيمر، الصفحات 102-103)

كما جاءت هذه المرحلة حسب **GRONOROOS** لتعزيز السلوك الموجه لصالح الزبائن ، بحيث التحول التركيز فيها من العاملين، وذلك بتوجيه اهتمام العاملين نحو الزبائن والوعي أكثر من خلال التنسيق والتفاعل بينهم، لاستجابة السريعة على احتياجات ومتطلبات الزبائن، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه العاملون في تحسن العلاقة مع الزبائن الخارجيين، وبذلك تطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة، ليستخدم كأداة تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو الزبائن لتحقيق رضاهم وتجاوز توقعاتهم، واصبح يساهم بشكل في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة. (عبود، 2016، الصفحات 135-136)

المطلب الثالث: اهداف واهمية التسويق الداخلي

الفرع الأول: اهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر الى تنمية وتطوير الافراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح اطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم افضل الخدمات واحسنها الى الزبائن بحيث تلي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم. (الطائي، 2000، صفحة 150)

وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي الى تحقيق الاتي:

1- ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة

السياسات التي تمثل اطار العمل داخل الشركة.

2- ضمان ان العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة.

3- جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.

وبطبيعة الحال فان هذه الأهداف يمكن ادارتها تحت هدف واحد عام وهو إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة الشركة. (الصحف، 2002، الصفحات 407-408)

4- إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل مختلف الأنشطة بها، الى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.

5- العمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجود الخدمة، مما يؤدي الى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات. (بلحيمر، صفحة 107)

6- تنمية ثقافة المؤسسة، حيث ان تحديد مشكلة الثقافة والقيم التنظيمية يعتبر الأساس لاهم المعايير والقيم التي تسعى المؤسسة لنشرها، لتكونها من تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، ويعني ذلك توفير فهم كامل ومشترك لدى أعضاء المؤسسة لهذه القيم والتي من امثلتها:

- الزبون دائما على حق.
- مظهر العاملين هام لرضا المستهلك.
- الجودة المحققة من أول مرة أداء.
- السرعة في الأداء. (عبود، 2016، صفحة 13).
- الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها، وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تتضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تميتهما ستعود الى الأداء غير المتكامل، ولهذا ستكون اهداف التسويق الداخلي هنا:

- ضمان ان الممارسات الإدارية داخل المؤسسة مشجعة لعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق.
 - ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.
- (سالمات، 2006، صفحة 57)

- تقديم سلع للعاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات وأن يتم قبولها من جانبهم قبل قيام بإنتاجها وتسويقها. (عبود، 2016، صفحة 14)

الفرع الثاني : أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في اشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين، وتحقيق اهداف المنظمة كما يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكات الإيجابية لدى الافراد اتجاه المنظمة.

I. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يكتسب التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة من خلال ثلاثة محاور:

1- إدارة التغيير:

تستفيد المنظمة من ممارسات التسويق الداخلي في ان تنجح التغيير داخلها، وذلك من خلال توضيح أسباب هذا التغيير والنتائج المترتبة عليه وكيفية انجاز هذا التغيير، وإدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات أوغيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع او تفرضها ظروف معينة. (الضمور، 2005، صفحة 343)

2- بناء للصورة العامة للمنظمة:

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

- التموقع الاستراتيجي
- دخول السوق بفعالية
- تسهيل الوصول الى الموارد وبأقل تكلفة.
- توجيه سلوك الافراد لزيادة الدافعية والإنتاجية. (نورمان، 2000، الصفحات 255-256)

3- إستراتيجية المنظمة:

- التعاون والتنسيق بين مختلف الافراد.
- التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف.
- التقليل من حدة التداخل والصراع الوظيفي.
- التزام الافراد بتنفيذ الاستراتيجيات. (رحماني, أحمد; جلاي, حاج, 2014، صفحة 43)

المبحث الثاني : التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة

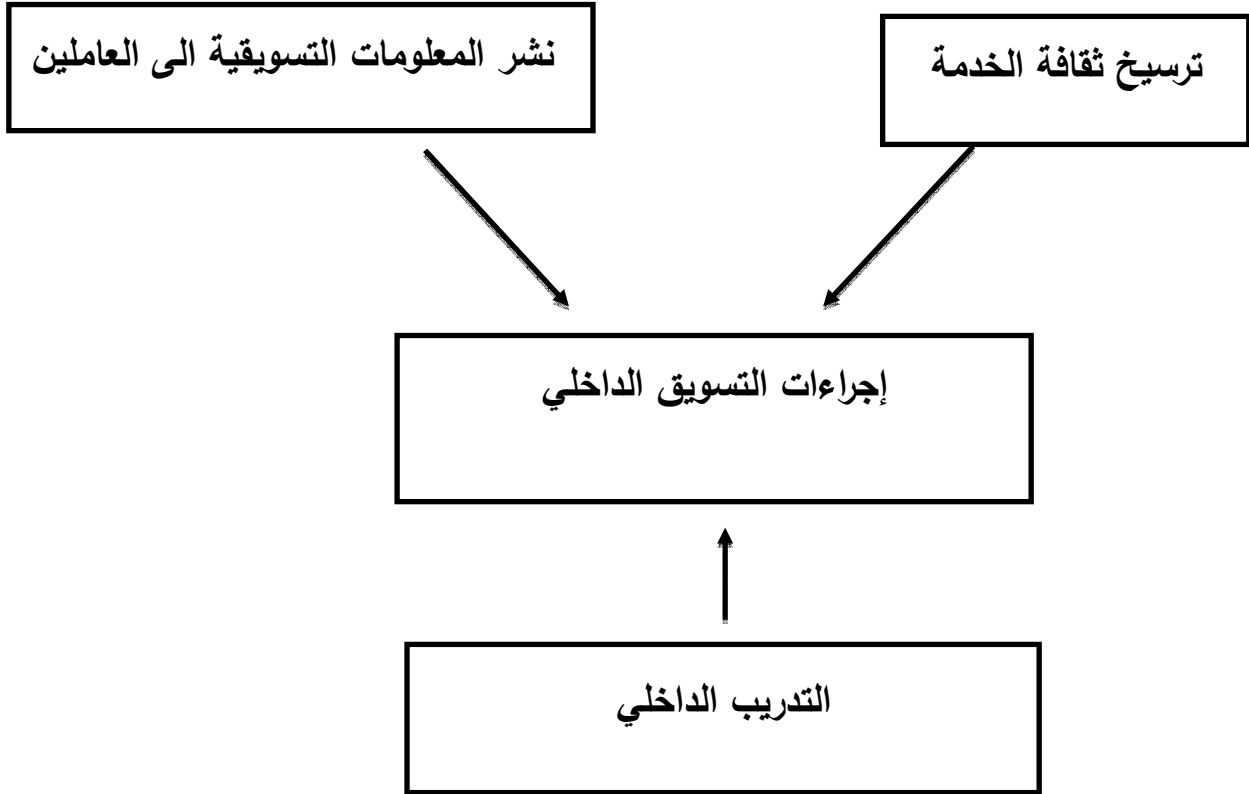
لقد أحدث التسويق الداخلي تغيير كبيراً في المنظمة، إذ بظهور هذا الأخير أصبح العامل الداخلي في المنظمة ينظر له حاجات ورغبات يجب اتباعها، كما يجب على المنظمة الاحتفاظ به لمدة طويلة عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

المطلب الأول: إجراءات التسويق الداخلي

توصف إجراءات التسويق الداخلي بالكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلاءم التسويق الداخلي، فهي تشمل ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين و نشر المعلومات التسويقية الى العاملين.

ويمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل رقم 01

الشكل رقم (01) : إجراءات التسويق الداخلي



المصدر: زاهي إبراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين، 2003، ص24.

الفرع الأول : ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد و القيم و الاعراف و الخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة اجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خاصيتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الاخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخها التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك ، و يكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات ، و كذلك في تحديد القواعد و السلوكيات و المسؤوليات المطلوبة في العمل ، بالإضافة لعلاقة بين الإدارة و العاملين من جهة و العلاقات بين العاملين من جهة أخرى. (درمان و حسان، 2007، صفحة 52)

الفرع الثاني : التدريب الداخلي

يتضمن التدريب الداخلي القوى العاملة وتدريبها، وهو من وسائل التسويق الداخلي الهامة في المنظمة كونه يسعى الى رفع كفاءة الموظفين وتدريبهم وتطويرهم، إذ أصبحت معظم المنظمات في العصر الحاضر تركز على هذا التدريب من خلال زيادة فرص التطوير وفترة التدريب للتعرف على طبيعة الوظيفة التي سيقوم بها وبالشكل الذي يساعد القوى العاملة على أداء أعمالها وواجباتها بإتقان وبالجدوة المطلوبة. (العوامرة و زيادات، 2012، صفحة 326)

و يكون التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية ، و خاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي ، و كذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج و السلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون. كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن .

و عليه فإن أهمية التدريب تتبع سببين أساسيين هما :

✓ السبب الأول : و هو أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى .

✓ السبب الثاني : هو أن الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي ، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية، وتختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في هذه العملية تبعا لمجموعة من معايير أهمها رؤية الإدارة وتكلفة التدريب والوقت المتاح وطبيعة المتدربين. (التلا ، 2016، صفحة 440)

الفرع الثالث: نشر المعلومات التسويقية بين العاملين

مجموعة من البيانات الكافية والدقيقة التي تقوم المنظمة بجمعها بشكل مستمر من البيئة (العامة والخاصة) بهدف خزن واسترجاع ومعالجة وتحليل هذه البيانات عند الحاجة اليها بما ينسجم مع التطورات العالمية واحتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة، وغالبا ما تم من قبل صانعي القرارات التسويقية، ويلعب التسويق الداخلي دورا هاما في الحد من الصراع ما بين مجموعات العمل في المنظمة من خلال الموازنة بين الأهداف التسويقية حول رضا الزبائن الخارجيين والتسويق الداخلي للموظفين وكذلك من خلال تحسين تقاسم المعلومات والبيانات، (العوامرة و زيادات، 2012، صفحة 328)

ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية و الدقيقة عن خدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها، والخدمات التسويقية و التطورات المتعلقة بالإجراءات و الوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان و المكان المحددين لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها عند شرائه للخدمة هذه الطريقة تصبح عملية الاقناع سهلة من جهة مورد الخدمة للزبون. (فائق ، 2013، صفحة 296)

المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة ان تعتنقها بل هو فلسفة تحتاج الى جهد وعمل من اجل تبني هذا المفهوم وتجسيده على ارض الواقع في المنظمة.

الفرع الأول تحديد السوق

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من اجل التأكد من ان المستخدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب اشباع حاجاتهم، فكل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات.

الفرع الثاني: بحوث التسويق الداخلي:

تتمثل في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق ففي التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المنظمة من اجل تحقيق الفرص الداخلية والخارجية، وبذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتكشف أمور من المحتمل ان تؤثر على مختلف البرامج للمنظمة. وتحتاج المنظمة الى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل تبادل في السوق الداخلي وتنقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة.
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ماينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي, (محجوي، 2009، صفحة 29)

الفرع الثالث: تجزئة السوق

إن تجزئة السوق الداخلي يزيد من فعالية وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع في المنظمة، لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الافراد زبائن لهم نفس الحاجات والرغبات والدوافع، لهذا ظهرت تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الافراد المستهدفين وتقسيمهم الى قطاعات تتشابه كل من رغباتهم وحاجاتهم ودوافعهم، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع.

ويعتمد تجزئة السوق عدة تقسيمات:

1- التقسيم الجغرافي:

يفترض هذا المدخل أن احتياجات و خصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر ، بمعنى حاجات و دوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي آخر ، و هذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة .

2- التقسيم الديمغرافي:

ويقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية مثل السن، الجنس، الديانة، الدخل... الخ، هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.

3- التقسيم البسيكوجرافي:

يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، التوجهات، القيم....ومن أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بـ (VALS)، وهو يجمع بين القيم (VALUES)، ونمط الحياة (STYLE) (LIFE)، ويركز هذا المدخل الى تقسيم السوق الى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.

4- التقسيم السلوكي:

يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل ، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت و تحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين. (محجوبي، 2009، الصفحات 30-31)

المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي

تتمثل ابعاد التسويق الداخلي في مجموعة من العناصر نذكر منها:

1- البرامج التدريبية للعاملين:

يعرف تدريب العاملين على انه العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والممرات او القدرات والأفكار، وتؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي على أهمية التدريب للعاملين خاصة في الخط الامامي FRONTLINE EMPLOYEE لأنهم يحتاجون الى زيادة المعرفة بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية (jeffrey, 1998) ، كذلك تم تعريفها على انها عملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم (عبد المتعال، محمد، عبد المحسن، و جودة، 2007).

2- الحوافز والمكافآت:

تعرف الحوافز بأنها تلك التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة نتيجة لتمييزه في الأداء من الاخرين، ونجد أن تطبيقات المؤسسة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بالعاملين فيها ولا تطلب منهم فقط بل تجازيهم. (دعبول و أيوب، 2003)

وكذلك يعرف التحفيز بأنه " 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 مشروعه وتطلعاته"، ويعرف الحافز بأنه " قوة وشعور داخلي يحرك سلوك الفرد للإشباع حاجات أو رغبات معينة. (العميان، 2005)

3-الاتصال الداخلي:

يمثل الاتصال الداخلي جوهر التسويق الداخلي كون التسويق حالة خاصة من عملية الاتصال الإنساني، و ان الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسات.

إن الاتصال الداخلي موجه نحو العاملين بالمؤسسة من اجل التعريف بأهدافها أي الاعلام و التحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد.

كما يعرف بأنه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة الى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للعاملين.

حيث يلعب الدور المهم والكبير في بناء الثقة والاحترام وتوطيد العلاقات بينهم، لذلك فان اهم المقومات التفاعل الداخلي (الاتصال الداخلي) هي عملية ضمان وصول المعلومة بشكلها الصحيح والدقة المتناهية من المرسل الى المستقبل في الوقت الصحيح والمكان الصحيح.

4- التمكين (ثقافة الخدمة):

" أن تمكين الافراد (EMPLOYEES EMPOWEREMENT) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي " كما يشير (Bruce، 2003)، ويعرف أيضا بأن نقل للمسؤولية والسلطة ودعوة العاملين الى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها واتخاذ القرارات وبالتالي صلاحية اتخاذ القرار، ويرتبط بنجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ وتمكين ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المؤسسة، وإذا ما اختارت أي مؤسسة تمكين العاملين فيها يمكنها

ان تحقق النتائج التالية (دربالي، 2009):

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، كذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار العاملين لديهم المعرفة والصلاحية للتصرف في الوقت المناسب.
- زيادة تفاعل العاملين مع العملاء الخارجيين.
- اتساع نظرة العامل وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

المطلب الرابع : نماذج التنفيذ في التسويق الداخلي

الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود إلى الآتي:

- ❖ عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته
- ❖ عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه
- ❖ نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه

وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي :

- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

وفيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنه الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

و الشكل 2 يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

و من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني

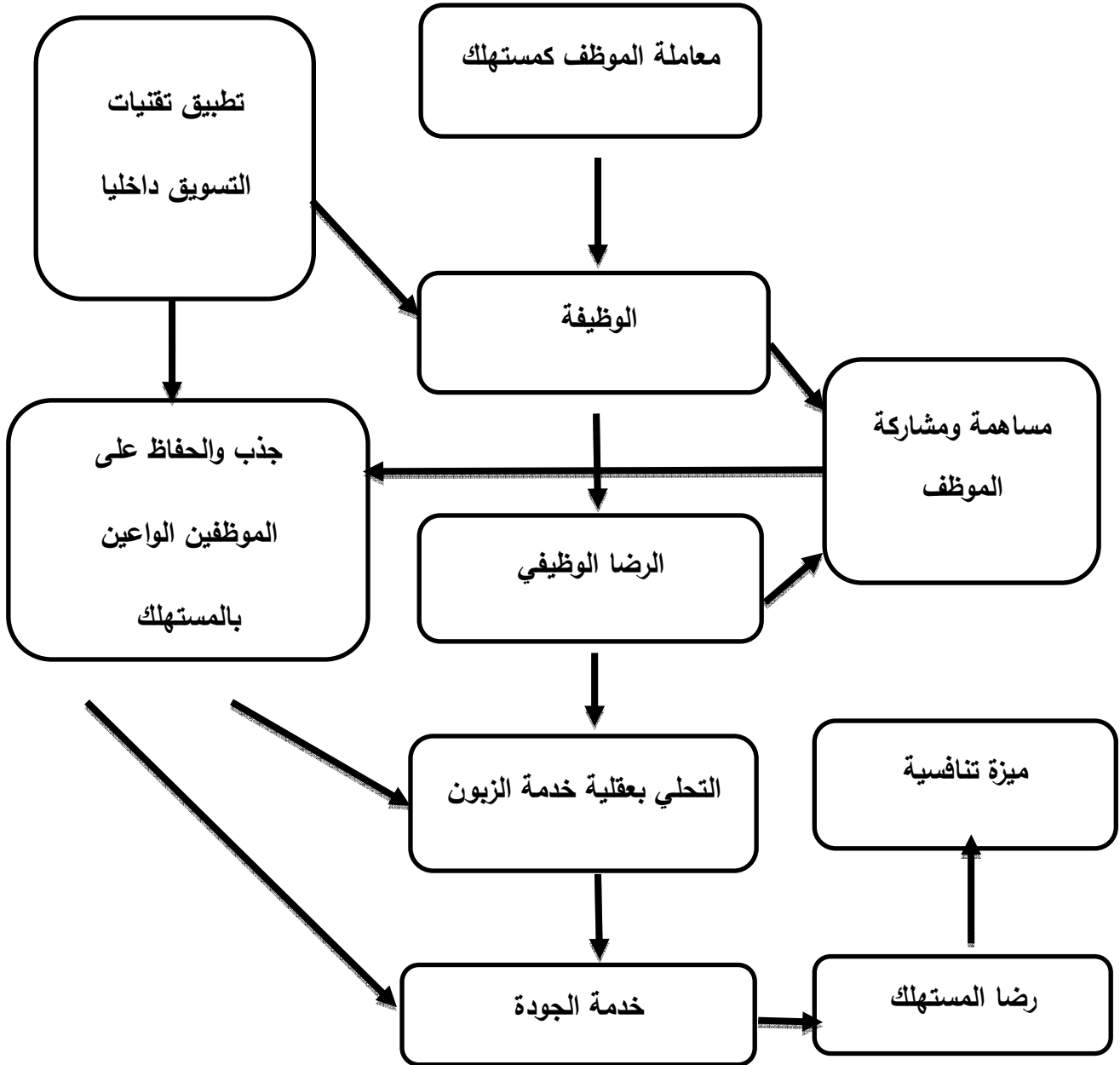
أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

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

الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي

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

الشكل رقم (2) : نموذج بيرى في التسويق الداخلي



Rafiq M, Ahmed P, Ameta- "model of internal marketing" , in Varey & Barbara, Op.Cit, P :225.

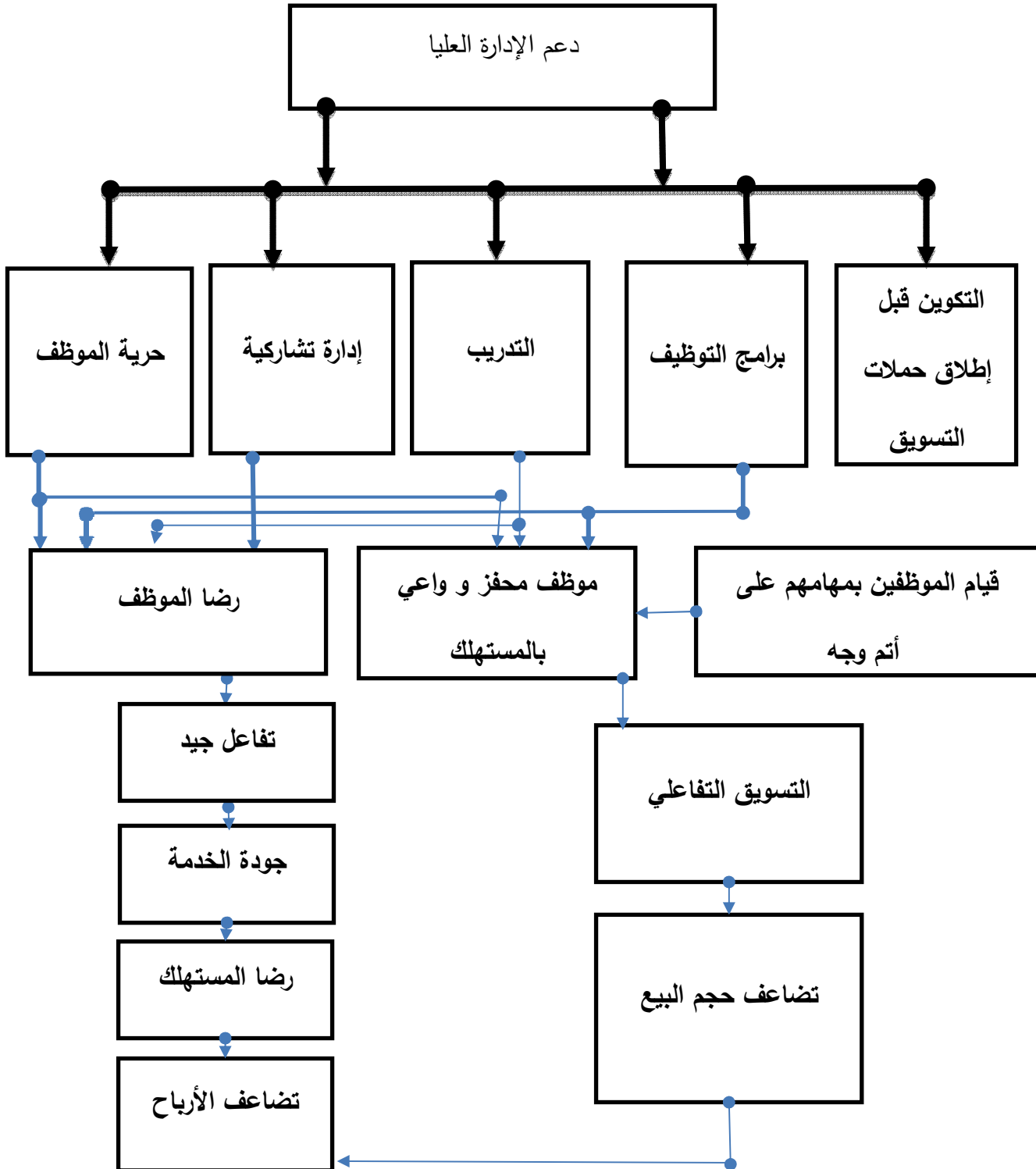
نموذج "كرونروس" :

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلية بيعية، والشكل (02) يوضح نموذج "كرونروس" للتسويق الداخلي.

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

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة (Participati management) أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ (Employees discretion) القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصص المنظمة في السوق.

الشكل (03) يوضح نموذج "كرونروس" للتسويق الداخلي



Rafiq. M, Ahmed.P, Ameta-, " model of internal marketing", in Varey & Barbara,Op. Cit, p226

نموذج رفيق وأحمد:

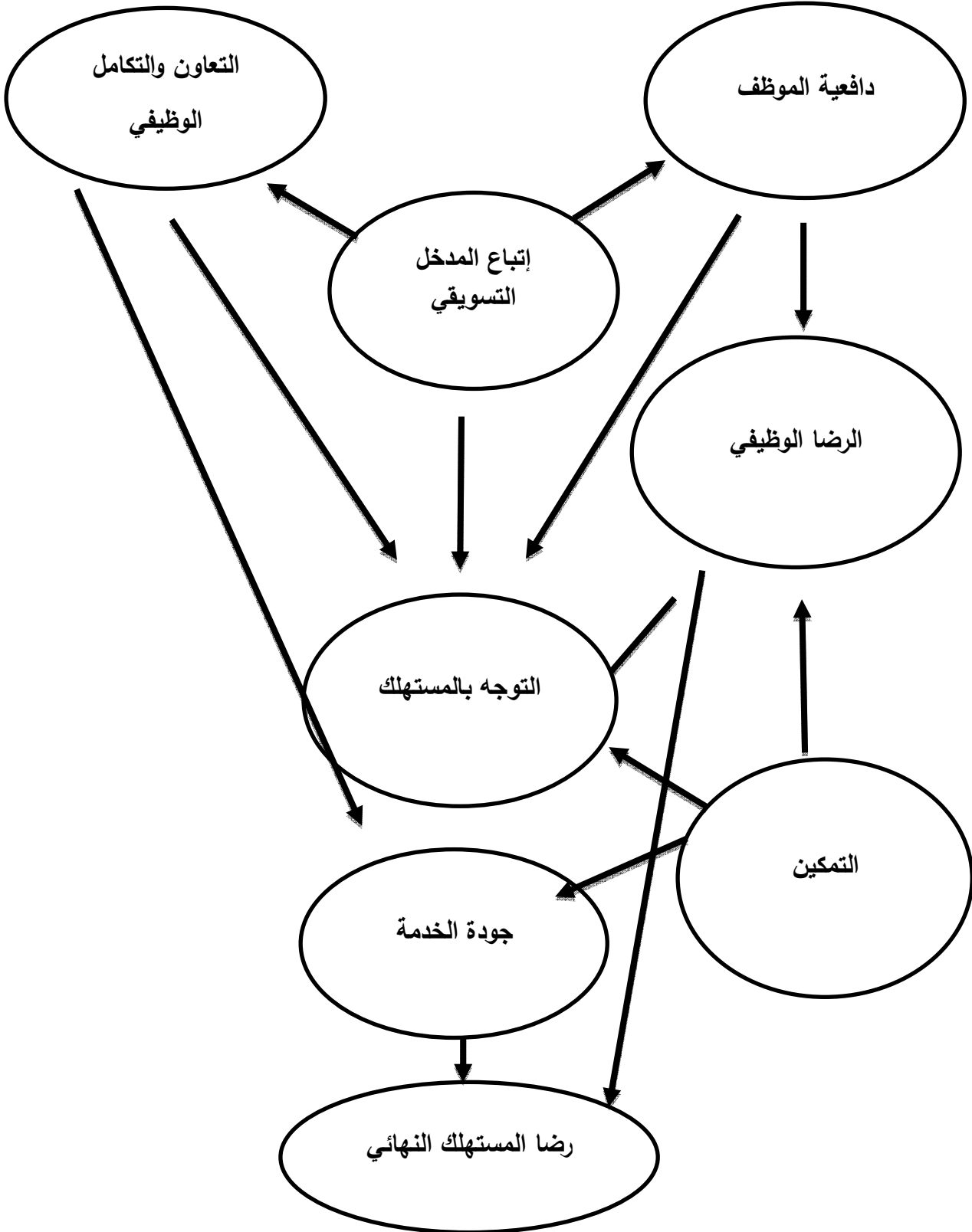
بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من "رفيق وأحمد" بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (03) يوضح هذا النموذج.

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

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

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

الشكل (04): نموذج "رفيق وأحمد" للتسويق الداخلي



Source: Rafiq. M, Ahmed. P, Ameta "-model of internal marketing" , in Varey & Barbara, Op. Cit, P :231.

المبحث الثالث: مزيج التسويق الداخلي

إن الأسس العلمية للتسويق، سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة، و أن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق و. الممارسة المرتبطة بطبيعة و خصوصية المنتج المراد تسويقه. (ساهل، 2003، صفحة 135)

و بالنظر إلى تعريف كوتلر للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص حيث يقول أن التسويق هو "نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل"، وبالتأكيد ف إن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادل ظرفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، و لكنه يبقى قائم طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيفه، و بعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، هي في الحق يقية تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة و التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المنظمة.

وبالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل، فإن على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كمايلي :

- تجميع وتحليل المعلومات(القيام ببحوث التسويق الداخلي).
- رسم وتصميم المنتج الداخلي (الوظيفة) بما في ذلك توضيح المهام و المسؤوليات و الأهداف المطلوبة، و المنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة و الرؤية،.... و غيرها من العناصر إلي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.
- التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي و زيادة درجة التمكين.
- توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل و تشير الى التوزيع.
- التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي

يرى بعض الباحثين ان المزيج التسويقي للتسويق الداخلي يتفرع الى العناصر التالية (بلحيمر، صفحة 108):

المطلب الأول: الوظيفة (المنتج)

من غير المعقول أن تترجم رسالة و أهداف المنظمة، على أرض الواقع، دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أداؤها العاملين أو الموظفين، والوظيفة أو المنتج الداخلي، هي نتاج : لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية (حرحوش و السالم، 2002، الصفحات 40-48):

➤ تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي:

1. تحديد مواصفات الوظيفة.

2. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

➤ الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

والمنتج الداخلي قد يعبر عنه بالوظيفة أو منصب العمل، وفيما يلي بعض التعاريف التي وتوضح أكثر مفهوم المنتج الداخلي أو الوظيفة، " هي مجموع المهام المنظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة". (Couden, 1997, p. 116)

ويشير هذا التعريف الى نقطتين أساسيتين وهما :

➤ المنتج الداخلي هو شيء غير ملموس، ويشمل كل الجهود والمواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.

➤ هذه المواقف والجهود يجب أن تكون في مكان معين [المنظمة، مكان العمل] وفي فترة محددة، وهذه إشارة

ضمنية إلى أن المنتج الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المنظمة يعني ضرورة الانتماء إلى المنظمة.

وتُعرف أيضا على أنها " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات وحاجات العاملين والمنظمة " (حرحوش و السالم، 2002، صفحة 50)، وهذا يوافق ما ذهب إليه بييري وزملاؤه في أن الوظيفة يجب أن تصمم بشكل يرضي حاجات ورغبات الموظفين.

وهناك من يرى أن المنتج الداخلي، يمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن ال قيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف أو العامل من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات

التي تعتمد عليها المنظمة، وعلى المستوى . التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع الزبائن (Rafiq & Ameta, 2002, pp. 28-36)

وهذا أمر جد طبيعي لأنه على مستوى المنظمة المنتج الداخلي أو الوظيفة يخضع للتصميم وإعادة التصميم، على اعتبار أن أي عمل يمكن انجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة، وبالتالي يجب أن يتحلى الموظفون ببعض القيم والمواقف التي تناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.

بمعنى أن المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء والانجاز الروتيني للمهام و الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة، بل هي تتأثر بالتغيرات والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، ولكنها تتبع دائما الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة المنظمة.

اعتبار الوظيفة كمنتج داخلي، ليس فقط من وجهة نظر المهام والواجبات التي ينبغي أدائها، أو المبادرات والإجراءات الجديدة التي يجب قبولها الترحيب بها، ولكن من وجهة نظر الموظفين أيضا أي المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من الوظيفة أو المنتج الداخلي، ولذلك يتعين على المنظمة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) بناء على نتائج بحوث التسويق الداخلي، أو تماشيا مع متطلبات البيئة والمحيط الذي تعمل فيه المنظمة، من خلال التأثير على القيم والاتجاهات والسلوكيات وجعل الخطط والاستراتيجيات تنفذ بالطريقة التي ترغبها المنظمة وتلبي تطلعات الموظفين، وبعبارة أخرى ينبغي على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم : التي تشتمل على المنتج الداخلي الوظيفة ويرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية :

- المكافآت المالية.
- الحاجة إلى التدريب.
- درجة ومستوى المسؤولية.
- مدى المساهمة في اتخاذ القرارات.
- فرص التطور والترقية.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالنقاط التالية:

- تشكيل وتصميم الوظائف يخضع الى:
 - ✓ أهداف المنظمة ومتطلبات الأداء التي تفرضها الظروف والتغيرات.
 - ✓ مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات وطموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف.

2. أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما ، والاستفادة من منافعها ، عليهم أن

يلتزموا بأداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة ، وبعبارة

أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المنظمة والالتزام بما تسعى إليه المنظمة حتى يستفيدوا من

منافع المنتج الداخلي [الوظيفة].

3. من خلال العنصرين السابقين الأول والثاني يمكن تصور معالم التبادل (أطرافه القيم أو الأشياء

محل التبادل) كما يلي:

- الطرف الأول المنظمة بكل كيانها (صورتها، ثقافتها، العلاقات بين أعضائها، هيكلها التنظيمي).
- القيمة التي يتم تلکها، الوظيفة بكل مكوناتها (المهام، الواجبات، المنافع والامتيازات) وهي تمثل التأشير أو بطاقة العضوية والانتماء إلى المنظمة.
- الطرف الثاني الموظف (الزبون الداخلي) بكل ما لديه من استعدادات ومهارات وإمكانيات.
- القيمة التي يمتلكها، الالتزام في العمل والجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها.

وبالنظر إلى قانون التوازن الذي يحكم هذا التبادل، ينبغي على المنظمة أن تدرك خطورة الخلل الذي يمكن أن يحدث

بين ما يقدمه الموظف وما يحصل عليه أو العكس، ولذلك على المنظمة أن تسوق منتجها (الوظيفة) بشكل جيد مما

يسهل عملية جذب وتحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم بالتركيز على المنافع التي يوفرها المنتج بدلا من مميزاته.

المطلب الثاني : السعر الداخلي (الإلتزام)

يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة، [تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحى بها نتيجة قبول العمل في المنظمة]، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب و الطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم لآخر ويرى كل من أحمد و رفيق أنه من الصعب قياس و تسعير تكلفة الفرص البديلة، وأن الموظفين قد يبالغون في تقدير هذه التكلفة و بالتالي يميلون كثيرا إلى رفض التغييرات و مقاومتها من أجل تفاديها، وهنا يجب على المنظمة أن توضح منافع وإيجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين وتقلل من مخاوفهم وتقنعهم بقبول الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية.

ولكن الى أي حد يمكن أن تخدم هذه النظرة مفهوم التبادل الداخلي؟

حيث أن التضحية بفرصة العمل (أو أسلوب عمل معين) في منظمة معينة مثلا (س) مقابل قبول العمل في منظمة أخرى (ع) هو لا يعني أن المنفعة التي يحصل عليها من العمل في المنظمة (ع) هي مقابل التخلي أو عدم القبول بالعمل في المنظمة (س).

ويمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها الإلتزام، أي الإلتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها، و لا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام و الواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه و واجباته وي بذل الجهد المطلوب منه، ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له، ولذلك فأساس التبادل بين المنظمة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الآخر . ومن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها الموظف هي الإلتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمنظمة، وقيمة ينبغي يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها، وفيما يلي أكثر تفصيل لهذا المعنى.

تشير أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الى أن الإلتزام لدى الأفراد ينظر إليه من جهة الدوافع، بمعنى ما هي الدوافع التي تؤدي الى الإلتزام؟

و من هذا المنظور يمكن التمييز بين مستويين:

1- الالتزام الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد ومن هذا الاتجاه هناك من يعرف الالتزام

على أنه "مدى تمسك وقبول الموظفين لغايات وقيم المنظمة، وبذل الجهود لصالح المنظمة من أجل

تعزيز هذه الغايات والقيم، مع الرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة" (Cemile, 2003, p. 139).

وعليه فإن الالتزام يكون نتيجة:

■ الموافقة على أهداف وقيم المنظمة.

■ الاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها

■ الرغبة في البقاء في المنظمة.

2- هناك توجه آخر يرى أن الالتزام ينشئ عن الرهان الجانبي أي أن الفرد أو الموظف يركز على الاستثمارات

المترابكة التي سيفقدونها إذا ترك المنظمة، و بمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة، لأن الأفراد يهتمون أكثر بعدم

مقدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة مما يعني أنهم يقومون برهان جانبي على أحد جوانب

شخصيتهم من أجل الاستمرار كأعضاء في المنظمة.

الباحثان ماير وألان (Mayer & Alan 97) طوروا نموذج لتقييم درجات الالتزام أدى الى تحديد، ثلاث

مستويات من التزام الأفراد كما يلي (سلطان، 2003، صفحة 211):

الالتزام المؤثر، الالتزام من أجل الاستمرار، الالتزام المعياري.

1. الالتزام المؤثر : يتعلق بتناسق الأهداف، و يشير لرغبة الفرد في الاندماج و الاستمرار في

المنظمة لتوافق العمل أو الوظيفة مع رغبه الفرد.

2. الالتزام من أجل الاستمرار: يتعلق بالرهان الجانبي (تكلفة الاستثمارات المترابكة) و يشير

الى قوة احتياج الفرد للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة لوحده عند تخليه عن العمل.

3. الالتزام المعياري : يشير الى شعور الموظف بأنه مضطر للبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط من الآخرين.

والمستويات المنخفضة من التزام الأفراد لها عواقب وخيمة على أداء المنظمة، حيث تكثر الغيابات و تقل الرغبة في العمل و إهمال الواجبات و المهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المنظمة، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم.

وعليه ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف و تنفيذ استراتيجيات معينة و أغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم، و من هنا المنظمة مطالبة : بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود و برامج التسويق الداخلي و لاسيما :

- إثراء الوظائف بما يلائم تطلعات واحتياجات الموظفين، و منحهم فرص الاندماج والمشاركة في صياغة مختلف سياسات و برامج المنظمة.
- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات و المنافع كإقتطاع نسبة من الأرباح لفائدة الموظفين.
- استقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة و مبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر والمنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم والاحتفاظ بهم هي على الأرجح تجد لديهم التزام قوي اتجاه المنظمة، وبالتالي يجب أن تفكر المنظمة بأن الالتزام يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية و لاسيما جهود التسويق الداخلي.

المطلب الثالث: مكان العمل (التوزيع)

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و خاصة موظفوا الخط الأمامي (عمال الاتصال) ، و بصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل:

- ❖ موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
- ❖ البيئة المادية و تشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات و المؤتمرات، أين يتم عرض السياسات و الاستراتيجيات و الإجراءات و المهام لواجب تنفيذها، و قد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين و وكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية، التي تساعد على تنفيذ المهام و الإجراءات المطلوبة التنسيق الداخلي بين الموظفين و خاصة بين موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام و الإدارات.

المطلب الرابع: الترويج الداخلي

تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك و الحصول على استجابة معينة، و يعرف الترويج بأنه "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع، أو تذكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المنظمة " (مبروك و المحمدي، 2004، صفحة 3).

معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية:

هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري.

نفس المنطق يمكن أن ينطبق على الترويج الداخلي في المنظمة حين تسعى الى التأثير على التنفيذ و الالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تخرهم و تقنعهم و تذكهم ب:

1. المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.
2. أهداف المنظمة و استراتيجيتها و برامجها.
3. مستويات ومعايير الجودة المطلوبة.
4. توقعات و رغبات الزبائن و مستويات الأداء اللازمة لتلبيتها.

تحقيق تلك الأهداف، يتطلب من المنظمة القيام الأنشطة التالية، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، و التي يمكن اعتبارها عناصر مزيج الترويج الداخلي، و فينا يلي تفصيل لهذه العناصر:

الاتصال الداخلي:

كما ذكر سابقا فإن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها تنفيذ مختلف الاستراتيجيات و البرامج دون إسنادها إلى مهام وواجبات يؤديها الموظفون هذه المهام والواجبات لن يفلح الموظفون في أدائها بفاعلية، إذا لم تحتهد المنظمة في توصيلها بوضوح الاتصال الداخلي مهم جدا في جعل مواقف و سلوكيات الموظفون تتماشى مع أهداف المنظمة.

كما أن ترسخ ثقافة و صورة المنظمة لن ينجح بدون اتصال داخلي فعال بين المنظمة وأعضائها، حيث يؤكد كل من بيرري بيرشورمان إلى أن جذب و تحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة، و يقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجديا إلا بالاتصال الداخلي.

وأغلب الباحثين يؤكدون أن الاتصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي، وفي هذا الشأن يقول بيرسي و آخرون 1995 ، أن الاتصال الداخلي أهم مك و نوات المزيج التسويقي الداخلي، ويوصي بضرورة استعمال التقارير، المحاضرات، اللقاءات الرسمية من أجل إنجاح الاتصال الداخلي (Lings, p. 430) و الاتصال الداخلي في أبسط تعاريفه هو نقل و تلقي المعلومات داخل المنظمة يعرفه كل من (Frank&Brown) " التعاملات بين الأفراد و المجموعات داخل المنظمة في كل المستويات وبمختلف الأقسام " (Dubraka & Polodki, p. 7).

وتعرفه (KALLA.2005) على "أنه كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع مستويات المنظمة و الاتصال أمر حيوي في المنظمة، حيث لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون الاتصال الداخلي.

و بصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في منظمة الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف والزبون، وبالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية:

- ❖ البيئة المادية (الدليل المادي): عملية تسليم (الأداء) واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية.
- ❖ العمليات: لأن الأداء هو جوهر الوظيفة وهو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون.
- ❖ الأفراد (المشاركون) في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف و الزبون معا. وبالتالي تمثل هذه العناصر نقاط تقاطع بين مزيج التسويق الداخلي و الخارجي و تلعب دور مهم في درجة التطابق بينهما.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى ماهية التسويق الداخلي، أنشطة وعناصر مزيج التسويق الداخلي والجودة والمصدقية، تبين لنا الجدل الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي و هو ما يعكس أهميته ، كما اتضح أيضا أن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة تمحض عن إفرزات التطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات و أشكال تسويق الخدمات وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين ومسؤوليتها تجاه الزبائن على حد سواء ، فمسؤولية المنظمة اتجاه الزبائن هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم و رغباتهم و أن تفي بوعودها والتزاماتها اتجاههم بأن تجعل تلك القيم تلبي فعلا حاجاتهم ورغباتهم و توافق التوقعات التي دفعتهم إلى الإقبال على تلك القيم التي تعرضها و تعد بها المنظمة .

و بعبارة أدق أن تكون أكثر مصداقية معهم فمسؤولية المنظمة اتجاه الزبائن هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، وأن تفي بوعودها والتزاماتها اتجاههم بأن تجعل تلك القيم تلبي فعلا حاجاتهم ورغباتهم وتوافق التوقعات التي دفعتهم إلى الإقبال على تلك القيم التي تعرضها وتعدّ بها المنظمة وبعبارة أدق أن تكون أكثر مصداقية معهم، وأما مسؤوليتها اتجاه الموظفين فهي أن توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وأن تسعى إلى أن توفر لهم قدر من الرضا الوظيفي و تفجير القدرات المبدعة لديهم للوصول الى ارقى مستويات الاداء و تنمية المزايا التنافسية في ظلها.

الفصل الثاني

تمهيد :

إن العميل له دور مهم للكثير من المنظمات ، حيث وجهت هذه الأخيرة امكانياتها لإشباع حاجات ورغبات العميل ، ونجحت في ذلك الى حد كبير وأصبح العميل يتوفر على عدة خيارات وبدائل هذا من وجهة العميل ، أما من وجهة المنظمة أصبحت تتواجد في بيئة ذات تنافسية عالية كما ان غالبية المنظمات تتبع نفس المبدأ وهو التوجه بالعميل ما يعني ان المنتجات المقدمة حسب رغبة العميل قد لا تكون كافية لنجاح السوق ، ففي ظل المنافسة الجديدة يصبح التفوق من نصيب لأفضل فهما واستجابة لحاجات ورغبات العميل. لذلك اصبح الزاما على المنظمة ان تتبع مبدأ تلبية الحاجات ورغبات العميل وفق السوق وبكل ما يؤثر على تنافسيتها من الداخل والخارج .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التوجه السوقي

سنتناول في هذا المبحث بالتفصيل عن نشأة التوجه السوقي واهم رواده والمساهمين في ظهوره وأهم التعاريف التي بني عليها هذا التوجه والخصائص التي يتميز بها :

المطلب الأول : نشأة التوجه السوقي

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية هي أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وفناءها تتحدد جميعا بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق ومن ثم يصبح الهدف الرئيسي للإدارة ان ترى لنفسها مركز تنافسيا في السوق بين المنافسين ، حيث تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق هي المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة (درمان ، 2010).

ارتبطت نشأة مفهوم التوجه السوقي بدراسات عدد من العلماء من أمثال Drucker, Kotler and Levitt بعدما اكتسب التسويق أهميته ، في مرحلة إعادة الإعمار بعد نهاية الحرب الثانية ، والتي تزامنت مع ازدياد الطلب في السوق، واستمرار ابتكار المنتجات، فقد اعتنق المدراء وجهة النظر بأن المنتجات والبائعين هم من يستطيع تعريف الأسواق وليس العملاء والحاجات، بمعنى ان خصائص المنتجات وقدرات البائعين والوكلاء هي المرتكز الرئيسي لعملية الإنتاج (المرشدي، 2017) .

إن اول ظهور للتوجه السوقي كان في التسعينات في القرن الماضي، بعد نشر دراستين لكل من:

(slater and narver) و (kohli and jaworsky1990).

لقد تناولت دراسة (kohli and jaworsky 1990) التوجه السوقي كأحد تطبيقات التوجه التسويقي، وحسب الباحثين فإن التوجه السوقي هو مزيج من ثلاثة أنشطة تتعلق باستخبارات حول حاجات العميل الحالية والمستقبلية، ونتيجة هذه المرحلة معلومات يتم توزيعها داخل المنظمة ككل للحصول على أعلى استجابة (العتيبي).

اما (Slater and Narver1998) حيث أضاف بأن التوجه السوقي يستمد وجوده من ثقافة المنظمة، فقد جاء في دراستها ما نصه « اذا كان التوجه السوقي ببساطة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنشأ أساسا من نظام معتقدات الشركة، لذا بغض النظر عن ثقافة الشركة، فإن التوجه السوقي يمكن تنفيذه وتطبيقه في أي وقت تريده الشركة، ولكن مثل هذا لا نجده ملاحظا على أرض الواقع» (المرشدي، 2017).

المطلب الثاني : مفهوم التوجه السوقي

بعد التغيير وعدم الاستقرار الذي عرفته المنظمة المصرفية على مستوى البيئة التنافسية وماترتب عنها من صعوبة في كسب والحفاظ على العملاء لفترات أطول، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يكمن في اعتبار مهمة كسب العملاء والحفاظ عليهم مسؤولية تقع على عاتق قسم التسويق فقط، فالإدارات داخل المنظمة كانت تعمل باستقلالية وقلة التنسيق فيما بينها، لكن التطورات التي صاحبت نهاية القرن العشرين حتمت على المنظمة تغيير هذا الفكر واستبداله بفكر آخر أكثر مرونة وشمولية هذا الفكر يعرف بالتوجه السوقي.

ان مفهوم التوجه السوقي Market orientation، لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن باشتراك الإدارات الأخرى لهدف بناء استخبارات سوقية وتوزيعها، حيث غدت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجه السوقي، فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة اشتمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم.

لقد عرف التوجه السوقي بقدرة المنظمة على استشعار التغيرات التي تحدث في السوق وربطها باحتياجات العملاء (زايد، 2006).

ويعرف بأنه الثقافة المنظمة التي تخلق بكثير من الكفاءة والفعالية، السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المتفوقة للمشتريين وبالتالي الأداء المتفوق المستمر للمنظمة أو لأعمالها. (Carr & Pearson, 1999)

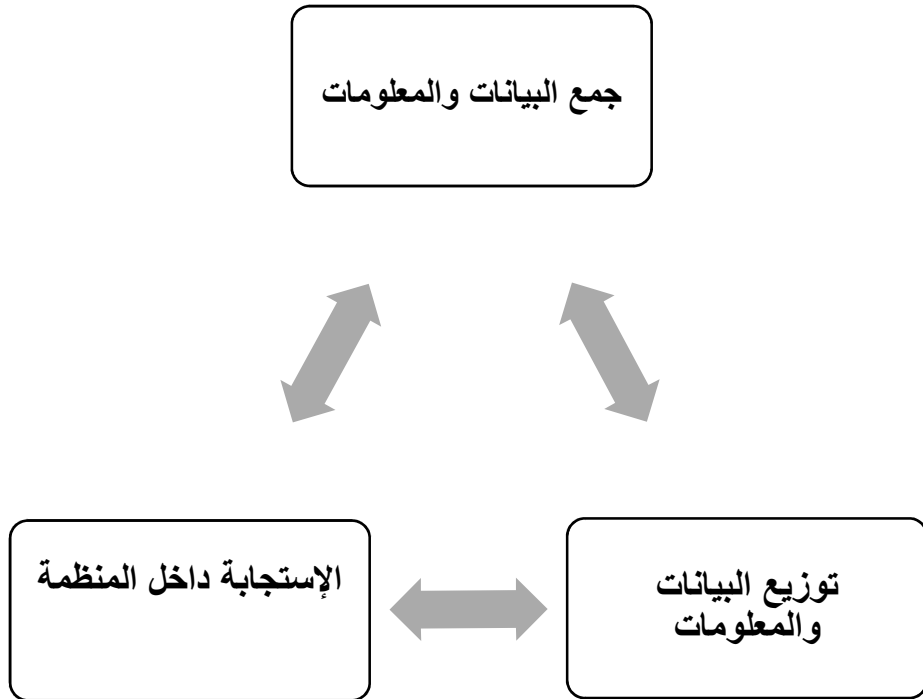
هناك العديد من التعاريف التي تناولت التوجه السوقي ومن أهمها :

❖ تعريف (kohli and jaworscky) : التوجه السوقي هو استحداث استخبارات سوقية عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية لإشباع تلك الحاجات، مع توزيع هذه المعلومات على كل إدارات المنظمة وإحداث الإستجابة الواسعة .

هذا التعريف ينظر للتوجه السوقي على انه مفهوم ذو ثلاثة ابعاد رئيسية :

- ✓ جمع البيانات والمعلومات عن السوق
- ✓ نشر البيانات والمعلومات على كل إدارات المنظمة
- ✓ الاستجابة لهذه البيانات والمعلومات داخل المنظمة

الشكل (05) نظرية (Kholi and Jaworscky) للتوجه السوقي



هذا الشكل يبين نظرية (Kholi and Jaworscky) للتوجه السوقي (بن عليوش، 2017)

تعريف : (Slater and Narver) : التوجه السوقي هو ثقافة المنظمة التي تتعهد فيها بخلق أعلى قيمة للعميل بشكل متواصل .

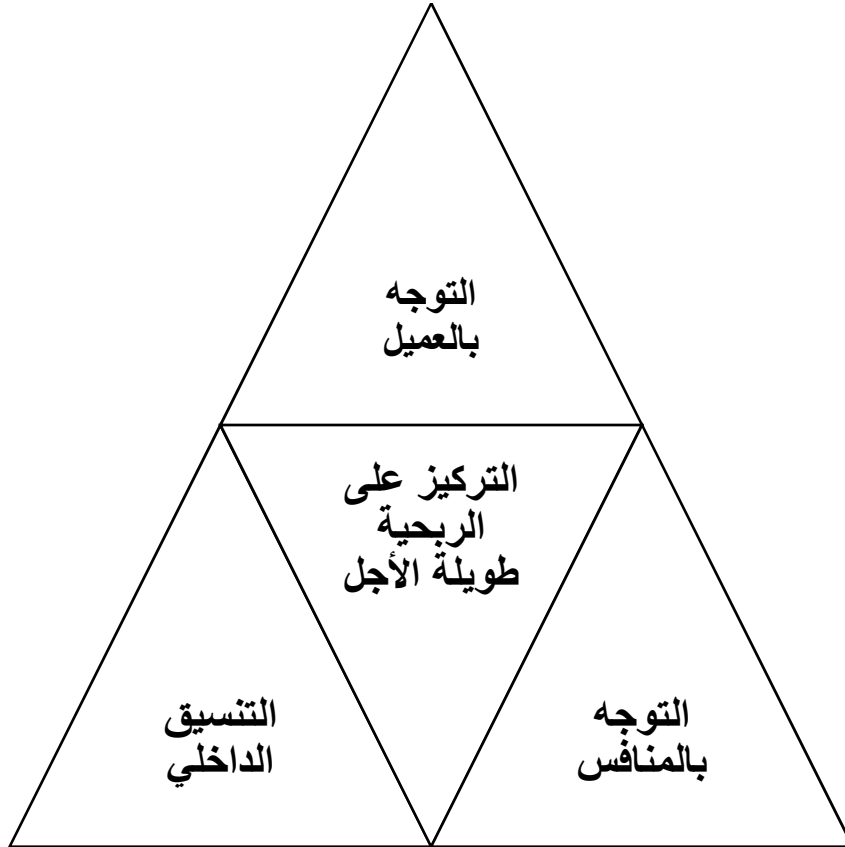
وفهم من هذا التعريف ما يلي :

الفصل الثاني: مدخل الى التوجه السوقي

- ✓ أن التوجه السوقي يدخل ضمن ثقافة المنظمة والتي تخص كل الوظائف داخل المنظمة
- ✓ مهمة تحقيق القيمة للعميل هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة، هذا التكامل بين العاملين في المنظمة سيكون مصدر لميزة تنافسية تتفوق بها على كل منافسيها .
- ✓ من إيجابيات التوجه السوقي انه يمكن المنظمة من خلق قيمة عالية للعميل بشكل مستمر (Slater & Narver, 1994)

ويعرف الإتجاه الذي إتبعه كل من (Slater and Narver) في بحوثهم الخاصة بالتوجه السوقي بالإتجاه الثقافي المبني على ثلاثة عناصر :

- ✓ التوجه بالعميل : أي الفهم الجيد لاحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين والعمل على إيجاد اعلى قيمة لهم .
- ✓ التوجه بالمنافس : الوصول الى نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمستقبليين وعلى المدىين الطويل والقصير .
- ✓ التنسيق الداخلي : استغلال الموارد الداخلية للمنظمة لخلق اعلى قيمة للعميل.



الشكل (06) يبين نظرة (slater and narver) للتوجه السوقي (بن عليوش، 2017)

وحسب تعريف (Gainer and padanyi,2005) :

ان التوجه السوقي بأنه بناء ثقافي او سلوكي او مزيج يجمع كلا من النواحي الثقافية والسلوكية التي تربط بعضها البعض .
كما يرى (park and zaltoman,1987) للأسواق التي تتعامل معها المنظمة مؤكدا على التعرف على توقعات العملاء ورغباتها .

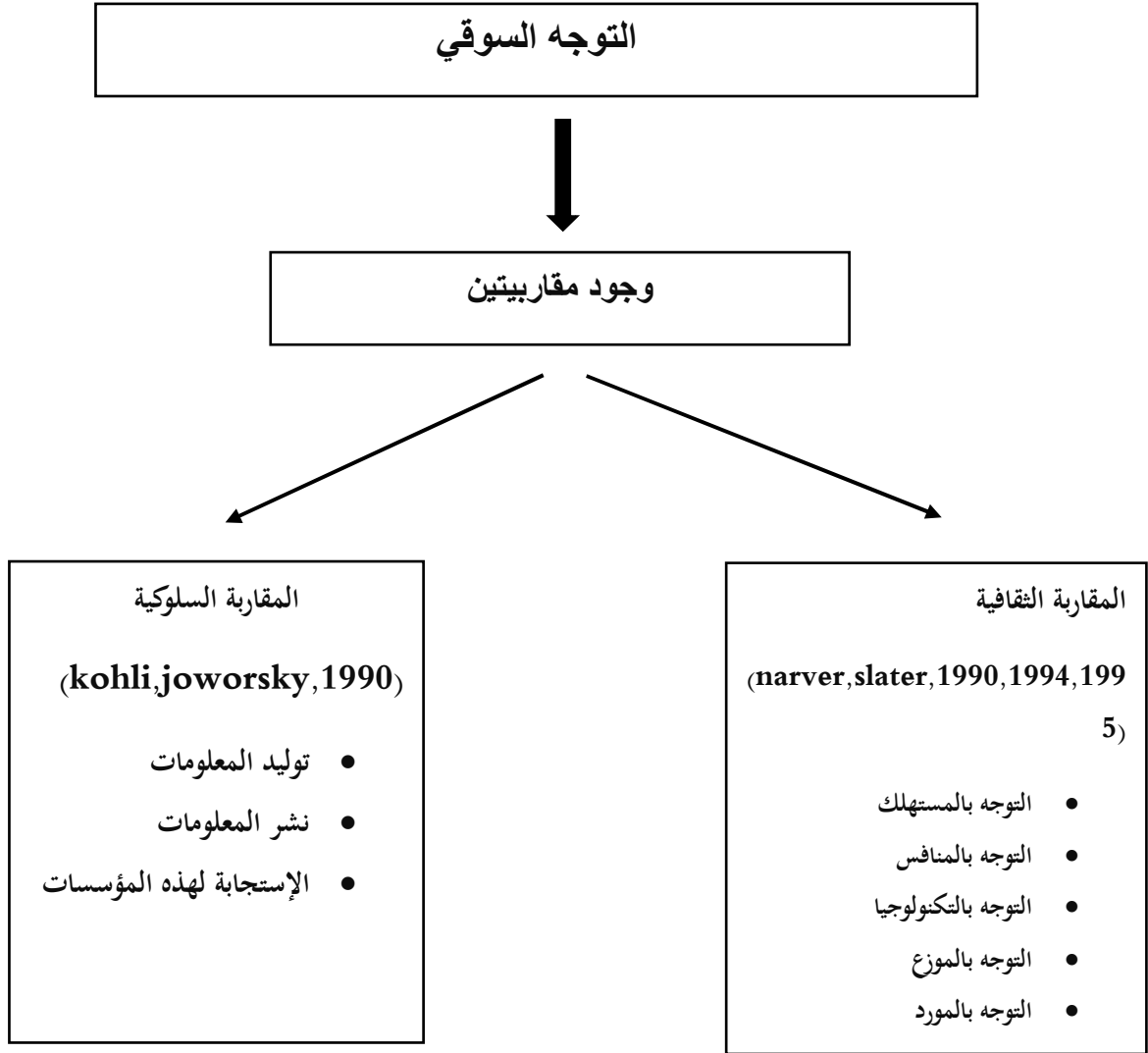
اما (shapiro,1988) فيرى ان مصطلح التوجه السوقي يرتبط بكافة الإدارات وليس فقط بإدارة التسويق، وذلك من خلال مساهمتهم في جميع المعلومات وتبادلها بين الإدارات (شهاب و الهاشمي، 2011).

اما (Deshponde,1993) عرفه على انه شكل من اشكال الثقافة التنظيمية والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة اولويتها تعظيم والحفاظ على أعلى قيمة لعملائها (شهاب و الهاشمي، 2011).

اما (الامام 2007) يرى ان التوجه السوقي يمكن اعتباره بناء ثقافي او سلوكي بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة، مما يترتب عليه ان اتباع فلسفة مؤدية الى نجاح سياسات المنظمات التي تعتنق فكره ومرونته بعد فشل سياسات التوجه بالتسويق بسبب المنافسة القوية، والتغيير في أذواق المستهلكين، وعدم إعطاء العملاء داخل المنظمة (العاملين) الاهتمام الكافي وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تكون مهمة قيادة المنظمة معرفة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة في تحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (شهاب و الهاشمي، 2011).

وعرفه (Ruckert,1992) على انه "حصول المنظمة على معلومات عن عملائها واستخدام تلك المعلومات في تطوير استراتيجيات لإشباع حاجت العملاء، ثم تنفيذ تلك الاستراتيجيات "

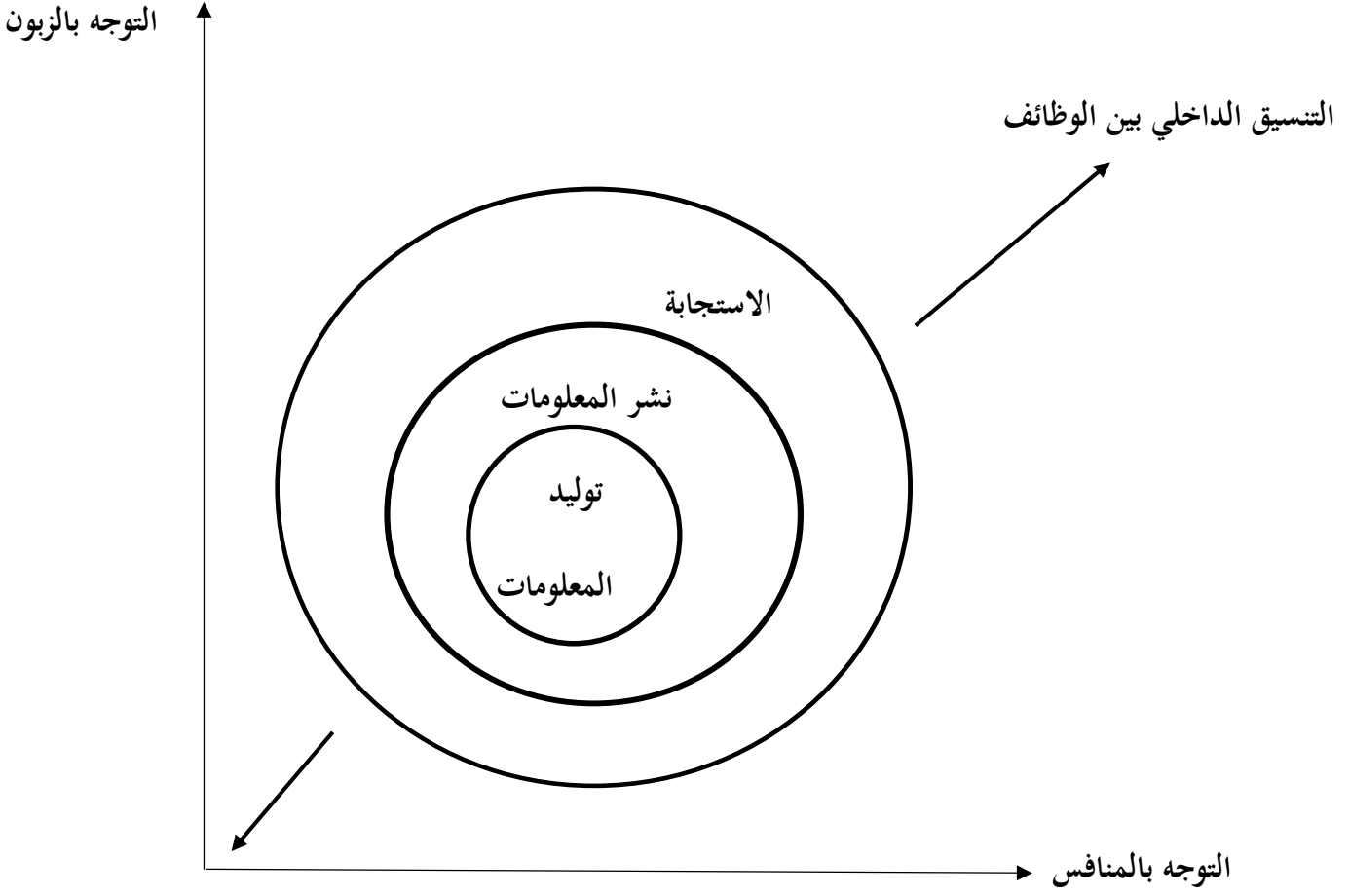
وأشار (perry and shao,1992) على أن التوجه السوقي مجموعة السلوكيات المرتبطة بجمع المعلومات المتعلقة بالسوق ومعالجتها (علام، 2014).



الشكل (07) يبين التوجه السوقي (Rochette & Cassiere, 2007)

إن التوجه السوقي يحوي ثلاثة أبعاد حيث تتمثل في التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي بين الوظائف حيث يركز كل من البعد الأول والثاني على توليد ونشر المعلومات، أما البعد الثالث يركز على التنسيق بين وظائف الأعمال التجارية في استخدام المعلومات التي أصبحت جزءا أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة، فالمنظمة تعتبر مركز اتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقائها ومن ثم فهي تحتاج الى المعلومات التي تعتبر سندا ودعامة لا اتخاذ القرارات ولهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام المعلومات التي يمدها بمعلومات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة واكتسابها نظام معلومات.

هذا ما يساعدها على معرفة محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها ان تؤثر سواء على مركزها التنافسي او سمعتها وبقائها بشكل عام (سعيداني، 2009).



الشكل (08) : نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي

هذا الشكل يوضح لنا أن التوجه السوقي يجمع بين كونه يشير الى سمات ثقافية تدعو للأخذ بعين الإعتبار السوق بأوسع معانيه، وبين كونه يمثل مجموعة التطبيقات والأنشطة العملية تتمثل في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالسوق والتي تؤثر على مصير المنظمة، ومن ثم توزيعها على كامل اقسام المنظمة كل هذه الأنشطة تهدف الى تحقيق الربح على المدى البعيد (سعيداني، 2009).

وكتعريف شامل، فإن التوجه السوقي عبارة عن فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المنظمة والتي تركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في هذه المنظمة.

كما تعتبر أهمية التسويق لها دور كبير في معرفة حاجات السوق وتلبية هذه الحاجات .

المطلب الثالث : خصائص التوجه السوقي

من اهم خصائص التوجه السوقي ما يلي :

أ- التوجه السوقي هو جزء من الفكر الاستراتيجي :

✓ إن التوجه السوقي هو جزء من فكر استراتيجي للمنظمة، فمن الممكن النظر لهذا المفهوم باعتباره عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك، وتعكس النظرة الاستراتيجية للتوجه السوقي الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة الى الحصول على معلومات عن العملاء واستخدامها، واعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات العملاء وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات العملاء (سعيداني، 2009).

✓ أهمية الدور الذي يلعبه مدير الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات .

✓ أهمية وضرة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم وتأييد التوجه السوقي، اذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية التوجه السوقي باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ (علام، 2014).

ب- التوجه السوقي فلسفة الأجل الطويل :

- حيث تتحقق منافع التوجه السوقي في الأجل الطويل وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة بمعنى ان تكلفته يمكن ان يكون لها ما يبررها في الأمد الطويل حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الاجل نتيجة التغيرات في الظروف البيئية (درمان ، 2010).

- مشاركة كل الإدارات في الأنشطة الخاصة لتنمية التفهم الكامل للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، حيث أن معظم الكتاب أمثال (shap1991) و (smith, 1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفضيلات ورغبات المستهلك، لأن هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح، بالإضافة الى الاهتمام بكافة القوى المؤثرة الأخرى كالمنافسين والموزعين والقوانين التنظيمية (سعيداني، 2013).

- ج- التوجه السوقي كعملية تنظيمية تهدف الى خلق نظم المعلومات:
- ✓ تهدف تلك النظم الى تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعملاء .
- ✓ تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه السوقي ويبدو هذا التفاوت واضحاً بين إدارات التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق تتضمن التركيز على المستهلك والتركيز على المنافسة والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، ويجب ان تسعى المنظمة الى خلق المناخ التنظيمي الداخلي الذي يدعم استراتيجيات الوجه بالسوق بين كافة الإدارات الداخلية (درمان ، 2010).

المبحث الثاني : أساسيات التوجه السوقي

إن نجاح أو فشل المنظمة في تبني التوجه السوقي يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرتها على حصر العوامل المتغيرات التي تؤثر في أساسيات التوجه السوقي، لذلك يلاحظ التفاوت في النجاح بين المنظمات التي تعمل بهذا المفهوم بالنسبة للمنظمات المعاصرة التوجه السوقي أصبح حتمية أمثلتها البيئة التنافسية التي تتميز بعدم الاستقرار وسرعة التغيير وقصر دورة حياة المنتج، ما يعني أنه على المنظمة سرعة الاستجابة لهذه التغييرات وتقديم الأفضل مع الأسبقية على كل المنافسين، وهذا ما يوفره الإدراك الجيد لمكونات ومتطلبات التوجه السوقي.

المطلب الأول : عناصر التوجه السوقي :

يقوم التوجه السوقي على ثلاثة عناصر هي :

الفرع الأول : التوجه نحو الزبون

يعرف التوجه بالزبون على انه "الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وزبائنها" ويعود هذا المفهوم الى peter drucker عام 1954 عندما قال بأن "الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري"

وحسب Drucker دائما فإن التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة (وظيفة الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية) ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المؤسسة بأكملها ، وتتصف المؤسسات الموجهة بالزبون بإتباع استراتيجية واضحة في اطار متناسق فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالزبون كمحور استراتيجي وحيد وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الافراد والرفع من كفاءتهم من أجل رفع من أداء الأنشطة (بتقة و دومي، 2013).

الفصل الثاني: مدخل الى التوجه السوقي

يعد العميل المحور الأساسي للنشاط التسويقي، ونجاح القرارات التسويقية يتوقف على مدى فهم ومعرفة حاجات ورغبات العملاء المستهدفين وكذا أخطائهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم الشرائية ويتطلب المعرفة الجيدة لحركة الطلب الحالي والمستقبلي كون احتياجات العميل تتغير بسرعة، وحتى تحقق المنظمة النجاح لمنتجاتها يجب أن تعتمد على النوعية والجاذبية لمنتجاتها واضعة العميل في المقام الأول وهذا يتطلب ما يلي :

- تحديد حاجات ورغبات العميل من منظور العميل وليس من منظور المنظمة، كونها تدل على حاجات ورغبات معبر عنها، اما تحديدها بناء على تصورات المنظمة كثيرا ما كان سبب في فشل المنتجات الجديدة .
- القيام بالبحوث التسويقية ودراسة سلوك العميل بصفة مستمرة وتحديد حاجاته بدقة .
- خدمة العميل ليس مهمة قسم التسويق أو المكتسب الأساسي بل يتطلب التعاون والتنسيق بين جميع وظائف واقسام المنظمة (بن عليوش، 2017).

لقد لخص كوتلر دراسة العميل في مجموعة من الأسئلة تعرف بالإطار السباعي والذي يبدأ منها بالحرف اللاتيني "O" :

- ✓ من هم العملاء ؟ occupants
- ✓ ماذا يريدون ؟ objects
- ✓ ماهي الأهداف التي يريد تحقيقها ؟ objectives
- ✓ من يشارك في القرار الشرائي ؟ organisation
- ✓ كيف يتخذ المشتركون القرار الشرائي ؟ operation
- ✓ متى يكونون مستعدين للشراء ؟ occasion
- ✓ اين يفضلون الشراء؟ outlets . (كوتلر، 1999)

تعتمد المنظمة على باحثيها ورجال البيع لديها لتزويدها بإجابات عن هذه الأسئلة، هذه الإجابات تمكنها من فهم سلوك العميل والدوافع الكامنة وراء هذا السلوك لتكون أرضية لبناء استراتيجية يقودها العميل .

ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجية في الخطوات التالية :

1. فهم العميل :

يعد أول خطوة لخلق منتج ناجح يمنح القيمة للعميل، فالبداية تكون اكتشاف حاجات العميل وخبراته السابقة، اكتشاف المعاملات التي قام بها، اكتشاف المؤثرين في قراره الشرائي .

2. تصميم استراتيجية يقودها العميل :

بعد ان تفهم الإدارة التسويقية العميل والسوق تتجه الى تصميم استراتيجية ملائمة حسب معطيات العملاء، لهذا يتوجب على المدير الإجابة عن السؤالين التاليين:

- من هم العملاء الذين يستخدمهم ؟ وهذا يتطلب
- تجزئة السوق الى شرائح
- اختيار الشريحة الملائمة
- خلق القيمة لتحقيق التوقع الجيد في ذهن العميل
- كيف سنخدمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تقوم المنظمة بالاعتماد على المزيج التسويقي المناسب

3- تطبيق برنامج التسويق بقيادة العميل : لخصه كوتلر في خمسة مفاهيم :

- مفهوم الإنتاج : العميل يفضل المنتج المتاح الذي لا يكلفه كثيرا ويسهل الوصول إليه
- مفهوم المنتج : العميل يفضل المنتج الذي له أكثر سمات جودة
- مفهوم البيع : العميل يفضل المنتج الذي يبذل عليه جهود ترويجيه
- مفهوم التسويق : العميل يفضل المنتج الذي يمنح له قيمة

4- مفهوم التسويق الاجتماعي : العميل يفضل المنتج الذي يضمن سلامته وسلامة مجتمعه .

5- بناء علاقة مع العميل :

والغرض منها هو الحفاظ على العميل لأطول فترة ممكنة وتحقيق هذا بحصول العميل على قيمة عالية وهذا بزيادة المنافع أو تخفيض التكاليف أو كلاهما معا .

6- استخلاص القيمة للعميل :

المراحل الأربعة الأولى كان الغرض منها خلق قيمة عالية للعميل أما المرحلة الأخيرة فهي استخلاص قيمة للمنظمة ويكون هذا في صورة مبيعات حالية، مبيعات مستقبلية، توسيع الحصة السوقية أو الأرباح (كوتلر، 1999).

الفرع الثاني : التوجه بالمنافس :

المنافس من وجهة نظر المنظمة هو أي شخص او منظمة تنتج نفس منتجاتها أو تقدم نفس خدماتها فهو يسعى للحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس المنتجات والخدمات .

يذكر كل من (Nerver and Slater , 1998 , Gray ,et...al 2000;han,et...al 1990) ان التوجه بالمنافسين يعد جزءا مهما من التوجه السوقي، الذي يعطي المنظمات فهما أوسع لخصائص العمل في السوق حيث يشير التوجه بالمنافس الى الثقافة التنظيمية المؤكدة على الفهم القصير المدى لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والفهم البعيد المدى للقدرات والاستراتيجيات للمنافسين الحاليين والمحتملين.

(Deshpande,et...al,1993)، وتتبنى المنظمات التوجه بالمنافسين نتيجة التقييم التي تجربه عن المنافسين المستهدفين والمحتملين وتستخدم نتائج معرفتها هذه التقليل قدرة وقوة المنافسين لها (olson,et...al,2005) .

أما (Grawe ,et..al,2009) يرى ان توجه المنظمات تجاه منافسيها لا يكون مسؤولية إدارتها العليا بل هو مسؤولية الموظفين العاملين بهذه المنظمات وذلك من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والتصدي لهجماتهم، حيث ان التوجه بالمنافسين يركز على كافة الموارد التي تلبي رغبات العملاء (شهاب و الهاشمي، 2011).

وعليه فإن المنظمة تواجه نوعين من المنافسين :

أ- منافس مباشر : هو الذي يقدم منتجات مطابقة بشكل شبه كامل لمنتجات المنظمة .

ب-منافس غير مباشر : هو الذي يقدم منتجات تؤثر على إقبال العملاء على منتجات المنظمة أو تكون سبب في التحول عنها الى منافسين آخرين كمنافسة العصائر للمشروبات الغازية أو منافسة صناعة البلاستيك (بن عليوش، 2017).

إن العميل لا يتخذ قراره الشرائي إلا بعد ان يقوم بعملية مقارنة بين المنتجات المتوفرة لمختلف العلامات المتنافسة وبعدها يختار المنتج الذي يعتقد انه يقدم أعلى قيمة .

الفصل الثاني: مدخل الى التوجه السوقي

وعليه فإن التوجه بالمنافس يساعد المنظمة على :

- ✓ تحسين أدائها من خلال سعيها الدائم لتقديم الأفضل
- ✓ إن دراسة المنافس كثيرا ما كانت مصدرا لأفكار جديدة وحتى تتمكن المنظمة من دراسة المنافس بشكل

جيد فإنها تتبع الخطوات التالية :

1- تحديد من هم المنافسون، ويتحقق هذا من خلال :

- ❖ حصر جميع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة
- ❖ معرفة نوع النشاط الذي تدرج تحته هذه السلع والخدمات .
- ❖ حصر السلع والخدمات التي تقدم في السوق والتي تنتمي الى نفس النشاط
- ❖ حصر أسماء المنظمات التي تقدم هذه السلع والخدمات (بن عليوش، 2017).

2- المعلومات المطلوبة :

حيث حدد كوتلر أهم النقاط التي يجب على المنظمة معرفتها عن المنافس فيما يلي :

- ❖ الأهداف : تسليط الضوء على الربحية والحصة السوقية التي يهدف المنافس الى تحقيقها
- ❖ الاستراتيجيات : معرفة الخطط التي يعتمد عليها المنافس، هل يعتمد على الجودة، التكلفة الأقل او ينوي التركيز على سوق معين؟ وهل عمليات المنافس موجهة للمدى القصير أو المدى الطويل؟ (كوتلر، 1999)

3- تحديد مصادر الحصول على المعلومات :

يمكن للمنظمة ان تحصل على معلومات عن منافسيها بعدة طرق :

- ❖ الصحف والمجلات التي تحمل معلومات عن المنافسين ودراسة إعلاناتهم
- ❖ تصفح صفحات الويب الخاصة بالمنافسين والتي تحتوي على معلومات تفصيلية عن منتجاتهم، وأسعارهم، ومعلومات عن منتجات جديدة

❖ تعيين الموظفين السابقين للمنظمات المنافسة

4- تحليل المعلومات :

تستند هذه المهمة الى إدارة البحوث التسويقية داخل المنظمة بهدف الوصول الى نتائج مفيدة عن اتجاهات

المنافسين وسياساتهم .

5- الوصول الى توصيات :

وهي من اهم النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل معلومات المنافسين والتي تخص نقاط القوة والضعف للمنافسين وخططهم المستقبلية .

6- إبلاغ التوصيات الى العاملين :

وهذا حتى يتحقق الإدراك الجيد للبيئة التنافسية لدى كافة العاملين في المنظمة ، وتأخذ كل الاعتبارات الخاصة بالبيئة في الخطط القادمة (كوتلر، 1999) .

الفرع الثالث : التوجه الاجتماعي

لا يمكن تلبية حاجات ورغبات العملاء دون أي اعتبارات مجتمعية فنجاح المنظمة واستمرار علاقتها مع العميل يقتضي التوفيق بين حاجات العميل من جهة ومراعاة متطلبات البيئة الاجتماعية بالمنظمة التي تعمل على تلبية احتياجات عملائها دون اعتبارات اجتماعية مصيرها الفشل .

الفرع الرابع : التوجه بالتكنولوجيا

يعرف العصر الحالي بعصر التكنولوجيا والمعلومات، فالمنتجات التكنولوجية سرعت من عمليات الاتصال وزادت فب العمليات الإنتاجية .

إن التوجه السوقي هو وليد التطور التكنولوجي حيث يعد نظام المعلومات التسويقي من اهم الوسائل المستخدمة في جلب المعلومات وتحليلها وتوزيعها، والمنظمة في ظل التوجه السوقي تكون امام كم كبير من المعلومات نظرا لكثرة المتغيرات من جهة وعدم استقرارها من جهة أخرى حيث يصعب التعامل مع هذه الوضعية بالوسائل التقليدية .

المطلب الثاني : أبعاد التوجه السوقي

لقد حظى التوجه السوقي اهتمام الكثير من الباحثين لمعرفة دوره في نجاح المنظمات الاعمال، لهذا ظهرت العديد من النظريات المفسرة للتوجه السوقي، اطلق عليها مصطلح "ابعاد التوجه السوقي" وهذه الابعاد هي :

- ❖ بعد سلوكي مرتبط بتولد المعلومات حول السوق وتوزيعها
- ❖ بعد ثقافي يركز على المفاهيم التي تجمع بما يؤثر على المنظمة من الداخل والخارج .

الفرع الأول : البعد الثقافي للتوجه السوقي

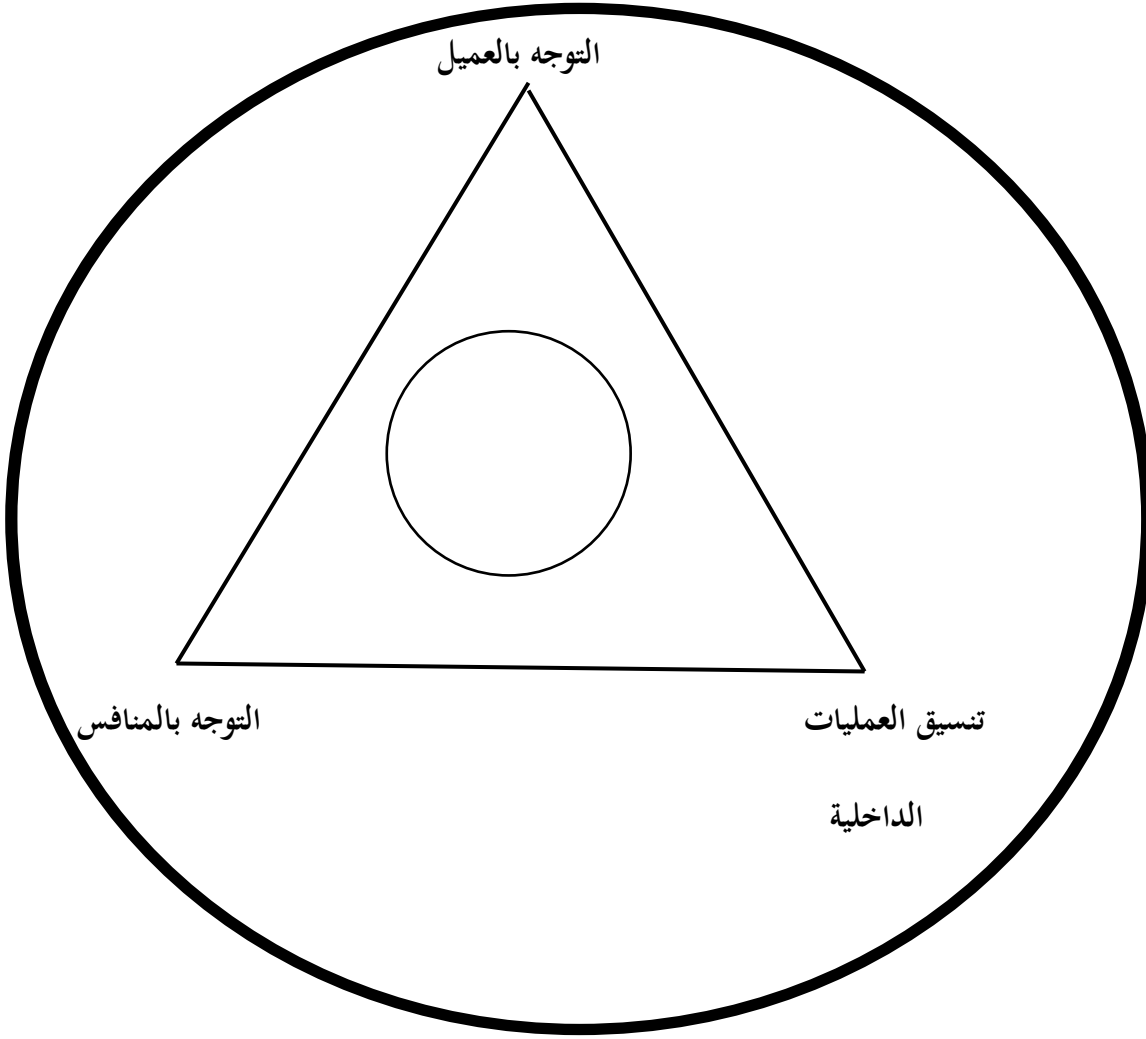
عرف كل من (Narver and Slater ,1990) التوجه السوقي على انه ثقافة تنظيمية تساعد على إيجاد السلوكيات اللازمة لإيجاد أفضل قيمة للعميل، ومن ثم ضمان الأداء المتفوق للمنظمة .

إن التوجه السوقي يتألف من ثلاثة عناصر : التوجه بالعميل (customer orientation) ، التوجه بالمنافسين (competitor orientation) تنسيق العمليات الداخلية (inter functional coordination) . إضافة الى معيارين أساسيين لإتخاذ القرار : الربحية (profit)، المدى الزمني (long times)

هذه العناصر الثلاثة تمكن المنظمة من الجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والى تمكينها من إتخاذ قرارات أكثر فعالية وتحقيق اعلى مستويات من الأداء، فحسب هذا البعد فإن إرادة تحقيق أعلى قيمة للعميل تتطلب الفهم الجيد لاحتياجات هذا العميل، الفهم الجيد لتجاوب المنافس مع هذه الاحتياجات وفهم الكيفية التي يعمل بها لتلبيتها إضافة تنسيق الجهود بين العاملين داخل المنظمة لتقديم اعلى قيمة لعميل (Gottland,

2007) .

والشكل (09) يبين البعد الثقافي للتوجه السوقي



السوق المستهدف

الشكل 09 : البعد الثقافي للتوجه بالسوق (علام، 2014)

1- التوجه بالعميل :

ويشير الى فهم العملاء بطريقة فعالة وبكفاءة عالية، من اجل استمرار تقديم قيمة متفوقة لهم، مما يعني فهم إدراك سلسلة القيمة وتطورها بالنسبة للمشتري والعوامل التي تلعب دورا هاما في التأثير فيها.

2- التوجه بالمنافسين :

ويشير الى تلك المعرفة التي يمتلكها البائع عن نقاط القوة والضعف في المدى القصير وكذلك قدرات واستراتيجيات المنافسين الرئيسيين الحاليين والمتوقعين في المدى الطويل (المرشدي، 2017).

3- التنسيق الداخلي بين الإدارات :

ويقصد به كيف يمكن للمنظمة من استثمار مواردها الداخلية في خطاها لإستحداث القيمة الفائقة لزبائنها في سوقها المستهدفة، وهذا العنصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والإنتفاع في المعلومات المتوفرة والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى .

إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز هو من خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي (بتقة و دومي، 2013).

الموظفين المشبعين = الزبائن المشبعين

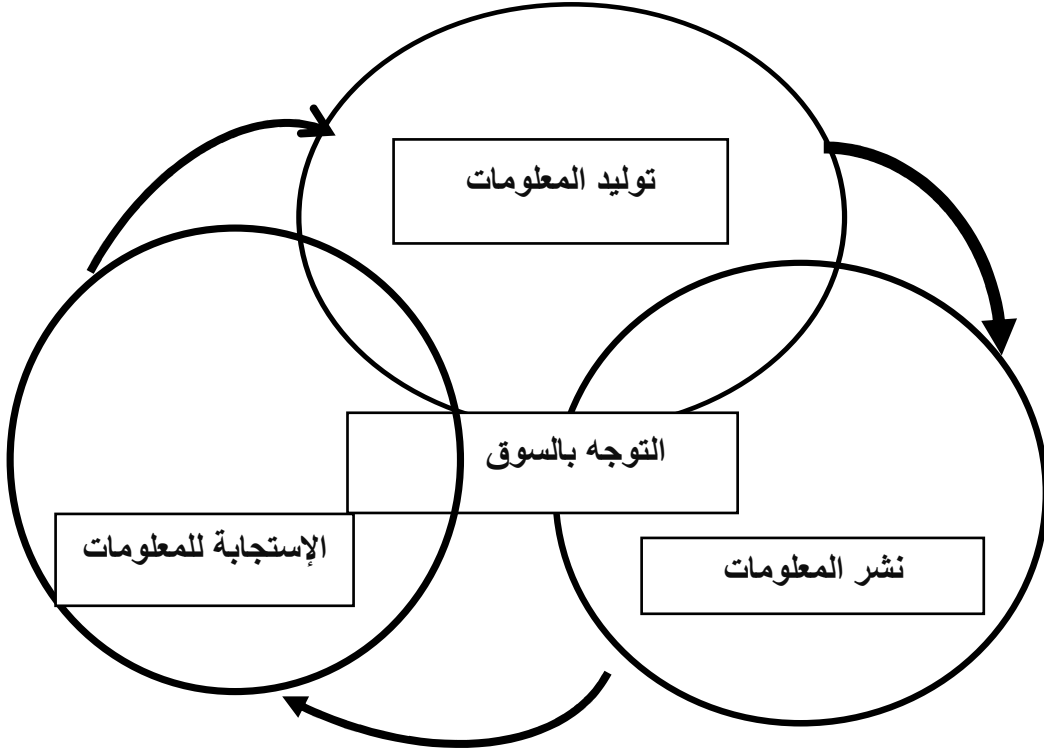
الفرع الثاني : البعد السلوكي للتوجه السوقي :

بالإضافة الى دراسة كل من Slater and Navrer والتي ركزت على التوجه السوقي كثقافة من خلال التركيز على التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي، هناك دراسة أخرى لكل من Kohli and (Joworsky)، حيث أكدت على أهمية التوجه السوقي كفلسفة أو كثقافة لكنها غير كافية، لهذا أكد الباحثان ان تلبية حاجات العملاء ورغباتهم يتطلب معلومات دورية عنهم وعن إحتياجاتهم الحالية، إضافة الى توقعاتهم المستقبلية (بن عليوش، 2017) .

يرى الباحثان أن البعد السلوكي للتوجه السوقي يشمل ثلاث مكونات هي :

- ❖ توليد المعلومات من خلال استخبارات الاعمال (intelligence Generation)
- ❖ نشر المعلومات (intelligence Dissenation)
- ❖ الإستجابة للمعلومات (Responsiveness)

الشكل (10) : البعد السلوكي للتوجه السوقي



الشكل (10) : البعد السلوكي للتوجه السوقي (علام، 2014)

I. توليد المعلومات :

يشير توليد المعلومات الى جمع وتقييم حاجات وتفضيلات العملاء، والقوى البيئية المحيطة (العملاء، الموردین...) والتي تؤثر في تطوير وتحسين تلك الحاجات ويعتبر نشاط جمع المعلومات من الأنشطة المهمة، والتي لها تأثير غير مباشر على بقية المكونات كون المعلومات التي يتسم جمعها هي التي سوف تعتمد عليها المنظمة في تعاملها وقراءتها للسوق. ودقة وصحة المعلومات وشموليتها مطلب ضروري لإتخاذ القرار المناسب (المرشدي، 2017).

اعتمد الباحثان (kohli and joworsky) في نموذجهما (الشكل 2) على النقاط التالية :

- لا تتعلق استخبارات السوق بالاحتياجات الحالية للعملاء فقط. بل تشمل المستقبلية أيضا .
- يجب ألا تقتصر استخبارات السوق على العملاء واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، بل تشمل أيضا المعلومات عن المنافسين ونشاطاتهم وتأثيراتها على تفضيلات العملاء.

- لا تتوقف استخبارات الأعمال على قسم التسويق فقط بل هو مسؤولة مشتركة بين جميع الأقسام في المنظمة .

- تتم استخبارات الاعمال بالطرق الرسمية كبحوث التسويق او من خلال طرق غير رسمية كاللقاءات والاجتماعات مع العملاء والشركاء التجاريين، تحليل مراكز البيع (علام، 2014).

إن تعظيم الإستفادة من تلك المعلومات يتوقف الى حد كبير على الفهم الصحيح لعملية تكوين واستخدام وتطوير وإدارة نظم المعلومات الاستراتيجية حيث ان إدارة الاستراتيجية لتكنولوجيات المعلومات بدورها تتوقف على التغيرات في الظروف الداخلية للمنظمة وتغيير فكرة الإدارة العليا واهتمامها بالنسبة للتكنولوجيات المتقدمة .

ويمكن ان يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية :

- ❖ مقابلة العملاء لتحديد الإحتياجات من السلع والخدمات
- ❖ الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية .
- ❖ التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة .
- ❖ التقييم المستمر لجودة السلع والخدمات .
- ❖ تقييم عملاء المنظمة بصفة دورية، مرة واحدة على الأقل سنويا حيث يمكن أن توضح ان استمرار العميل في التعامل مع المنظمة لا يعتبر مؤشرا كافيا للحكم على الإحتياجات الفعلية للعميل، وتحديد الإحتياجات الفعلية يتحقق من خلال فتح قنوات مستمرة للاتصال بين المنظمة والعميل (درمان ، 2010).

II. نشر المعلومات :

يعود نشر المعلومات الى إجراءات وخطوات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات السوق داخل المنظمة، فنشر المعلومات يجب أن يكون على جميع المستويات الإدارية للمنظمة، بمعنى انكل اقسام وإدرات المنظمة تتشارك تلك المعلومات التي تم جمعها (المرشدي، 2017).

يعتبر الباحثان أن :

1. لافائدة من المعلومات المجمعة من خلال استخبارات السوق، ما لم يتم نشرها وإبصارها الى الأقسام والإدارات المعنية في الوقت المناسب .

2. يعتبر نشر المعلومات غاية الأهمية، لانه يوفر أساسا مشتركا لاتخاذ إجراءات متكاملة من الإدارات المختلفة في المنظمة (علام، 2014).

3. إن عملية تبادل المعلومات تعكس مدى فعالية المنظمة في إحداث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة ونظر لإن كل الإدارات التنظيمية تمثل مستخدما أساسيا لتلك المعلومات فإن الاهتمام في هذا المجال يجب ان ينصب على مدى قدرة المنظمة على توزيع وتبادل تلك المعلومات عموديا (بين المستويات الإدارية المختلفة) وأفقيا (بين الإدارات التنظيمية المختلفة) .

ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية :

- ✓ تقابل الإدارات المختلفة داخل المنظمة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق .
- ✓ مناقشة العاملين داخل المنظمة لاحتياجات العملاء المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى
- ✓ علم الإدارات المختلفة بأي تغيرات تحدث لكبار العملاء خلال فترة صغيرة .
- ✓ نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة لكل الإدارات (درمان ، 2010).

III. الإستجابة :

وتعود الإستجابة الى ردة الفعل والقرارات التي يتم القيام بها كاستجابة للمعلومات التي تم جمعها ونشرها، فالهدف الرئيسي من عملية جمع المعلومات ونشرها بين الأقسام والإدارات هو القيام بالإستجابة المناسبة (المرشدي، 2017).
يعتبر الباحثان ان :

1. بعد جمع المعلومات ونشرها لا بد من الإستجابة لها، وهذه الإستجابة تكون على شكل إتخاذ القرارات تتعلق بالأسواق المستهدفة، تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع توقعات العملاء واحتياجاتهم، بما يضمن رد فعل إيجابي من العملاء، أي الوصول بالعميل الى مرحلة الرضا.
2. يجب أن يكون هناك تنسيق بين جميع الأقسام والإدارات في المنظمة، لأن الإستجابة ليست مسؤولية قسم واحد وإنما مسؤولية مشتركة بين جميع الإدارات والأقسام (علام، 2014).

يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للإستجابة لرغبات واحتياجات العملاء والتي تم تحديدها من خلال عملية المعلومات .

وبالرغم ان العديد من المنظمات هدفها هو إشباع رغبات العميل كإحدى الميزات التنافسية الهامة، الا ان العديد من تلك المنظمات يخفق في وضع هذا الهدف موضع التنفيذ .

لأن المعلومات الخاصة برضاء المستهلك تمثل عاملا أساسيا لتحقيق التوجه بالسوق، كما يجب ان تحظى تلك المعلومات بدعم الإدارة ورغبتها في الإستفادة من تلك المعلومات في أحداث عملية التطوير .

❖ ويمكن ان يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية :

- الإستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها المنظمات المنافسة .
- تبادل المعلومات الخاصة بتغيير احتياجات العملاء من خدمات المنظمة .
- المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات بما يتناسب مع احتياجات العملاء (درمان ، 2010).

المطلب الثالث العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي :

لقد غيرت ظروف المنافسة الشديدة الكثير من المعطيات، حيث لم يعد اهتمام المنظمة منحسرا على المنافسين فقط بل أصبح من الضروري على كل منظمة تتطلع إلى كسب حصة سوقية أن تولي اهتماما أكبر بجميع الأطراف المؤثرين في البيئة التنافسية ، فقد تغيرت فلسفة الحفاظ على العملاء واكتساب عملاء جدد من الاهتمام بالبيئة الخارجية إلى الإهتمام بجميع الأطراف المؤثرة لا سيما في البيئة الداخلية من خلال العمل على تحقيق نوع من التكامل بين مختلف مصالح المنظمة والعاملين بها .

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي من خلال الإعتماد على عناصر مزيج التسويق الداخلي وعلاقة كل منها بالتوجه السوقي ، حيث تظهر العلاقة بين التسويق الداخلي بمختلف الأبعاد المختارة والمتمثلة في الوظيفة (المنتج)،السعر (الإلتزام)،مكان العمل (التوزيع)،الترويج (الإتصال) وبين التوجه السوقي للمنظمة والذي يقوم على فعالية جهازها الإداري عموما والتسويقي على وجه الخصوص ، في أهمية كل عنصر من عناصر المزيج المذكورة لتفعيل التوجه السوقي .

1- الوظيفة وعلاقتها بالتوجه السوقي :

للتسويق الداخلي أثر واضح على أداء الأفراد داخل المنظمة، فهناك الكثير من المزايا التي يمنحها هذا الأخير بمختلف أبعاده والتي من بينها المنتج (الوظيفة) والذي يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي ان يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة. فالإهتمام بالمنتج

الذي من أهم مزاياه أنه يتمحور بالأساس حول تشجيع الموظفين على أداء أفضل وتمكين الموظف بحيث يكون قادرا على قبول الصلاحيات وتحمل المسؤوليات وتحقيق فهم أكبر تجاه استراتيجية وأهداف المنظمة فكلما تحقق الفهم الجيد للزبون الداخلي الممثل في الموظف ، كلما سمح ذلك من كسب رضا هذا الأخير ، والذي بدوره سيعمل على تقديم خدمة مميزة للزبائن قد تصل إلى ما يعرف بالإبداع الخدمي السوقي (أبو حمرة، 2017).

وفي نفس السياق هناك من يركز في هاته النقطة على أهمية تفاعل إدارة المؤسسة مع الموظفين الذي ممكن أن يحدث من خلال التفاعل بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين وكذلك من خلال التمكين ومشاركة الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية ومنحهم الحرية في التعامل ضمن أطر قانونية تخدم الزبون ، وهذا السلوك في التعامل مع الموظفين سيشجع الموظفين على الإهتمام بالزبائن ومختلف الأطراف المتعاملة مع البنك والعمل على كسب رضاهم (الأسدي، 2014).

2- السعر (الإلتزام) وعلاقته بالتوجه السوقي:

ينظر الى السعر الداخلي من خلال ثلاثة مستويات (Conradie, 2012) :

- *تكلفة الفرصة البديلة*: يرى بعض الباحثين على غرار زايتهامل (Zeithaml) أن السعر الداخلي يعبر عن تكلفة الفرصة البديلة، أي كل ما تخلى عنه العامل من منافع أو فرص عمل لدى مؤسسات أخرى مقابل قبوله العمل لدى المؤسسة.

- *التكلفة النفسية*: تعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته وتبني أساليب جديدة في العمل خاصة بالمؤسسة مقابل التحلي عن الأساليب المعتادة .

- *التكلفة العاطفية*: تشير إلى التكلفة التي يتحملها العامل عندما يتحتم عليه التحكم في عواطفه ومشاعره وسلوكاته عند عملية انتاج الخدمة خاصة عند التعامل مع زبائن غير لبقين.

بناءا عليه فإنه من البديهي أن تعمل المنظمة على تحقيق رضا الموظف في هذا الجانب والذي هو مرهون بمجموعة من العوامل والإجراءات التي يفترض بالإدارة توفيرها وتكريسها على أكمل وجه حتى يتم خلق تلك الرغبة في العمل بجدية ومردودية وفعالية .

ولعل من بين أهم هذه العوامل نذكر البرامج التدريبية والمكافآت المادية والمعنوية التي تمثل الحجر الأساس في تشجيع الموظف على تقديم أفضل جهد وأكبر طاقة في العمل، وتحسيسه باهتمام الإدارة برأيه ورضاه وهو ما سيكون له أثره على الإستراتيجية التسويقية بمختلف أبعادها، فالمنظمة الواعية هي التي تستثمر إدارتها جميع الفرص المتاحة لتكسب ولاء موظفيها وتحسسهم بأنهم أحد أهم الأصول فيها وهو ما سينعكس حتما على سيرورة النشاط داخل المنظمة وسيساعد

على تكريس الجهود التنظيمية على مختلف الأصعدة مما قد يسمح بتوليد أفكار جديدة تصب في مجملها في بلوغ ثقافة سلوكية خاصة بالمنظمة مما يجعل لها الأهمية الأخيرة توجهها سويقيا وسلوكيا مميزا لها يبدأ برضا الموظف وينتهي برضا العميل.

3- الترويج (الإتصال) وعلاقته بالتوجه السوقي :

يرتبط الترويج بصفة أساسية بالإتصالات الداخلية في المؤسسة والتي تعنى بنشر وتزويد العاملين بمختلف المعلومات الخاصة باستراتيجية المؤسسة وأهدافها ورسالتها وكذا المعلومات المرتبطة بوظائفهم والتي تساعدهم على أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه.

يمثل الإتصال عنصرا محوريا في نشاط أي منظمة، فإذا كان العاملون يمثلون العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات في تحقيق الأهداف والحفاظ على موقع المؤسسة في إطارها التنافسي فإن عملية الإتصال والتفاعل بين العاملين مع بعضهم وتفاعلهم مع الإدارة تمكنهم من فهم المحيط الداخلي وتفادي صراعات العمل (Conradie, 2012).

فأهمية الإتصال داخل المنظمة على علاقة مباشرة بكفاءة الأفراد في ممارسة مهامهم والتي ستعكس على مردودهم ومن ثم جودة خدماتهم المقدمة والتي ستدفعهم للإهتمام الدائم بالمعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة داخليا وخارجيا. ولا تقل أهمية الإتصال داخل المنظمة بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم عن أهمية هذا الأخير بين الموظف والزبون حيث كلما كانت قنوات الإتصال الداخلية مرضية للموظف كلما عمل هذا الأخير على تفعيل اتصالاته وتعامله مع الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته من أهم العوامل المطلوبة لتكريس التوجه السوقي .

حيث يؤدي الإتصال وظيفية حيوية تؤثر وتتأثر بعملية اتخاذ القرار لأنه يمثل الحلقة الرابطة بين إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة المؤسسة على ممارسة نشاطها في مختلف المجالات لاسيما تلك المتعلقة بالجانب التسويقي، فلا يمكن تجاهل أهمية الإتصال داخل المنظمة في تأثيره على مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيتها التسويقية.

4- التوزيع وعلاقته بالتوجه السوقي:

يعبر التوزيع في التسويق الداخلي عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف، ظروف عمل الموظفين والتي تشمل مختلف الجوانب المادية كالوسائل والتجهيزات، تصميم البيئة الداخلية التي يتم فيها إنتاج الخدمة... الخ، بالإضافة إلى الجوانب الغير مادية كالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فمهمة قادة هذه الأخيرة مطالبون بمعرفة حاجات عملائها الداخليين الحالية والمستقبلية، كل هذه العوامل يؤثر وجودها بصورة متوازنة ومتوافقة مع حاجيات ومتطلبات ممارسة العمل داخل المنظمة وعلى مردودية الموظف وتعامله مع الزبائن الخارجيين، وكذا مع جميع الأطراف

الفصل الثاني: مدخل الى التوجه السوقي

أصحاب المصلحة، وهوما سيعزز الثقافة المنظمة التي ستتسم بكثير من الكفاءة والفعالية، السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المتفوقة للزبائن وبالتالي الأداء المتفوق المستمر للمنظمة أو لأعمالها وهو ما يمثل التوجه السوقي.

خاتمة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع التوجه السوقي من خلال التطرق إلى بدايات الفكر التسويقي والمراحل الأولى لتطوره وصولاً إلى التوجه السوقي, فالأخير وحه من أوجه تطور الفكر التسويقي؛ فأبرزنا أهم خاصية في التسويق بشكل عام وهي المرونة وسرعة التكيف مع معطيات البيئة السائدة.

وأبرزنا أن التوجهات التقليدية لم تعد كافية في ظل تعدد متغيرات البيئة الحالية وعدم استقرارها ولنجاح المنظمة في ظل هذه البيئة لا بد لها من الاعتماد على التوجه السوقي بجانبه السلوكي والثقافي وهذا يتطلب التركيز على مكونات البيئة التنافسية والمتكونة أساساً من العملاء, المنافسين والبيئة الداخلية.

كما تعتبر أيضاً المعلومات جوهر التوجه السوقي، فيتم جمعها ونشرها لتحقيق أعلى درجات الاستجابة اعتماداً على مبدأ المشاركة لكل الأفراد والإدارات في المنظمة: وقد برز هذا المفهوم بتأثيره الكبير على المنظمة من خلال اهتمامه بالبيئة الداخلية للمنظمة واعتبارها أحد أسباب نجاح المنظمة وأبرزنا في الأخير العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع التسويق الداخلي وعلاقته بالتوجه السوقي للمؤسسة، وعرض كل المفاهيم المرتبطة في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بسكرة التي تعتبر من المؤسسات المصرفية ، هذه الخبرة سمحت لها بتنوع نشاطاتها الخدمائية المصرفية ودخول مجالات أخرى، وتحقيق النجاح والسمعة الجيدة، حيث تسعى الوكالة لفرض نفسها في السوق، وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات.

وقد تم تقسيم الفصل الثالث إلى (03) مباحث :

المبحث الأول: الإطار العام للبنك. (وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بسكرة)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية: BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وسيلة من وسائل سياسة الحكومة، والتي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، كما يعد من البنوك الأكثر انتشاراً على مستوى الوطن، وهو يحتوي على وكالات وفروع مكثفة، وذلك لتقريب مصالح البنك من مختلف المستفيدين منه.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وتطوره

أولاً: تعريف بنك BADR

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ينتمي إلى القطاع العمومي، أنشأ عن تقديم البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 بمهمة تطوير وترقية العالم الريفي.

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني BNA وأصبح يضم في يومنا هذا 286 وكالة و31 مديرية جهوية، يشغل بنك البدر BADR حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف.

ونظراً لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك البدر BADR من طرف قاموس مجلة البنوك 2001 Bankers Almonoch، في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، ويحتل البنك كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.

يندرج في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية وطنية ويتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، ويعد تاجراً في علاقاته مع الغير، كما يخضع للقواعد العامة بنظام القروض والبنوك.

انشأ البنك برأسمال قدره بمليار دينار جزائري، أما الآن فهو شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 33.000.000.000 دج مقرها الرئيسي بالعاصمة، 17 شارع العقيد عميروش، ج.س.ت رقم 00 0011640 الجزائر العاصمة.

تقوم المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة بما يقارب نسبة 46% من أعمال البنك وخاصة الخارجية منها، أما 54% فتقع على عاتق الوكالات الجهوية، ومن بين أسباب إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تدعيم وتشجيع القطاع الفلاحي.

- التكفل بالمشاريع الفلاحية التي تصنعها الدولة.

ثانيا : تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أما تطور البنك فقد كانت كل فترة مميزة عن سابقتها كما هو مبين فيما يلي:

1990/1982: خلال السنوات الثماني الأولى كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد

من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية، وبمرور الوقت اكتسب البنك سمعة وكفاءة في ميدان تمويل: القطاع

الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية والفلاحية، حيث كان بنك عمومي يختص بتمويل إحدى

القطاعات الحيوية العامة.

1990: بموجب قانون النقد والقرض الذي نص على نهاية فترة تخصص البنك، وسع بنك BADR آفاقه إلى مجالات

أخرى من النشاطات الاقتصادية خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة pme/pmi دون الاستغناء عن القطاع

الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة خاصة في المجال التقني.

1991: تطبيق نظام SWIFT. لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

1992: وضع برمجيات (LOGICIEL SYBU) مع فروع مختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض،

تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام

الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا

لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

1996: إدخال عملية الفحص السلبي (télétraitement) فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت

الحقيقي.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك CIB: (carte inter bancaire).

المرحلة ما بين 2000-2006: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لعبت نشاطاً جديداً فيما يتعلق بمجالات الاستثمارات المربحة، وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) وكذا المؤسسات المصغرة (Micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

وبصدد مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك البدر برنامجاً خماسياً فعلياً يتركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ومن أهم النتائج التي حققتها ما يلي:

- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.
- 2001: التطهير الحسابي والمالي والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (Les services personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة) وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
- 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.
- 2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدية عن طريق الفحص الكلي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية
- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديريةية الاتصال تشجيعاً لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.
- 2004: تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية (Les guichets automatiques Des Billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

2006 - في ماي تم إدخال كل من المقاصة الالكترونية Télés des chèques et télé compensation وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف ب: télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني أهداف البنك ووظائفه وهيكله التنظيمي:

أولاً: أهداف البنك:²

من بين الأهداف الرئيسية للبنك نذكر ما يلي:

- 1- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة.
- 2- تحسين العلاقات مع العملاء.
- 3- تحسين نوعية الخدمات.
- 4- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- 5- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوهه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.

وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

- 1- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة واحترام القوانين.
- 2- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.
- 3- التسيير الصارم لخزينة البنك سواءً بالدينار أو بالعملة الصعبة.

¹معلومات مقدمة من طرف البنك

²معلومات مقدمة من طرف البنك

ثانياً: وظائف البنك:

تماشياً والقواعد السارية المفعول في مجال النشاط البنكي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وحسب قانون تأسيسه مكلف بالقيام بتنفيذ كل العمليات البنكية، ومنح الائتمان بكل أنواعه وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروض أسهل ، ومن الوظائف الأساسية نذكر:

1- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

2- إنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.

3- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.

4- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

5- تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي.

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات بنكية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلف الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.³

يضم الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة المصالح التالية:

1- مصلحة القروض: تختص هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بمنح القروض بشتى أنواعها كما تتولى دراسات

ملفات القروض وتقديمها حسب المبالغ إلى لجان القرض وتتكون هاته المصلحة من ثلاث فروع:

أ- فرع القروض الفلاحية: وهو متخصص في منح القروض للفلاحين.

ب- فروع القروض التجارية: وهو مكلف بمنح القروض للتجار.

ت- فرع الإحصائيات: وهو يتولى القيام بالإحصائيات السنوية أو الشهرية المتعلقة بالقروض الممنوحة.

³ معلومات مقدمة من طرف البنك

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

2- مصلحة الصندوق: تتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية:

أ- فتح الحسابات للزبائن.

ب- قبول الودائع.

ت- إجراءات عمليات الدفع على الحسابات.

ث- إجراءات عمليات السحب على الحسابات.

وتتم عملية الدفع والسحب بشبايك خاصة، أما عن هذه المصلحة فتتضم نوعين هما:

1. فرع الحافظة: ويتولى القيام بالمهام التالية:

- عملية المقاصة: وتتم هذه العملية في غرفة المقاصة بالبنك المركزي أي تتم عملية التقاص بين شبكات مختلفة.

2. فرع التحويلات: يعمل هذا الفرع على تحويلات مختلفة من حساب لآخر لصالح زبائن البنك.

3- مصلحة العمليات الأجنبية: تختص هذه المصلحة بالعمليات التالية:

أ- القيام بعمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد من خلال فتح الاعتماد المستندي أو خطابات الاعتماد.

ب- القيام بعمليات التوطين البنكي.

ت- التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج.

4- مصلحة مراقبة الأمور الإدارية: تهتم هذه المصلحة بالشؤون التالية:

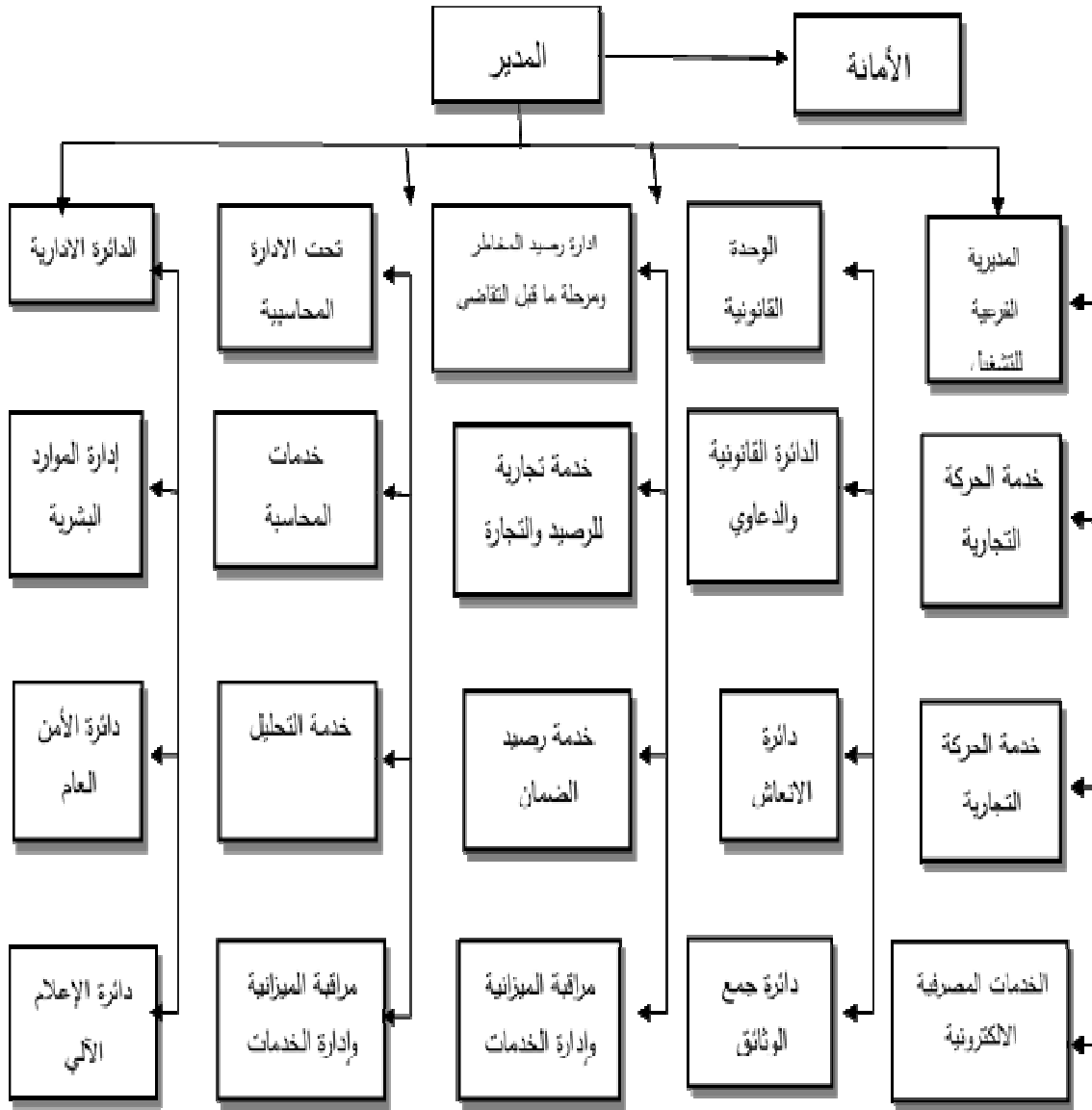
أ- الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافآت الخاصة بهم، وكذا الدورات التكوينية المنظمة لأجلهم.

ب- الأمن والأرشفيف والرقابة الداخلية.

ت- الإعلانات، الاحتياجات والدعاوي وغيرها من المهام الأخرى.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة BADR.

شكل رقم: (11): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية معلومات مقدمة من طرف البنك



مصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة.

للدخول إلى اقتصاد السوق غيرت الدولة من سياقها من بينها السياسة المعمول بها في البنوك، وهذا ما أنجز عليه منافسة بينهم وهذا ما جعل BADR يسعى للتمييز والبروز في طريقة تقديم خدمات والتوسع في عدد وكالاته وفروعه الجهوية، حيث يملك 286 وكالة و28 فرع جهوي، ولتطوير مشاريعها وتقديم أحسن الخدمات التزم BADR على

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

إدخال تكنولوجيا جد متطورة على جميع خدماته في الأوراق المستخدمة (بطاقة BADR) سندات الصندوق ، إيداع لمدى، حساب العملة الصعبة، إدخال الأشبال ، دفتر الادخار BADR للاطلاع، المعالجة الآلية وهذا ما سنتطرق إليه:

أولاً: بطاقة BADR: هي عبارة عن ورقة يمنحها البنك لتسهيل حياتهم العملية، وذلك عن طريق دفعها لفئة معينة من الزبائن للاستفادة من الخدمات المصرفية حتى أيام العطل، وذلك بوجود جهاز على إحدى واجهات البنك الخارجية، يسمح للزبون بالتعامل به بكل سهولة بوضع البطاقة في المكان المخصص لها مع تحديد المبلغ المراد سحبه، أما الاستعمال الحر الآخر لهذه البطاقة فهو إظهارها للفئة التي تتعامل بها.

ثانياً: سندات الصندوق: تسمح للعملاء باستثمار أموالهم بشراء سندات الصندوق باسم أو باسم مجهول، وعند الحاجة يمكن أخذ قرض وإظهارها في بنك آخر.

ثالثاً: إيداع لمدى: هي عبارة عن ورقة يقدمها البنك للعملاء، الذين يصفون أموالهم لديه وذلك بتحديد مدة هذا الإيداع ولا يمكن للعميل أخذ أمواله إلا في الوقت المحدد لذلك البنك، الذي وضع فيه وليس لهذا العميل في أخذ أي قرض.

رابعاً: حساب العملة الصعبة: تمنح للعملاء الذين يفتحون حساب خاص بهم بالعملة الصعبة حسب الشروط العامة للبنك.

خامساً: ادخار الأشبال: وهو خاص بمنح للأولياء الذين يدخرون أموال لأطفالهم تساعدهم في بداية حياتهم.

سادساً: دفتر الادخار: وهو خاص بالكبار يمكنهم سحب وإيداع أموالهم في أي وقت وفي أي بنك.

سابعاً: BADR للاطلاع: وهو برنامج خاص في الإعلام الآلي متطور جداً يمكن العملاء من متابعة حساباتهم عن بعد.

ثامناً: المعالجة الآلية: هو برنامج ذو تطور فائق حيث يمكن العميل من إجراء عملياته في وقت سريع جداً.

تاسعاً: أوراق أخرى: هي أوراق مالية مقننة في القانون التجاري من حيث الشكل والبيانات وتشمل:

1. الشيك: وهو صك مكتوب يتضمن أمراً صادراً من شخص وهو الحساب إلى شخص آخر يسمى المسحوب عليه وهو البنك يأمره بان يدفع مبلغاً معيناً إما إلى أمره أو إلى شخص آخر أو لحامله وهو "المستفيد" وذلك بمجرد الاطلاع ، ويتم التعامل بالشيكات الأفراد أو التجار بعد أن يودع الفرد لدى البنك وذلك بفتح حساب جاري ثم يقوم الفرد بالتعرف من هذا الحساب عن الشيكات يوقع عليها مسحوبة على البنك لصالح المستفيد أو لصالح نفسه .

2. الكمبيالات وسندات السحب: تعرف العملية بأنها محرر مكتوب صادر عن شخص (ساحب) يتضمن تعهد هذا الشخص بدفع مبلغ معين بمجرد الاطلاع أو في تاريخ معين أو قابل للتعين لأمر شخص. أما سندات السحب فهي محرر مكتوب يتضمن أمراً صادراً من شخص (ساحب) إلى شخص آخر وهو المسحوب عليه بان يدفع لأمر شخص ثالث هو المستفيد أو حامل السند مبلغاً معيناً بمجرد الاطلاع أو في ميعاد معين أو قابل للتعين ، وكما يلاحظ من التعريفين السابقين بان الكمبيالة عنصرها شخصين هما: الساحب والمستفيد، أما سندات السحب عناصرها ثلاثة أشخاص هم: الساحب، المسحوب عليه والمستفيد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني

سنتطرق في هذا المبحث على مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، حيث يستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين التوجه السوقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بيسكرة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.v24 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

2. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمكتبات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

1. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة (BADR)، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (...) عامل، وتمثلت عينة البحث في إطار المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استبيان على بعض موظفي البنك وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله 30 إستبانه، وقد تم استبعاد (10) إستبانات لعدم استجابتها شروط القبول ليصبح عدد الاستبانات المقبولة (30) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية : فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة

خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

| النسبة المئوية | التكرار | المتغيرات الشخصية والوظيفية | |
|----------------|---------|-----------------------------|---------------|
| 80% | 24 | ذكر | الجنس |
| 20% | 06 | أنثى | |
| 100% | 30 | المجموع | |
| 26.7% | 8 | أقل من 30 سنة | العمر |
| 60% | 18 | من 30 سنة إلى 40 سنة | |
| 10% | 3 | من 41 سنة إلى 50 سنة | |
| 3.3% | 1 | أكثر من 50 سنة | |
| 100% | 30 | المجموع | |
| 13.3% | 4 | ثانوي فما أقل | المؤهل العلمي |
| 30.0% | 9 | تقني سامي | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

| | | | |
|-------|----|-------------------------|--------------|
| 30.0% | 9 | ليسانس | |
| 6.7% | 02 | مهندس | |
| 20.0% | 6 | دراسات عليا (الماستر) | |
| 100% | 30 | المجموع | |
| 53.3% | 16 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| 26.7% | 8 | من 5 إلى 10 سنوات | |
| 10.0% | 03 | من 10 إلى أقل من 15 سنة | |
| 10.0% | 03 | من 15 سنة فما فوق | |
| 100% | 30 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (80%)، في حين بلغت نسبة الإناث (20.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى طبيعة عمل البنك ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل به وقد ترجع كذلك لطبيعة الأعمال الخاصة بالبنك في تنقلات الموظفين خارج مقر الولاية لاشرفهم على عملية سير البنك.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 سنة وأقل من 30 سنة)، وذلك بنسبة (60%)، في حين أن نسبة (26.7%) أعمارهم (أقل من 30)، ونجد أن نسبة (10%) تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة)، ونسبة (3%) كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة، مما يدل على أن البنك يهتم بالكفاءات الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي وهذا ما يناسب طبيعة العمال بالبنك، بحيث بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس وتقني سامي اعلى نسبة (30%)، ونسبة الحاصلين على شهادة الماستر (6%) مقابل (13.3%) من ثانوي فما أقل، تليها نسبة (2%) من فئة الدراسات العليا المتخصصة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (53.3 %) تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(26.7 %) تقع خبرتهم في المجال من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن نسبة (10.0%) من الباحثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم ب (10 %) من مجموع أفراد عينة البحث، ويعود ذلك لطبيعة عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهي لا تعتمد على متغير السن وإنما تعتمد على المؤهل العلمي والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (أنظر الملحق رقم 1)

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.
 - **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالتسويق وابعاده المختلفة وتتضمن (19) عبارة، حيث بلغ عدد بعد الوظيفة (المنتج) (4) عبارات، وبعد السعر الداخلي (الالتزام) (4) عبارات، وبعد التوزيع الداخلي (5) عبارات، وبعد الترويج الداخلي (6) عبارات أيضاً، أما المحور الثاني الخاص بمتغير التوجه السوقي فيتضمن (13) عبارة.
- وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) و الذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل مرتفع.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V24) والمتمثلة في:

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار دور المتغيرات المستقلة الآتية: (الوظيفة، الإلتزام، مكان العمل، الترويج الداخلي) على المتغير التابع وهو التوجه السوقي.

د. اختبار معامل الالتواء (**Skewness**) ومعامل التفلطح (**Kurtosis**): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (**Normal Distribution**).

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: **Cronbach's Cefficient Alpha**": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

| معامل الصدق | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" | عدد العبارات | المحور | |
|-------------|--------------------------------|--------------|---------------------------------|-----------------|
| 0.907 | 0.824 | 4 | الوظيفة (المنتج) | التسويق الداخلي |
| 0.802 | 0.644 | 4 | الإلتزام (السعر) | |
| 0.892 | 0.796 | 5 | مكان العمل (التوزيع الداخلي) | |
| 0.739 | 0.547 | 6 | الترويج الداخلي | |
| 0.903 | 0.816 | 19 | المجموع | |
| 0.937 | 0.879 | 05 | التنسيق الداخلي بين الوظائف | التوجه السوقي |
| | | 04 | البيئة الخارجية | |
| | | 04 | المنافسة | |
| | | 11 | المجموع | |
| 0.951 | 0.906 | 30 | جميع العبارات | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

من خلال الجدول رقم 03 يتبين أن معامل ثبات الاتسويق الداخلي "ألفا كرونباخ" لجميع العبارات بلغت قيمته (0.906) وهي قيمة "مرتفعة"، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.816) بالنسبة لعبارات التسويق الداخلي، في المقابل ما قيمته (0.879) بالنسبة لعبارات التوجه السوقي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفرع الثاني: صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة (أنظر الملحق رقم 02)، وطلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. كما قامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وقد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أن الاستمارة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

قائمة المحكمين

| الرقم | الاسم واللقب | الدرجة | الجامعة |
|-------|---------------|------------|-------------------|
| 01 | بن عيسى ليلي | أ.ج، محاضر | محمد خيضر بسكرة |
| 02 | فيروز قطاف | أ.ج. محاضر | محمد خيضر بسكرة |
| 03 | سليمان عواطف | أ.ج. مساعد | محمد خيضر - بسكرة |
| 04 | نوال ابراهيمي | أ.ج. محاضر | محمد خيضر - بسكرة |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

ثانيا: صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.951) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا مادعته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة عبارات محور التسويق الداخلي ، حيث بلغت قيمتها (0.903) في مقابل (0.937) كمعامل صدق لعبارات محور التوجه السوقي.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى التسويق الداخلي ، ومستوى التوجه السوقي بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب أن تكون محصورة بين [-3 ، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 ، 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 ، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 ، 3] .

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (04): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

| Kurtosis "معاملات التفطح" | | Asymétrie "معاملات الالتواء" | | المتغيرات |
|---------------------------|------------|------------------------------|------------|---------------------|
| الخطأ المعياري | الإحصائيات | الخطأ المعياري | الإحصائيات | الأبعاد |
| 0.656 | 913,0- | 0.333 | 152,0- | الوظيفة(المنتج) |
| 0.656 | 0.542 | 0.333 | 0.318 | الالتزام(السعر) |
| 0.656 | 0.822 | 0.333 | 116,0- | مكان العمل(التوزيع) |
| 0.656 | 0.278- | 0.333 | 0.341 | الترويج الداخلي |
| 0.656 | 0.504 | 0.333 | 235,0- | التوجه السوقي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

[-0.235 و 0.341] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [-0.913 و 0.822]

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

تناولنا في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (06) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري التسويق الداخلي والتوجه السوقي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة، ونتطرق إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

الجدول رقم (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

| درجات الموافقة | فئات المتوسط الحسابي |
|-----------------|----------------------|
| غير موافق تماما | (1 - 1.79) |
| غير موافق | (1.80 - 2.59) |
| محايد | (2.60 - 3.39) |
| موافق | (3.40 - 4.19) |
| موافق تماما | (4.20 - 5) |

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي

لتحليل فقرات محور التسويق الداخلي قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| | 1. الوظيفة (المنتج) | 3.5 | 0.85 | 1 | موافق |
| 1 | تمثل الوظيفة التي أشغلها تأشيرة وبطاقة انتماء للبنك. | 3.53 | 1.25 | 3 | موافق |
| 2 | المهام والواجبات التي أقوم بها تندرج ضمن سياسة البنك وتساهم في تحقيق اهدافه | 3.7 | 1.05 | 2 | محايد |
| 3 | تبذل إدارة البنك الجهود الكافية لجعل الوظيفة تلي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغلها | 3.4 | 1.10 | 5 | موافق |
| 4 | تتفق الوظيفة التي اشغلها مع مهاراتي وكفاءاتي | 3.5 | 0.093 | 4 | موافق |
| | 2. السعر الداخلي (الالتزام) | 3.28 | 0.80 | 3 | محايد |
| | اشعر بالتوافق والانسجام بين اهدافي والأهداف التي يسعى اليها البنك | 4.24 | 0.681 | 1 | موافق تماما |
| 6 | يتمكن الالتزام بأداء مهام والواجبات المطلوبة للحصول على مكاسب في العمل | 3.43 | 1.006 | 2 | موافق |
| 7 | لا افكر في ترك وظيفتي او البحث عن فرص عمل اخرى. | 3.16 | 0.94 | 4 | محايد |
| 8 | تبدو إدارة البنك الجهود الكافية من اجل الحفاظ على موظفيها. | 3.30 | 1.14 | 3 | محايد |
| | 3. التوزيع الداخلي | 3.22 | 0.75 | 4 | محايد |
| 9 | اعرف مهام وظيفتي جيدا واحرص على تقديمها على اكمل وجه | 3.60 | 1 | 1 | موافق |
| 10 | اشعر ان الوظيفة التي اشغلها توافق قدراتي ومستوى تأهيلي العلمي | 3.50 | 0.86 | 2 | موافق |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

| | | | | | |
|----|--|------|------|---|-------|
| 11 | يتوفر بالبنك الجو الملائم لاداء مهامى ووظيفتى كما يجب | 3.23 | 0.97 | 3 | محايد |
| 12 | أخضع الى دورات تدريبية لاشراف مؤطرين متخصصين | 2.86 | 1.19 | 4 | محايد |
| 13 | تبدو إدارة البنك الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. | 2.90 | 1.15 | 5 | محايد |
| | 4. الترويج الداخلي | 3.26 | 0.82 | 2 | محايد |
| 14 | تحرص إدارة البنك على بيئة داخلية مناسبة تدعم فهم العميل وتفتح العقلية التسويقية للموظفين. | 3.06 | 1.04 | 5 | محايد |
| 15 | تستعمل ادراة البنك الأدوات اللازمة لإبلاغ المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم. | 3.63 | 0.92 | 1 | موافق |
| 16 | لا اجد صعوبة لتبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من اجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن. | 3.20 | 1.15 | 4 | محايد |
| 17 | تحرص إدارة البنك على تحفيزنا من اجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن | 3.36 | 0.85 | 3 | محايد |
| 18 | نظام المكافات والحوفز فعال يشجعني على تقديم افضل أداء استطيع القيام به | 2.96 | 1.51 | 6 | محايد |
| 19 | لدي بعض الصلاحيات في تصرف واتخاذ القرارات لحل المشاكل | 3.36 | 1.12 | 2 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن اتجاه آراء المبحوثين يتجه نحو المحايد فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعادها الوظيفية (المنتج)، السعر (الالتزام)، مكان العمل(التوزيع الداخلي)، الترويج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي التسويق الداخلي ككل (4.1838) وانحراف معياري قدر ب (0.29613)، وهذا ما يُفسّر أن المؤسسة تعتمد على التسويق الداخلي وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. الوظيفة (المنتج): من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد الوظيفة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري قدر ب (0.85)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40 – 3.7)، نفسر هذا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعتمد بالدرجة الأولى على بعد الوظيفة (المنتج) وتولي اهتماما كبيرا لهذا البعد .

2. السعر (الالتزام): من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد السعر (الالتزام) جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,28) بانحراف معياري (0.80)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16 – 3.43).

3-التوزيع الداخلي: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد التوزيع الداخلي جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.75)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.86 – 3.60).

4. الترويج الداخلي: من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن بعد الترويج الداخلي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بالمتوسط الحسابي (3.26) بانحراف معياري (0.82)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39)، والذي يشير إلى أن معظم الآراء اتجهت نحو المحايدة على جميع عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.96 – 3.63).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التوجه السوقي

لتحليل فقرات محور التوجه السوقي قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات التوجه السوقي.

| التوجه السوقي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|--|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1. التنسيق الداخلي بين الوظائف | 3.29 | 0.89 | 1 | محايد |
| 01 الاتصال المباشر بين الزبائن متاح لجميع وظائف ومستويات البنك | 3.33 | 1.26 | 2 | محايد |
| 02 المعلومات المتعلقة بالسوق الزبائن، (المنافسين)، يتم تقديمها بصورة منتظمة لجميع مصالح البنك | 3.33 | 1.21 | 3 | محايد |
| 03 يتم اعداد استراتيجية البنك بالتنسيق مع مختلف المصالح في البنك | 3.30 | 1.02 | 4 | محايد |
| 04 يتم القيام باجتماعات دورية مع الإدارة العليا ومختلف مصالح البنك من اجل تحليل واقع الأداء بها | 3.26 | 1.25 | 5 | محايد |
| 05 تعتمد الإدارة العليا على مشاركة جميع المصالح في تحليلها للسوق بهدف اختيار القطاع الذي يمكن في خدمته بشكل افضل | 3.23 | 1.30 | 6 | محايد |
| 2. البيئة الخارجية | 3.15 | 0.85 | 3 | محايد |
| 06 يشارك البنك بتظاهرات العلمية والاعمال الخيرية في سياق المنفعة وخدمة المواطن | 3.3 | 1.42 | 2 | محايد |
| 07 تتابع إدارة البنك التغيرات التكنولوجية وتسعى لمسايرتها | 3.50 | 0.97 | 1 | موافق |
| 08 تهتم الإدارة بوضع مؤشرات ومعايير عبارات التتبع | 2.80 | 1.03 | 4 | محايد |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

| | | | | التغيرات الأساسية في مختلف المجالات | |
|-------|---|------|------|--|----|
| محيد | 3 | 1.11 | 3.30 | تتم إدارة البنك بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية | 09 |
| محيد | 2 | 0.91 | 3.23 | 2. المنافسة | |
| محيد | 3 | 1.17 | 3.00 | تقوم إدارة البنك بتحليل نقاط قوة وضعف منافسيها بصفة دورية | 10 |
| محيد | 4 | 1.12 | 2.90 | تسعى الإدارة للحصول على معلومات خاصة بخدمات المنافسين وميزاتهم التنافسية | 11 |
| موافق | 2 | 1.19 | 3.46 | نسعى لتسحين جودة الخدمات وعروض البنك لارضاء زبائننا | 12 |
| موافق | 1 | 1.07 | 3.56 | نأمل مضاعفة زبائننا وكسب الزبائن المحتملين من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات النشاط | 13 |

1.التنسيق الداخلي بين الوظائف : من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن بعد التنسيق الداخلي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.29) بانحراف معياري قدر ب (0.89)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 – 3.33)، نفسر هذا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعتمد بالدرجة الاولى على بعد التنسيق الداخلي بين الوظائف لهذا البعد .

2.البيئة الخارجية : من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد البيئة الخارجية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.15) و بانحراف معياري قدر ب (0.85)، وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 – 3.33)، نفسر هذا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد بدرجة أقل على بعد البيئة الخارجية .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

3.المنافسة : من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد المنافسة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.23) بانحراف معياري قدر ب (0.91)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو المحايدة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.90-3.56)، نفسر هذا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي اهتمامه بعد المنافسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (08) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (08): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

| المتغيرات المستقلة | معامل تضخم التباين VIF | اختبار التباين المسموح Tolerance |
|------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| الوظيفة (المنتج) | 1.058 | 0.931 |
| الإلتزام (السعر) | 2.037 | 0.473 |
| مكان العمل (التوزيع الداخلي) | 1.987 | 0.503 |
| الترويج الداخلي | 1.153 | 0.868 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيم اختبار تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.058 و 2.037)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.473 و 0.931)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

1 - اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

قبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض النتائج:

✓ من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of variance والناتج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة المحسوبة F | مستوى الدلالة F |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الإنحدار | 5.748 | 1 | 5748 | 56.733 | 0.000 |
| الخطأ | 5.046 | 49 | 0.103 | | |
| المجموع الدوري | 10.898 | 50 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

- مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
- معامل التحديد ($R^2=0.733$)
- معامل الارتباط $R= 0.537$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق (الجدول رقم 09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (56.733) وبقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

ومن أجل معرفة يوجد اثر التسويق الداخلي على التوجه بالسوق عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

✓ مستوى دلالة معنوية (0.05)، تم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيات المساعدة الآتية:

• **H0**: ذو اثر ذو دلالة إحصائية للوظيفة في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

• **H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للالتزام في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

• يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمكان العمل في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

• يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي في المؤسسة محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y=A_0+A_1 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التوجه السوقي).

X: المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

A₀: الحد الثابت ويمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل (معامل التسويق الداخلي).

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|--|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|
| الانحدار | 5.852 | 1 | 5.852 | 56.733 | 0.000 |
| الخطأ | 5.046 | 49 | 0.103 | | |
| المجموع الدوري | 10.898 | 50 | | | |
| المتغير | المعامل B | الخطأ المعياري | T المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | |
| الثابت | -0.867 | 0.651 | -1.343 | 0.186 | |
| التسويق الداخلي | 1.159 | 0.154 | 7.548 | 0.000 | |
| معامل الارتباط: (R=0.733) معامل التحديد: (R ² =0.537) المتغير التابع: التوجه السوقي | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• **Beta= 0.733**

يبين الجدول رقم 10 أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (التوجه السوقي)، تشير إلى قوة العلاقة **R** بين المتغيرين والتي تساوي (0.733) أي 73.3 %، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد **R²** تشير إلى أن المتغير المستقل (التسويق الداخلي) يفسر 53.7 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (التوجه السوقي).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل التسويق الداخلي والمتغير التابع التوجه السوقي، وبلغت قيمة درجة التأثير **Beta** ب0.733، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التسويق الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.733 في المتغير التابع (التوجه السوقي)، حيث كانت قيمة **T** المحسوبة تساوي 7.548 وهي أكبر من قيمة **t** الجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي في البنك. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

" يوجد اثر التسويق الداخلي على التوجه بالسوق عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التسويق الداخلي ومتغير التابع التوجه السوق:

$$\text{التسويق الداخلي} = (-0.758) + 1.132 \text{ التوجه السوق}$$

2- اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

✓ من أجل معرفة أثر ذو دلالة الإحصائية للوظيفة على التوجه السوقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوظيفة في البنك محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).
- H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للوظيفة في البنك محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y = A_0 + A_1 X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التوجه السوق).

X : المتغير المستقل (الوظيفة).

A_0 : الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (الوظيفة).

k ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|
| الانحدار | 0.456 | 1 | 0.456 | 2.140 | 0.140 |
| الخطأ | 10.442 | 49 | 0.213 | | |
| المجموع الدوري | 10.898 | 50 | | | |
| المتغير | المعامل B | الخطأ المعياري | T المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | |
| الثابت | 3.077 | 0.615 | 5.001 | 0.000 | |
| الوظيفة | 0.210 | 0.140 | 781.4 | 0.150 | |
| معامل الارتباط: (R=0.210) معامل التحديد : (R ² =0.042) المتغير التابع: التوجه السوقي | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• Beta= 0.210

يبين الجدول رقم (11) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (الوظيفة) والمتغير التابع (التوجه السوق)، تشير إلى ضعف العلاقة **R** بين المتغيرين والتي تساوي (0.210) أي 21 %، وهي درجة ارتباط ضعيفة، كما أن قيمة معامل التحديد **R²** تشير إلى أن المتغير المستقل (الوظيفة) يفسر 4.8 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (التوجه السوق).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار سلبية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة سلبية بين المتغير المستقل الوظيفة والمتغير التابع التوجه السوق، وبلغت قيمة درجة التأثير **Beta** ب0.210، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الوظيفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.205 في المتغير التابع (التوجه السوق)، حيث كانت قيمة **T** المحسوبة تساوي 1.478 وهي أقل من قيمة **t** الجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.140 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والتوجه السوقي في البنك. وبالتالي لا نقبل الفرضية الصفرية بصيغتها التالية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوظيفة على التوجه السوقي للبنك عند مستوى دلالة معنوية $\alpha=0.05$ "

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

✓ من أجل معرفة وجود أثر ذو الدلالة الإحصائية للإلتزام على التوجه السوقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام (السعر) في البنك محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) للبنك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

• **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام على التوجه السوقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y=A_0+A_1 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التوجه السوقي).

X: المتغير المستقل (الالتزام).

A₀ : الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A₁ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (معامل الالتزام).

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
| الانحدار | 4.172 | 1 | 4.172 | 30.391 | 0.000 |
| الخطأ | 6.726 | 49 | 0.137 | | |
| المجموع | 10.898 | 50 | | | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

| الدوري | | | | |
|--|-----------|----------------|------------|-------------------|
| المتغير | المعامل B | الخطأ المعياري | T المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
| الثابت | 1.182 | 0.519 | 2.163 | 0.035 |
| الإلتزام | 0.700 | 0.132 | 5.524 | 0.000 |
| معامل الارتباط: (R=0.677) معامل التحديد: (R ² =0.383) المتغير التابع: التوجه السوقي | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• Beta=0.677

يبين الجدول رقم (12) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (ا لإلتزام) والمتغير التابع (التوجه السوقي)، تشير إلى قوة العلاقة **R** بين المتغيرين والتي تساوي (0.677) أي 67.7 %، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد **R²** تشير إلى أن المتغير المستقل (الإلتزام) يفسر 33 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (التوجه السوقي). كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل التسويق الداخلي والمتغير التابع التوجه السوقي، وبلغت قيمة درجة التأثير **Beta** ب0.677، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإلتزام) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.677 في المتغير التابع (التوجه السوقي)، حيث كانت قيمة **T** المحسوبة تساوي 5.524 وهي أكبر من قيمة **t** الجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام والتوجه السوقي في البنك. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بصيغتها التالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام في البنك على التوجه السوقي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) "

ويفسر ذلك حسب اعتقادنا إلى اهتمام البنك بمختلف الجوانب المؤثرة على البيئة الداخلية الخاصة بالموظفين، حيث تولي أهمية بالغة لدراسة وتحليل كل ما يتعلق بموظفيها وكل المؤثرات المحيطة به، كما أنها تولي أهمية بالغة للتغذية العكسية في هذا الجانب

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الإلتزام (السعر) ومتغير التوجه السوقي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

الالتزام = (1.1822) + 0.700 التوجه السوقي .

◆ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من أجل معرفة يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمكان العمل في البنك محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكان العمل على التوجه السوقي في البنك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكان العمل على التوجه السوقي في البنك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y=A_0+A_1 X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (التوجه السوقي).

X : المتغير المستقل (مكان العمل).

A_0 : الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (معامل مكان العمل).

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
| الانحدار | 4.491 | 1 | 4.491 | 34.345 | 0.000 |
| الخطأ | 6.407 | 49 | 0.131 | | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

| | | 50 | 10.898 | المجموع الدوري |
|--|-------------------|------------|-----------|-------------------|
| | Sig مستوى الدلالة | T المحسوبة | المعامل B | المتغير |
| | 0.002 | 3.249 | 0.438 | الثابت |
| | 0.000 | 5.875 | 0.107 | مكان العمل |
| معامل الارتباط: ($R=0.661$) معامل التحديد: ($R^2=0.412$) المتغير التابع: التوجه السوقي | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• **Beta=0.661**

يبين الجدول رقم (13) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (مكان العمل) والمتغير التابع (التوجه السوقي)، تشير إلى قوة العلاقة **R** بين المتغيرين والتي تساوي (0.661) أي 66.1 %، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل (مكان العمل) يفسر 41.6 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (التوجه السوقي). كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل مكان العمل والمتغير التابع التوجه السوقي، وبلغت قيمة درجة لتأثير Beta ب0.661، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (مكان العمل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.661 في المتغير التابع (التوجه السوقي)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.875 وهي أكبر من قيمة t الجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكان العمل والتوجه السوقي في البنك. وبالتالي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكان العمل على التوجه السوقي البنك عند مستوى دلالة معنوية $\alpha=0.05$ "

ويمكن تفسير ذلك بالأهمية التي يوليها البنك للموظف من توفير الجو الملائم لمكان العمل وكذلك تطوير مهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية التكوينية لمتابعة كل المستجدات للعمل بكل ما تنطوي عليه هذه الأخيرة من عناصر ، وهو ما وقفنا عليه من خلال الزيارة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير مكان العمل ومتغير التوجه السوقي:

$$\text{مكان العمل} = (1.427) + 0.637 \text{ التوجه السوقي}$$

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من أجل معرفة: .يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي في البنك محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، تم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- **H0**: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي في البنك محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية (0.05)،
- **H1**: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي في البنك محل الدراسة على التوجه السوقي عند مستوى دلالة معنوية (0.05)،

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y = A_0 + A_1 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (التوجه السوقي).

X: المتغير المستقل (الترويج الداخلي).

A₀: الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل (معامل الترويج الداخلي).

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------------|
| الانحدار | 3.410 | 1 | 3.410 | 22.310 | 0.000 |
| الخطأ | 7.489 | 49 | 0.153 | | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

| | | 50 | 10.898 | المجموع الدوري |
|--|-------------------|------------|-----------|--------------------|
| | Sig مستوى الدلالة | T المحسوبة | المعامل B | المتغير |
| | 0.171 | 1.391 | 0.651 | الثابت |
| | 0.000 | 4.727 | 0.154 | الترويج الداخلي |
| معامل الارتباط: (R=0.0.583) معامل التحديد: (R ² =0.313) المتغير التابع: التوجه السوقي | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• Beta=0.583

يبين الجدول رقم (14) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (الترويج الداخلي) والمتغير التابع (التوجه السوقي)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي (0.583) أي 58.3 %، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل (الترويج الداخلي) يفسر 32.7 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (التوجه السوقي).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل الترويج الداخلي والمتغير التابع التوجه السوقي، وبلغت قيمة درجة التأثير Beta بـ 0.583، والذي يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (الترويج الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.583 في المتغير التابع (التوجه السوقي)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.727 وهي أكبر من قيمة t الجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترويج الداخلي والتوجه السوقي في البنك. وبالتالي

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي على التوجه السوقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية عند

مستوى دلالة معنوية $\alpha=0.05$ "

ويمكننا تفسير هذه النتيجة، للإهتمام الذي يوليه البنك في استعمال الأدوات اللازمة والضرورية لإبلاغ المعلومات للموظفين للسهر على أكمل وجه في خدمة العملاء وحرص إدارة البنك على تحفيزهم من خلال اعطاءهم مكافآت نظير خدمتهم الجيدة للعملاء والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الترويج الداخلي ومتغير التوجه السوقي:

$$\text{الترويج الداخلي} = 0.732 + (0.918) \times \text{التوجه السوقي}$$

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة- ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعا على بعض الكفاءات في البنك، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما: التسويق الداخلي والتوجه السوقي" وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: كان التوجه العام لإجابات المبحوثين حول يتجه نحو المحايد فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي بأبعادها الوظيفة (المنتج)، السعر (الالتزام)، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي محور أما بالنسبة لمحور التوجه السوقي فكان التوجه كذلك يميل إلى الحياد. كما توصلنا كذلك الى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه السوقي في البنك محل الدراسة.

الخطاتمة

الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي حاولنا تسليط الضوء على موضوع التسويق الداخلي وعلاقته على التوجه السوقي آخذين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة كدراسة حالة ، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على معالم التسويق الداخلي، ومدى تطبيقها في أرض الواقع أو بصورة أدق في البنك محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على التوجه السوقي لهذا الأخير. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

1-النتائج النظرية:

- هناك انعكاس كبير لأثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي من خلال الاهتمام بأبعاده الأربعة (الوظيفة-الالتزام-مكان العمل-الترويج الداخلي)و المرتبطة بسلوك الموظف.
- إن التسويق الداخلي ليس فقط عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة بل هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة اتجاه الموظفين و مسؤوليتها اتجاه الزبائن على حد سواء.
- لنجاح المنظمة في ظل البيئة الحالية لا بد لها من الاعتماد على التوجه السوقي بجانبه السلوكي والثقافي والذي يتطلب التركيز على مكونات البيئة التنافسية (العملاء-المنافسين و البيئة الداخلية).
- لتحقيق أعلى درجات الاستجابة يجب الاعتماد على مبدأ المشاركة لكل الأفراد والإدارات في البنك وهو أحد أسباب نجاح البنك.

2-النتائج الميدانية :

- من خلال الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة ,و باستعمال الاستبيان ,تم التوصل إلى النتائج التالية :
- يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بسكرة-خدماته بمختلف الفئات العمرية ذات المستويات التعليمية ذات المؤهل العلمي والكفاءات العالية.
 - كما أظهرت نتائج الدراسة أن علاقة التسويق الداخلي بالتوجه السوقي تظهر كما يلي :

الخاتمة

- توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل والتوجه السوقي كمتغير تابع، و هو ما يفسر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق.
- لا توجد علاقة ارتباط بين بعد الوظيفة و التوجه السوقي كمتغير تابع، و بالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوظيفة على التوجه السوقي بالبنك محل الدراسة .
- توجد علاقة ارتباط قوية موجبة بين بعد الالتزام والتوجه السوقي كمتغير تابع ،وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام على التوجه السوقي بالبنك محل الدراسة .

3-الاقتراحات :

- استنادا للنتائج المتوصل إليها من الدراسة النظرية و الميدانية يمكن تقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات الآتية :
- الإهتمام بفهم فلسفة وأبعاد التسويق الداخلي كونها تنعكس على السوق ومعرفة كسب الزبائن ورضاهم في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها البنك .
 - التركيز على التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي .
 - توفير جو ملائم للعمل وكذلك تطوير مهارات الموظفين من خلال دورات تدريبية التكوينية لمتابعة مستجدات العمل.
 - صدق الرسائل الترويجية وصدق المعلومات التي يقدمها الموظفون داخل البنك وضرورة توفير لمعلومات المناسبة لتقديم خدمات ذات معايير وجودة عالية .
 - تفعيل الاتصال الداخلي بين موظفي البنك .
 - تحفيز وتمكين موظفي البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية التي تنعكس على السوق في ظل المنافسة الشديدة .

4-آفاق الدراسة :

تمثل هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة ،لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها،فإضافة إلى أن موضوع البحث يتسم بالتوسع والتشعب وقلة المراجع الدقيقة ،ظف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات و المتمثلة في استمارة الاستبيان.

الخاتمة

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة و متنوعة في المستقبل, لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من البنوك كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا, وكذا اعتماد المزج بين أساليب و أدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم بلحيمر. التسويق (المفاهيم- الأنواع- المجالات). القبة القديمة, الجزائر: دار الخلدونية.
2. أحمد رحمانى، و حاج بوجلال جلالى. (2015). أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ماستر (دراسة حالة الوكالة البنكية -سعيدة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة: جامعة د/ الطاهر مولاي .
3. أعراب عمورات. (2019). دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
4. أفنان الأسدي. (2014). أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 8 (العدد 31).
5. أحمد شهاب، و محمد الهاشمي. (يناير، 2011). أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
6. توفيق بن عليوش. (2017). دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل - دراسة حالة: شركة جازي - مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية - تخصص دراسات وبحوث تسويقية.
7. تيسير العجارمة. (2005). التسويق المصرفي (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
8. حنان عبود. (2016). مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
9. خالد عبد المحسن المرشدي. (يونيو (حزيران)، 2017). التوجه السوقي والميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج 37 (العدد 2)

10. رحمانى، أحمد؛ جلالى، حاج. (2014). أثر التطبيق التسويقي الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة: جامعة د. الطاهر مولاي.
11. سلطان، م. س. (2003). *السلوك التنظيمى*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
12. سليمان الصادق درمان، و ثابت جاسم حسان. (2007). أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين. *مجلة تنمية الرافدين* ، 29.
13. سهام موسى دريالى. (2009). واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، (رسالة ماجستير). الأردن: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
14. صالح عمرو كرامة الجريري. (2010). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال). دمشق، سوريا: جامعة دمشق.
15. عادل حرحوش، و مؤيد سعيد السالم. (2002). *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي*. الأردن: عالم الكتاب الحديث.
16. عبد المتعال، أحمد سيد محمد، عبد المحسن، و جودة. (2007). *إدارة الموارد البشرية، (ترجمة جاري دسلر)*. الرياض، السعودية: دار المريخ.
17. عبد النبي حميد الطائي. (2000). *إدارة الموارد البشرى في صناعة الضيافة*. عمان، الأردن: دار زهران.
18. عمران منذر التلا. (2016). تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية. *سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية* ، 4.
19. العميان، م. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
20. فائق، ج. ا. (2013). أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* .

21. مبروك، ا. ع. &، المحمدي، م. ا. (2004). *أصول التسويق* (Vol. الأولى). (القاهرة، مصر: الدار الهندسية).
22. محمد الأخضر محجوبي. (2009). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسة الخدمية (رسالة ماجستير). تلمسان، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
23. محمد سيدي ساهل. (2003). أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه)، غير منشورة. الجزائر: جامعة تلمسان، تخصص تسويق،.
24. محمد عبد الله العوامرة، و محمد عواد زيادات. (2012). *إستراتيجيات التسويق، منظور متكامل* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
25. محمد فريد الصحن. (2002). *قراءات في إدارة التسويق*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
26. نورمان. (2000). *إدارة الخدمات (ترجمة)*، عمرو الملاح. الرياض، السعودية: دار العبيكان.
27. هاني حامد الضمور. (2005). *تسويق الخدمات* (المجلد الثالثة). دار وائل للنشر.
28. سليمان صادق درمان . (2010). قياس أبعاد التوجه السوقي - دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل. كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة الموصل (العدد الحادي والعشرون)،
29. سيا سمير أبو حمرة. (2017). التسويق الداخلي في المجمعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها - رسالة ماجستير غير منشورة.
30. الشريف بتقة، و سمراء دومي. (2013). التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة و الاحتيار: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف. *مجلة الباحث* (العدد 12)
31. عادل زايد. (2006). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق في منظمة المستقبل.
32. عبد العزيز عبد الرحمان العتيبي. (بلا تاريخ). الكلية التقنية ببريدة.
33. علي يوسف علام. (2014). دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية (دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري) - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
34. فيليب كوتلر. (1999). *فيليب كوتلر يتحدث عن التسويق: ترجمة فيصل عبد الله بابكر*. بيروت: مكتبة حرير.

35. نبيلة سعيداني. (2013). نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي: دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Dubraka, S., & Polodki, V. (n.d.). integrating , internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *working paper series* .
2. Cemile, C. (2003). *Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction: A Field study of Tax office Employees*. turkey: working paper in Mersin University.
3. Couden, J. (1997). *Gestion des Ressources Humaines* (Vol. 2émé édtion). BERGER LE VAU.
4. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2006). Marketing for hospitality and tourism.
5. Lan, c. (1998). Competing by Challenging. *CGRAW-Conventions*. McGraw-Hill.
6. -M.Dunmore. (2002). *nside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy*. London (UK).
7. Rafiq, A. M., & Ameta, P. (2002). *Model of Internal Marketing*. in Varey & Barbara.
8. Wilson, J. P. (2005). "Human Resource Development".
9. Wilson, J. P. (2005). "Human Resource Development". p. 485.

10. Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically Managed Buyer and Seller.
11. *Journal of Operations Management*, 5 (17),.
12. Conradie, E. S. (2012). The Influence of Internal Marketing Elements on the Brand Awareness of Car Rental Customers- doctoral thesis..
13. -M.Dunmore Inside-Out Marketing, how to create an internal marketing strategy London (UK2002)
14. Gottland, D. (2007). L'orientation Marcher: Synthèse et Nouvelles Directions Théoriques, Recherche et Application en Marketing.
15. Rochette, C., & Cassiere, F. (2007). Quelle Orientation Marche Pour Les PME-PMI? *5ème Congrès Internationale de L'académie de L'interprétariat*,
16. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Competitive Environment Moderate Market Orientation Performance Relationship. *Journal of Marketing*(58),.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

| الجامعة | الدرجة | الاسم واللقب | الرقم |
|------------------|-----------|---------------|-------|
| محمد خيضر بسكرة | أ.ج،محاضر | بن عيسى ليلي | 01 |
| محمد خيضر | أ.ج.محاضر | فيروز قطاف | 02 |
| محمد خيضر -بسكرة | أ.ج.مساعد | سليمان عواطف | 03 |
| محمد خيضر -بسكرة | أ.ج.محاضر | نوال ابراهيمي | 04 |

ملحق رقم (02)

قسم العلوم التجارية
السنة الثانية ماستر تسويق مصرفي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2020/2019



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

السادة والسيدات العاملين بالبنك، في إطار التحضير لمذكرة الماستر بعنوان "أثر التسويق الداخلي على التوجه
السوقي"، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف فهم وتوضيح أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي .
لذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الدكتورة:

- بن عيسى ليلي

الطالبة:

- وغلاني راضية

القسم الأول: البيانات الوصفية العامة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية لعمال بنك السلام -بسكرة- بغرض تحليل

وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة
من 41 سنة إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي فما أقل تقني سامي ليسانس
مهندس دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبيان

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

| التقييم | | | | | أولاً: المزيج التسويقي الداخلي | الرقم |
|--------------------------------------|---------|-------|------|-------------|--|-----------|
| لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً | | |
| أ- المنتج الداخلي (الوظيفة) | | | | | | |
| | | | | | تمثل لي الوظيفة التي أشغلها تأشيرة وبطاقة الانتماء البنك | 01 |
| | | | | | المهام و الواجبات التي أقوم بها تدرج ضمن برامج البنك وتساهم في تحقيق أهدافها | 02 |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|---|-----------|
| | | | | | تبذل إدارة البنك الجهود الكافية لجعل الوظيفة تلبى الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغلها | 03 |
| ب- السعر الداخلي (الالتزام) | | | | | | |
| | | | | | أشعر بالتوافق والانسجام بين أهدافي والأهداف التي تسعى إليها البنك | 04 |
| | | | | | يَمكّن الالتزام بأداء المهام والواجبات المطلوبة بالحصول على مكاسب في العمل | 05 |
| | | | | | لا أفكر في ترك وظيفتي في البنك أو البحث عن فرص عمل أخرى | 06 |
| | | | | | تبذل إدارة البنك الجهود الكافية من أجل أن أبقى في المؤسسة (المغادرة إلى جهة أخرى) | 07 |
| ج - التوزيع الداخلي | | | | | | |
| | | | | | أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديمه على أكمل وجه | 08 |
| | | | | | أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي ومستوى تأهيلي العلمي | 09 |
| | | | | | يتوفر بالبنك الجو الملائم لأداء مهامي ووظيفتي كما يجب | 10 |
| | | | | | أخضع إلى دورات تدريبية خارج البنك أو بإشراف مؤطرين من خارج البنك (أظن واحدة داخل والثانية خارج) | 11 |
| | | | | | تبذل إدارة البنك الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب | 12 |
| د- الترويج الداخلي | | | | | | |
| | | | | | يحرص البنك على ضرورة اشتراك العاملين في خلق عمل أكثر وعيا و تفهما و تحفزا و اهتماما بخدمة العملاء وخلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للإفراد وبيع الخدمات و ترويج الجهود التسويقية للموظفين | 13 |
| | | | | | تستعمل إدارة المؤسسة الأدوات اللازمة لإبلاغ المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم كالمراسلات | 14 |
| | | | | | لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن | 15 |
| | | | | | تحرص إدارة البنك على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن | 16 |
| | | | | | نظام المكافآت و الحوافز فعال يشجعي على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به | 17 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|-----------|
| | | | | | لدى بعض الصلاحيات في التصرف واتخاذ القرارات لحل المشاكل | 18 |
|--|--|--|--|--|---|-----------|

| التقييم | | | | | ثانيا: التوجه السوقي | الرقم |
|---------------------------------------|---------|-------|------|------------|--|--------------|
| لا أتفق تماما | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماما | | |
| أ- التنسيق الداخلي بين الوظائف | | | | | | |
| | | | | | الاتصال المباشر مع الزبائن متاح في جميع وظائف ومستويات البنك. | 01 |
| | | | | | المعلومات المتعلقة بالسوق (الزبائن، المنافسون) يتم نشرها بصورة منتظمة على جميع مصالح البنك. | 02 |
| | | | | | يتم إعداد إستراتيجية السوق بالتنسيق مع مختلف المصالح بالبنك | 03 |
| | | | | | يتم القيام باجتماعات دورية مع الإدارة العليا ومختلف مصالح البنك من أجل تحليل المعلومات الخاصة بالسوق | 04 |
| | | | | | تعتمد الإدارة العليا على تحليل السوق بهدف اختيار القطاع الذي يمكن خدمته بشكل أفضل . | 05 |
| ب- البيئة الخارجية | | | | | | |
| | | | | | إدارة البنك تتابع وتسعى لمسايرة التغيرات التكنولوجية | 06 |
| | | | | | تهتم الإدارة بوضع مؤشرات ومعايير عند رصد وتتبع التغيرات الأساسية في البيئة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية | 07 |
| | | | | | تسعى إدارة البنك إلى تحديد توجهاتها السوقية بدقة | 08 |

ج - المنافسة

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تقوم إدارة البنك بتحليل نقاط قوة وضعف منافسها بصفة دورية . | 09 |
| | | | | | تسعى الإدارة للحصول على معلومات خاصة بخدمات المنافسين وميزاتهم التنافسية | 10 |
| | | | | | تحسين جودة الخدمات وعروض البنك يمثل هدفا رئيسيا نسعى لتحقيقه . | 11 |
| | | | | | الاستجابة السريعة للمؤسسة لإرضاء زبائننا حسب المنافسة السريعة في السوق | 12 |

شاكرين لكم حسن تعاونكم