

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 KHIDER –Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences De gestion
Département des Sciences Economiques



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على ولاء

العميل الداخلي

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

- براهيمى فاروق

إعداد الطالب (ة):

-مراد شكري

-بن يحيى شكيب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	- شنشونة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	- براهيمى فاروق	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
3	- الزير ريان	أستاذ مساعد ب-	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

Université Mohamed KHIDER –Biskra
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences De gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على ولاء
العميل الداخلي
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

- براهيمى فاروق

إعداد الطالب (ة):

-مراد شكري
-بن يحيى شكيب

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	- شنشونة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	- براهيمى فاروق	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
3	- الزير ريان	أستاذ مساعد ب-	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023





شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد
نشكر الله عز وجل

الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع في يسر وعافية، كما نسأله سبحانه وتعالى أن ينفعنا مما علمنا وأن
يزيدنا علما ويحفزنا على المزيد وكما ورد

في قول الرسول صلى الله عليه وسلم

«لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف فاروق براهيمى على جميع نصائحه وتوجيهاته لجعل هذا البحث
أفضل

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة كلية الاقتصاد الذين سهروا من أجل تكويننا الجيد
خلال طول الفترة الجامعية وإلى طلبة قسم علوم التسيير

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-بسكرة-. من أجل جمع المعلومات اللازمة تم توزيع استبيان مكون من محورين و 27 سؤال على 39 زبون للبنك محل الدراسة، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لمتغير إجراءات التسويق الداخلي كمجموعة في تحقيق ولاء العميل الداخلي إذ بلغ معامل الارتباط 0,861، حيث فسرت إجراءات التسويق الداخلي 31% من التغيرات الحاصلة في ولاء العميل الداخلي، كما توصلنا إلى أن مستوى كل من إجراءات التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي في البنك محل الدراسة جاء مرتفعا، واستنادا على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز تأثير التوظيف والتدريب على ولاء الموظفين الداخليين من خلال تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين الفردية والجماعية، وتشمل التدريب الفني والمهني وتطوير المهارات الشخصية، واستخدام تقنيات تعليم متنوعة مثل الورش، والتدريب عبر الإنترنت، والتعلم التفاعلي لضمان استفادة الموظفين من البرامج التدريبية مما يساهم في زيادة رضاهم وارتباطهم بالمؤسسة، ويدعم تحقيق أهداف البنك بفعالية.

الكلمات المفتاحية: إجراءات التسويق الداخلي، ولاء العميل الداخلي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

Abstract

The study aims to find out the impact of applying internal marketing procedures on internal customer loyalty, a case study of the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) - Biskra-. In order to collect the necessary information, a questionnaire consisting of two axes and 27 questions was distributed to 39 customers of the bank under study, where we relied on a set of statistical methods to process and analyze the data.

Through this study, we reached the following findings: There is a statistically significant correlation of the internal marketing procedures variable as a group in achieving internal customer loyalty, as the correlation coefficient reached 0.861, where internal marketing procedures explained 31% of the changes in internal customer loyalty, we also found that the level of both internal marketing procedures and internal customer loyalty in the bank under study was high, and based on the findings, a set of recommendations were made, the most important of which are: Enhancing the impact of recruitment and training on internal employee loyalty by designing customized training programs that meet employees' individual and collective needs, including technical and professional training and personal skills development, and using various learning techniques such as workshops, online training, and interactive learning to ensure that employees benefit from the training programs, which contributes to increasing their satisfaction and commitment to the organization, and supports the achievement of the bank's objectives effectively.

Keywords: Internal marketing procedures, internal customer loyalty, Bank of Agriculture and Rural Development.

فهرس الأشكال والمجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
02	التسويق الداخلي	01.01
18	العوامل الثنائية	02.01
23	الآثار الناتجة عن المستوى المرتفع والمنخفض للولاء التنظيمي	03.01
35	تفاصيل جمع عينة الدراسة	01.02
36	سلم ليكارت الخماسي	02.02
36	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	03.02
38	أقسام الاستبيان	04.02
39	تقسيم عبارات المتغير المستقل	05.02
39	تقسيم عبارات المتغير التابع	06.02
41	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07.02
42	معامل الارتباط لعبارات التسويق الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه	08.02
44	معامل الارتباط لعبارات ولاء العميل الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه	09.02
45	معامل ألفا كرونباخ لمقياس ثبات الدراسة	10.02
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11.02
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	12.02
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13.02
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في البنك	14.02
50	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التوظيف	15.02
51	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التدريب	16.02
52	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التحفيز	17.02
53	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التمكين	18.02
54	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الاتصال الداخلي	19.02
55	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الثقافة التنظيمية	20.02
56	اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع ولاء العميل الداخلي	21.02
58	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي	22.02
60	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي	23.02

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	نمذج بييري للتسويق الداخلي	01.01
09	نمذج التسويق الداخلي Tabsuhaj	02.01
10	نمذج COronous للتسويق الداخلي	03.01
11	نمذج Ahmed et Rafik للتسويق الداخلي	04.01
17	هرم ماسلو للاحتياجات الجسمية	05.01
19	أبعاد الولاء التنظيمي	06.01
21	مستويات الولاء التنظيمي	07.01
	الميكمل التنظيمي لبنك التنمية والفلاحة الريفية	01.02
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02.02
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	03.02
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04.02
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في البنك	05.02

فهرس الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استبانة الدراسة	01
طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج	02

مقدمة عامة

تمهيد

إن الغاية الأساسية من ظهور التسويق الداخلي في سوق الخدمات هي جعل كل عاملي المؤسسة أو المنظمة ذو دور فعال في تحسين الأداء ورضا الزبون، ولذلك يجب على المؤسسة أن تركز اهتمامها على العاملين لديها تحاول اشباع احتياجاتهم مع تطوير كفاءاتهم لضمان ولاءهم من جهة وارضاء الزبون الخارجي من جهة أخرى، بغية تحقيق أهدافها. وبذلك يعد التسويق الداخلي طريقة ادارية تهدف للوصول الى الزبائن من خلال تقديم عملها خدمات ذات جودة مطلوبة في سبيل تأهيل مواردها البشرية اهتدت المصارف اليوم الى عدة سبل واستراتيجيات حديثة أبرزها ما يعرف بالتسويق الداخلي الذي ينظر الى موظف المصرف باعتباره عميلا داخليا ينبغي السعي قدر الإمكان لتحفيزه ماديا ومعنويا وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الوظيفي الذي يعتبر المحرك الأساسي لقدرة المصرف على حسن خدمة عملائه الخارجيين وتحقيق رضاهم.

1. إشكالية الرئيسية للدراسة

و تأسيسا على ذلك تتبلور إشكالية البحث الحالي و التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي: **ما هو تأثير إجراءات**

التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ببسكرة.

2. الأسئلة الفرعية

لذلك فإن هذه الدراسة تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة عن جملة من الأسئلة الفرعية التي تندرج ضمن

هذه الإشكالية وتتمثل في:

- ماذا نقصد بالتسويق الداخلي؟
- ما مدى إدراك موظفي المؤسسة محل الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي؟
- كيف تساهم تطبيقات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة؟

3. الدراسات السابقة

✓ الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي و رضا العميل الداخلي :

الدراسة الأولى: (دراسة) Suliemen Al-Hawary et al:2013, بعنوان :

أثر ممارسات التسويق الداخلي الممثلة في التمكين والتدريب والقيادة والتحفيز على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية في الاردن

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي الممثلة في التمكين والتدريب والقيادة والتحفيز على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية في الاردن. تم جمع البيانات من مفردات عينة مقدارها (203) مفردة. تمت المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام بعض أدوات النزعة المركزية ومقاييس التشتت. كما تم اختبار أثر المتغير المستقل (التسويق الداخلي على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وقد أشارت نتيجة الدراسة إلى تحديد أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وقد تبين أن التدريب والتطوير كان أكبر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ثم يليه التحفيز والتمكين والاتصال الداخلي على الترتيب.

الدراسة الثانية: دراسة (المجالي وآخرون، 2016): والتي جاءت تحت عنوان:

تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى أدائهم

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى أدائهم. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية شملت (200) مفردة من العاملين في (11) بنكا من البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك الاردنية. تمكنت عملية اختبار الفرضيات من قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد التسويق الداخلي (كمتغير مستقل) على الرضا الوظيفي (كمتغير تابع).

الدراسة الثالثة: دراسة أيمن أبو بكر ، 2015: والتي جاءت تحت عنوان:

أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين : (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي-الإمارات-فرع مدينة العين)

قامت هذه الدراسة باختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين في بنك أبوظبي الإسلامي في مدينة العين الإماراتية أجريت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (100) مفردة. تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، والذي أفضى إلى إثبات صحة فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده الاربعة (التمكين البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة، التي تعني منح المكافآت للعامل الذي أنجز المهام المتفق عليها، وكذلك ضرورة قيام إدارة البنك بتوضيح الخطة الاستراتيجية للموظفين.

4. فرضيات الدراسة

بناء على الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي تم وضع الفرضيات الأساسية التالية والتي يوضحها نموذج الدراسة المقترح

الفرضية الرئيسية:

تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في البنوك محل الدراسة (في بنك السلام ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة).

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى :

يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في البنوك محل الدراسة (في بنك السلام ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة).

الفرضية الفرعية الثانية :

يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في البنوك محل الدراسة (في بنك السلام ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة).

الفرضية الفرعية الثالثة :

يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في البنوك محل الدراسة (في بنك السلام ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة).

الفرضية الفرعية الرابعة :

يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في البنوك محل الدراسة (في بنك السلام ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة).

الفرضية الفرعية الخامسة :

يؤثر الإتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في البنوك محل الدراسة (في بنك السلام ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة).

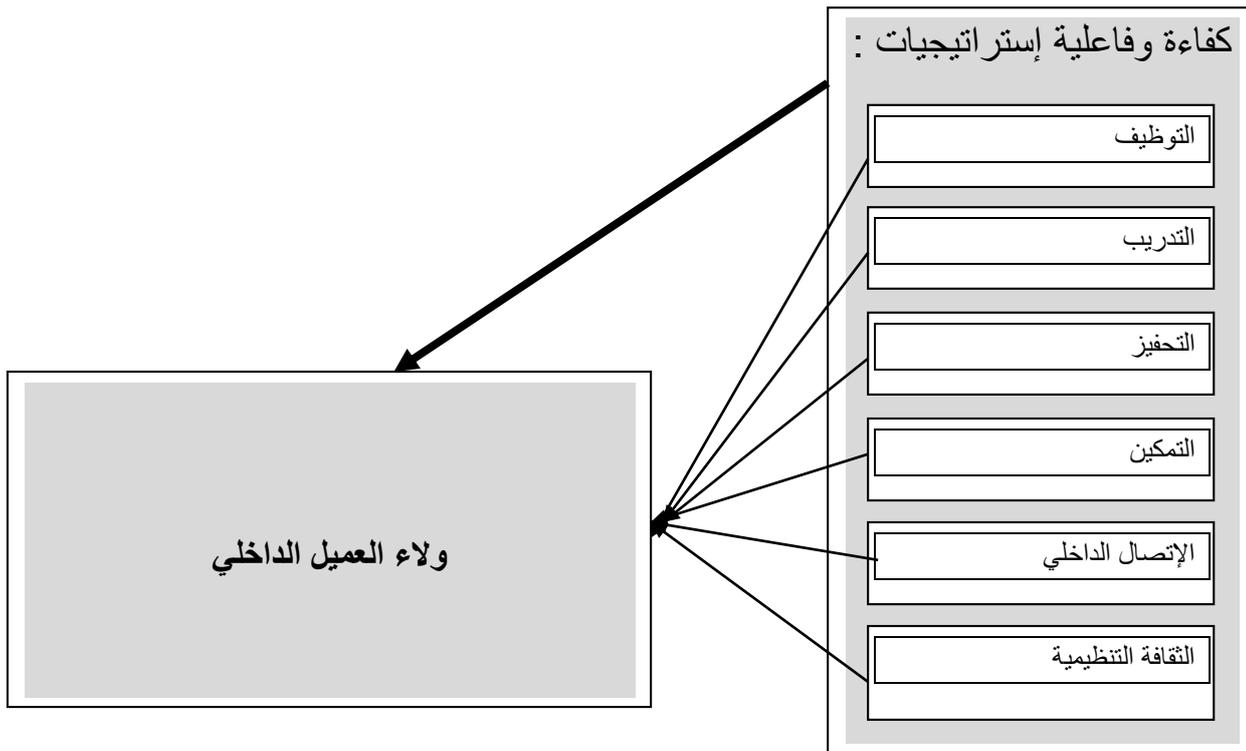
الفرضية الفرعية السادسة :

تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في البنوك محل الدراسة (في بنك السلام ، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة).

5. نموذج الدراسة

تأسيسا عن الإشكالية المطروحة و بناءا على الدراسات السابقة و الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع عمد الباحثان إلى تشكيل هذا النموذج الافتراضي الذي يبين المتغير المستقل المتمثل في إجراءات التسويق الداخلي و التابع المتمثل في ولاء العميل الداخلي ، بهدف تسهيل دراسة العلاقات و التأثيرات بين متغيري الدراسة. ، وعلى أساسهما صغت نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

6. أهمية الدراسة

-الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي وكذا ولاء العميل الداخلي.
 -إستكشاف و تحليل مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة في الواقع الجزائري.
 -دراسة العلاقة التأثيرية بين التسويق الداخلي و تحقيق مستويات مقبولة من ولاء العميل الداخلي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة.

-بيان مدى مساهمة كل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في تحقيق ولاء العميل الداخلي في واقع البنوك محل الدراسة.

-إستخلاص نتائج من شأنها مساعدة البنوك لبلوغ مستويات جيدة من ولاء العميل الداخلي من خلال إنتهاج مدخل التسويق الداخلي

7. أهداف الدراسة

يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على الأثر الذي يخلفه التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، إلى جانب السعي للوصول إلى جملة من الأهداف التالية:

- إعطاء إطار نظري خاص لكل من التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة الخدمية أي تناول المفاهيم التنظيمية التي تتعلق بكل من التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة الخدمية.
- إسقاط الجوانب النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على ممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- التوصل إلى إقتراحات وتوصيات من شأنها حث المؤسسة على تبني ممارسات تسويقية داخلية لإدارة الموارد البشرية.

8. خطة مبدئية للدراسة

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة.
2. إشكالية الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. فرضيات الدراسة.
6. نموذج الدراسة.
7. حدود الدراسة.
8. مصادر الدراسة.
9. منهج الدراسة.
10. التعريفات الإجرائية.
11. الدراسات السابقة.

الفصل النظري : الإطار النظري للتسويق الداخلي و ولاء العميل الداخلي و العلاقة الفرضية بينهما

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني : ماهية ولاء العميل الداخلي

المبحث الثالث : تأثير إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي

**الفصل التطبيقي: تأثير إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في واقع بنك السلام و بنك
الفلاحة و التنمية الريفية و بنك القرض الشعبي الجزائري ببسكرة.**

المبحث الأول:مجتمع الدراسة و طرق جمع المعلومات

المبحث الثاني :إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

خاتمة الفصل التطبيقي .

الخاتمة العامة

النتائج النظرية

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل
الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

نتناول في هذا الفصل الإطار النظري، حيث يعد المرجعية التي تستند عليها إشكالية الدراسة فروضها وأهدافها وتكمن أهميته في الدراسة إلى معرفة التراث العلمي لمن سبق من الباحثين ويهدف هذا الفصل إلى إيضاح الجانب النظري من خلال تقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: نتناول فيه الإطار النظري للتسويق الداخلي حيث سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي المزيج التسويقي الداخلي، أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في اختبار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي و الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: نتناول فيه الإطار النظري لولاء العميل الداخلي حيث سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمفهوم و الأبعاد و المستويات .

المبحث الثالث: يتمثل في الإطار النظري لولاء العميل الداخلي (او الولاء التنظيمي) حيث يشتمل على أهم المفاهيم المتعلقة به والعلاقة بينهما.

المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي

تمهيد

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي

في هذا المطلب سوف نقوم بالتطرق إلى مفاهيم عامة حول التسويق والتسويق الداخلي إلى جانب ذكرنا لمراحل تنميته.

الفرع الأول : مفهوم التسويق الداخلي:

برز التسويق الداخلي خلال العقود الاخيرة من القرن العشرين في المنظمات الخدمية التي تتعامل مع العاملين على أنهم زبائن داخليين يجب رعايتهم والاهتمام بهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وضرورة الاحتفاظ بهم ، وان هذا الاهتمام والرعاية يكون بنفس القدر من الأهمية من حيث معاملة الزبائن الخارجيين ، كما تعتبر الوظائف والمهام بمثابة منتجات داخلية يجب ان تقدم الى الزبائن الداخليين بأفضل ما يمكن، ولوصف تطبيق التسويق داخليا في المنظمات، قد درس هذا المفهوم وتمت مناقشته بشكل واسع في ادبيات تسويق الخدمات باعتباره يهدف الى تطوير الموظف كزبون، والتركيز على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة كضرورة حتمية. (المطيري، 2019، صفحة 629)

إن تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي يعود لزيادة شدة المنافسة وتنامي الحاجات الانسانية.

فقد عرف (gumessen 2000) التسويق الداخلي بأنه "جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الافراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للاهداف والمهام التي ترغب المنظمة لتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقا لانجاز الأهداف". (جاسم، فؤاد، و سعيد، 2014، صفحة 243)

وقد عرف ballantyne التسويق الداخلي على أنه "استراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تعمل تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية ، حيث يقوم هذا التعريف على فكرة مفادها تحسين ظروف العمل والعمل على تطوير العلاقات بين العاملين بهدف تقديم أحسن خدمة ممكنة للعملاء. (عجيله، 2021/2020، صفحة 04)

وعليه يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية ادارية تهدف الى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين (عجيله، 2021/2020، صفحة 04):

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

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

والجدول التالي يوضح لنا مفهوم التسويق الداخلي :

الجدول رقم 01: التسويق الداخلي

الباحث	التعريف
كرونوس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في إستغلال الفرص السوقية.
كوتلر 2003	العمل على إستقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه

المصدر: (عياد و عينوس، 2016، صفحة 59)

الفرع الثاني : مراحل تنمية مفهوم التسويق الداخلي:

تظهر مختلف الدراسات أن مفهوم التسويق الداخلي قد تم تطويره عبر ثلاث مراحل، حيث صنفها Rafiq & ahmed كالاتي (قحموش، 2017، صفحة 145):

أولاً : مرحلة تحفيز ورضا العاملين الداخليين:

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما يوجب تحفيزهم وارضائهم، من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين. فالتسويق الداخلي يجب ممارسته ودعمه من قبل الادارة العليا، ويستمر من خلال الادارة الوسطى ويؤدي في النهاية الى جودة الخدمة. لذا فهو أمر بالغ الاهمية خاصة في الحالات التي تكون فيها نوعية الخدمة هي عامل التمييز بين المنافسين. فتحقيق رضا العملاء الداخليين تستطيع المؤسسة من خلاله قياس رضا العملاء الخارجيين، لذلك ظهر مصطلح العميل الداخلي وهذا خلق جدلا كبيرا حول من له الاسبقية بالاهتمام واشباع الحاجة (العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين)، وهو الشيء الذي مهد الى ظهور المرحلة الثانية.

ثانيا : مرحلة التوجه للعملاء:

ظهرت من خلال الدراسة التي قام بها **gronroos** رائد هذه المرحلة ، والتي تدعو الى ضرورة الاهتمام بالتنسيق والتواصل والتفاعل بين الموظفين والعملاء، لتقديم خدمات بشكل أفضل.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

ثالثا: مرحلة ادارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجية:

winter أول من أعطى التوجيه للمرحلة الثالثة واعترف بدور التسويق الداخلي كأسلوب لادارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد ساهم الكثير من مفكري التسويق والادارة في ترسيخ هذا التوجه فاعتبر كل من **taylor & cosenza** التسويق الداخلي بأنه استراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجيين. مما يؤكد على أهمية التكامل بين الوظائف الادارية في سياق تحقيق الأهداف التنظيمية

الفرع الثالث : خصائص التسويق الداخلي

ان للتسويق الداخلي عدة خصائص أهمها انه عملية اجتماعية وإدارية هما:

أولا التسويق الداخلي عملية اجتماعية :

التسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل، والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

ثانيا. التسويق الداخلي عملية إدارية :

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال: التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين. التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة. ونظرا لأهمية التفاعل بين المؤسسة والعاملين بما يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية، يعتبر أيضا عملية إدارية لوجود التكامل بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة وعدم فصلها عن بعض، كل وظيفة تخدم وظيفة أخرى. (أعراب، 2018-2019، ص 17)

المطلب الثاني: اجراءات التسويق الداخلي

إن إجراءات التسويق الداخلي هي توفير البيئة الملائمة لنجاح عملية التسويق الداخلي وذلك عن طريق التركيز على تحقيق أهداف المنظمة برضى عامليها من جهة وزبائنها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

الفرع الأول : اختيار العاملين

أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر و يرى (**Berry**) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين و الاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

الزبائن، حيث أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات و قدرات العاملين من جهة و إشباع حاجات و رغبات الزبائن من جهة أخرى. (الجريري صالح و عمرو كرامة، 2006، صفحة 43) وبناء على ذلك فإدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين لابد لها من التركيز على المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه و تحاول التأثير عليه. فاستخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المنظمة و تأمين مستقبلها في السوق يعتمد على المنافع التي تقدمها للعاملين، و على أساليب الاحتفاظ بهم و ضمان ولائهم، إذ أن بفقدان عمالها الماهرين من المحتمل أن تفقد زبائنها الدائمين. (الني، 2004، صفحة 362)

الفرع الثاني : التدريب الداخلي

تدريب العاملين مهما تكن العناية الفائقة لعملية اختيار العاملين، إلا أنهم سوف يدخلون المجال العملي و هم لا يمتلكون المعلومات الكافية عن عملهم. لذلك تظهر أهمية التدريب بهدف خلق فرص أفضل للعاملين و مساعدتهم على إنجاز أعمالهم. (الصميدعي ، جاسم، و عثمان، 2010، صفحة 320) و يتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة القوى البشرية و مضاعفة و تراكم الخبرات و إضافة مهارات جديدة لمواكبة. و للتدريب أهمية خاصة في تحسين الأداء و رفع الكفاءة، فهو عملية لأنه يعير تعلم و تعليم و إرشاد و توجيه و تغيير في السلوك و ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية باعتبار الموظفين رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام".

الفرع الثالث: مكافأة العاملين:

إن التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين العاملين والإدارة يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم. إن العاملين يسعون دائما إلى الحصول على الثناء و التحفيز و يعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب و يأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور سواء كان التحفيز مادي أو معنوي مما يشجعهم على المثابرة و العمل. إن العاملين لهم دوافع و حاجات تحركهم و تدفعهم نحو القيام بالأعمال، و هذه الدوافع يجب أن تلي لكي يحقق العاملون الاستقرار النفسي والوظيفي و يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، لذلك على المسؤولين أن يعززوا السلوك الايجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز. (الصميدعي ، جاسم، و عثمان، 2010، صفحة 321)

الفرع الرابع: الاتصالات الداخلية: (الني، 2004، صفحة 370)

سوف نحاول توضيحها على شكل نقاط كالتالي:

— غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر و التأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات، أي الاتصال المباشر بالزبائن.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

- توفير معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج عنها واطلاع العاملين عليها، حتى يستطيعوا إيصال المعلومات الضرورية عنها.
- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.
- يتطلب من الإدارة أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال.
- إن مؤسسات الخدمة كالفنادق تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف و المنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنهم.

و تعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس و الأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ الاهتمام بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من اجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية، و إيضاح تاريخ و خلفية المنظمة لدى العاملين.(درمان، جاسم، سان، 2007، ص55)

الفرع الخامس : التمكين:

إن تفويض الصلاحيات يعد أمراً حيوياً، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة شريطة أن يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط الموارد البشرية خاصة عند اختيار الأفراد والاحتفاظ منهم وتدريبهم، و نشر المعلومات الداخلية إن عملية التمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف و إيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين. إن الغاية من التمكين خلق الولاء و التزام العاملين بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقتهم من أجلها. و يهدف إلى التغلب على البيروقراطية و تحقيق الاندماج الوظيفي. وكذلك فإن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و خفض تكلفة دوران العاملين و غيابهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل. إن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار و تشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة و بهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي. (الجريري صالح و عمرو كرامة، 2006، صفحة 48)

المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في اشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين (سنوسي، 2019/2018، صفحة 04):

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

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

✓ يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور: ادارة التغيير، بناء الصورة العامة، واستراتيجية المؤسسة:

• بناء استراتيجية المؤسسة: يتطلب تنفيذ أي استراتيجية تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وتعمل جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراعات الوظيفية، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

• بناء الصورة العامة: تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية في نظام ادارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة اعلامية تستعملها المنظمة للتأثير في (المواطنين، سوق التوظيف، الزبائن... الخ) بهدف:

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

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

• إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة على احداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً، أو ادخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين

يوجد العديد من المزايا والمنافع يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

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

✓ تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لانها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتنازه بالعمل الذي يقوم به.

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

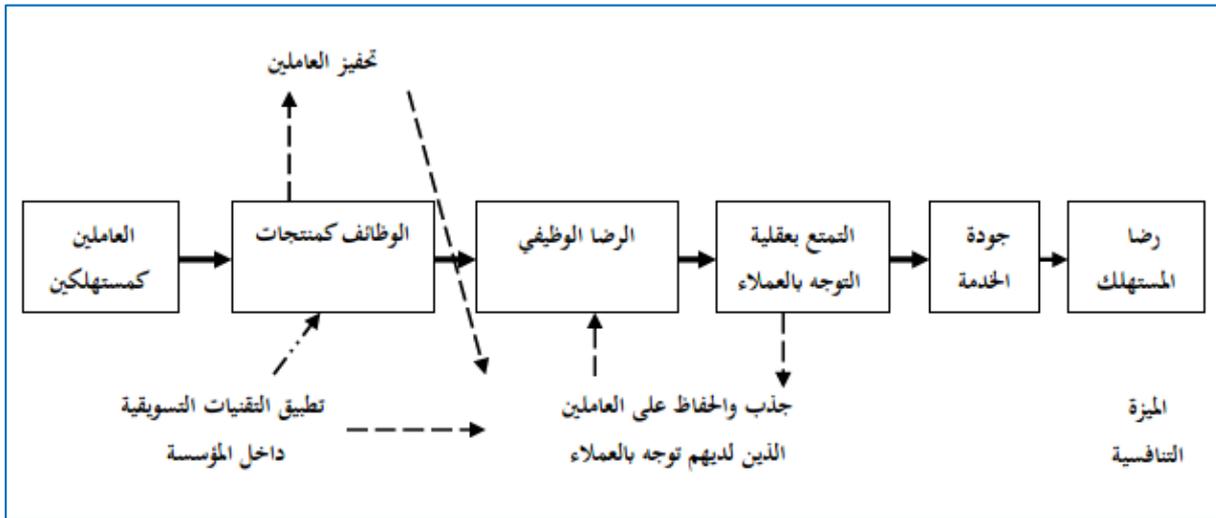
✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى الى تحقيق الذات والتميز في العمل واشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي

حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المؤسسات وحدود تطبيقه ومن هذه النماذج ما يلي:

الفرع الأول: نموذج Berry للتسويق الداخلي سنة 1981

طرح المفكر الإقتصادي Berry نموذجا للتسويق الداخلي كما هو موضح في الشكل أدناه، ووفقا للنموذج فإن العاملين داخل المؤسسة هم في الحقيقة عملاء داخليين مستهلكين- والوظائف هي منتجات تقدمها المؤسسة لهم، وعليه فإنه ينبغي عليها أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة، ما ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقا للنموذج فإن المؤسسة التي تملك أفراد ذوي أداء عال يتمتعون بذهنية التوجه نحو الزبون الخارجي مما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات



الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

التي تنشط في نفس قطاع النشاط، وتسعى دائما لتقديم خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى رفع حصصها السوقية في الأسواق. (الجاروشة، 2016، الصفحات 24-25)

الشكل رقم (1): نموذج Berry للتسويق الداخلي

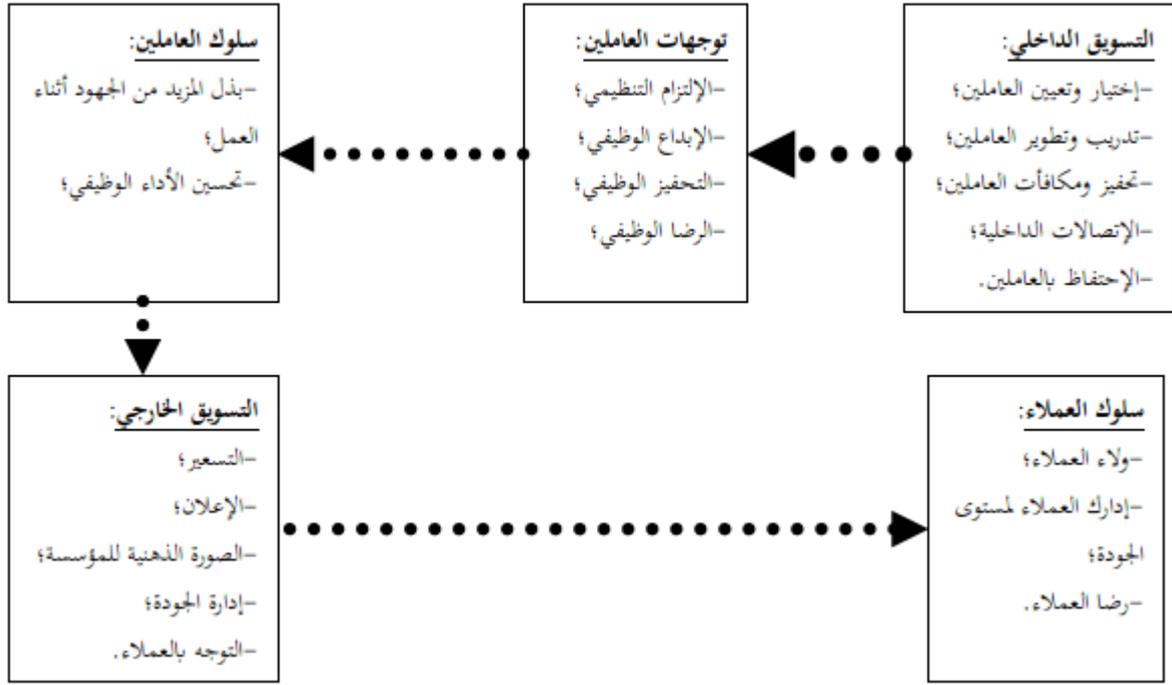
الفرع الثاني: نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj سنة 1988:

قام المفكر Tansuhaj سنة 1988 بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كم هو موضح في الشكل أدناه، حيث يوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، وصولا لرضا الزبائن من خلال تكامل الأنشطة التسويقية الداخلية والخارجية - مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هو هدف أي مؤسسة.

يعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المؤسسة في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين، وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هي إختيار وتعيين العاملين، تدريبهم وتحفيزهم، الإتصالات الداخلية وسياسات الإحتفاظ بالعاملين.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت في كل من التسعير والإعلانات والبيع الشخصي، بناء الصورة الذهنية للمؤسسة وإدارة الجودة، التوجه بالعملاء. (الجاروشة، 2016)



الشكل رقم (2): نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj المصدر : (الجاروشة، 2016)

الفرع الثالث : نموذج Coronos للتسويق الداخلي سنة 1990

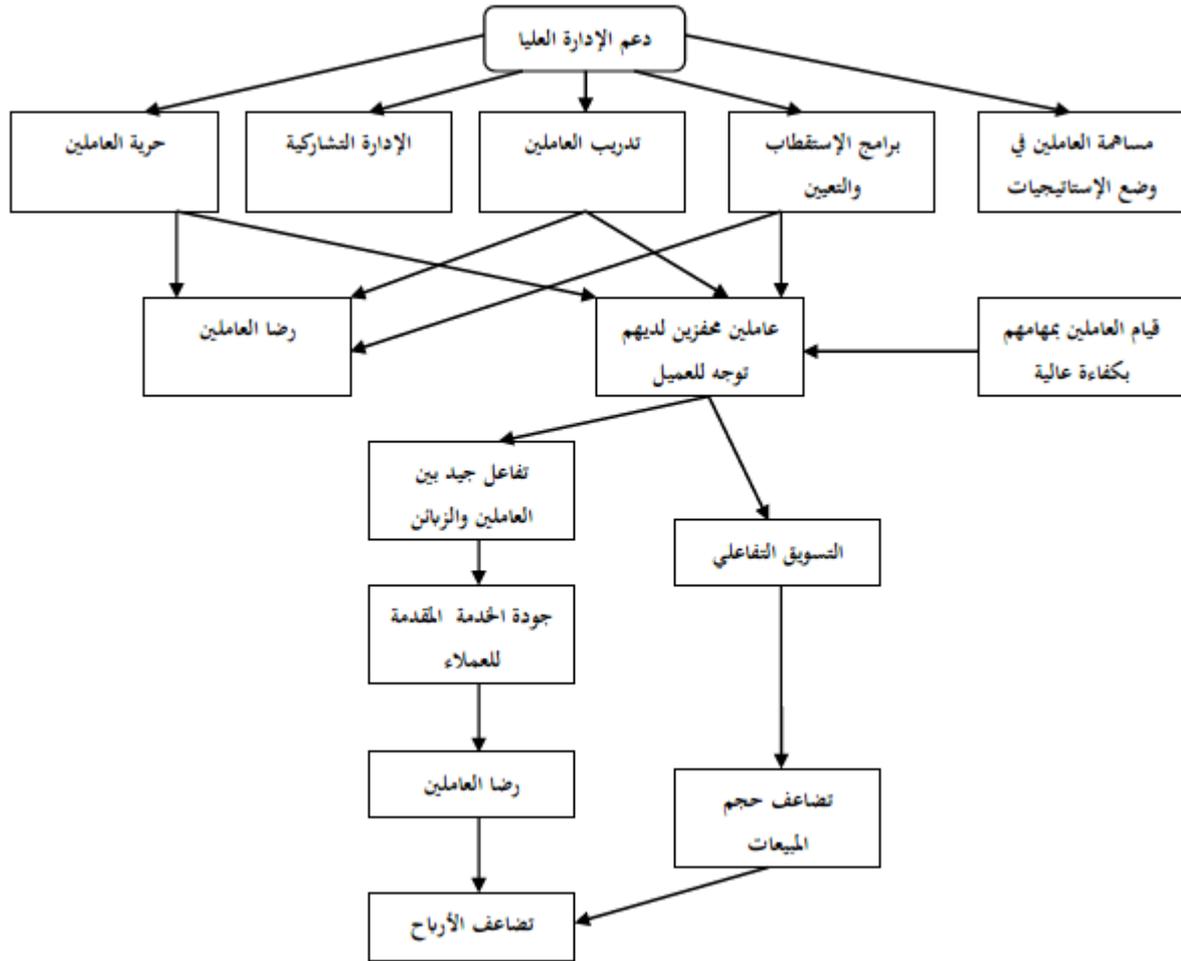
قام المفكر والباحث Coronos سنة 1990 بوضع نموذج للتسويق الداخلي حيث يرى من خلاله أنه لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك، ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومدركين لأدوارهم جيدا وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضاهم على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وهذا يعني تحقيق أهدافها والشكل الموالي يوضح ذلك. (الجاروشة، 2016، صفحة 28)

يتضح من خلال الشكل السابق أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي يمكن أن تساهم في نجاح أو فشل برامجه حسب درجة وعيها بأهمية التسويق الداخلي في توجيه أفراد عملها نحو رؤية مستقبلية أساسها الزبون باعتباره الملك ويتبلور دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشر للعاملين في المؤسسة من خلال توفير:

- برامج التكوين، خاصة تلك المتعلقة بخدمة العميل لأنه مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك وإستيعاب العاملين لأهمية الوعي بالتسويق الخارجي؛

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

- برامج وسياسات التعيين المناسبة من خلال حسن إختيار المترشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وتصميم الوظائف بما يلائم هؤلاء المترشحين؟



الشكل رقم (3): نموذج Coronos للتسويق الداخلي المصدر : (الجاروشة، 2016، صفحة 28/)

- دعم ماركة الأفراد العاملين في إتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالعمل ومشاكله وإعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛
- إطلاع العاملين بكل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.

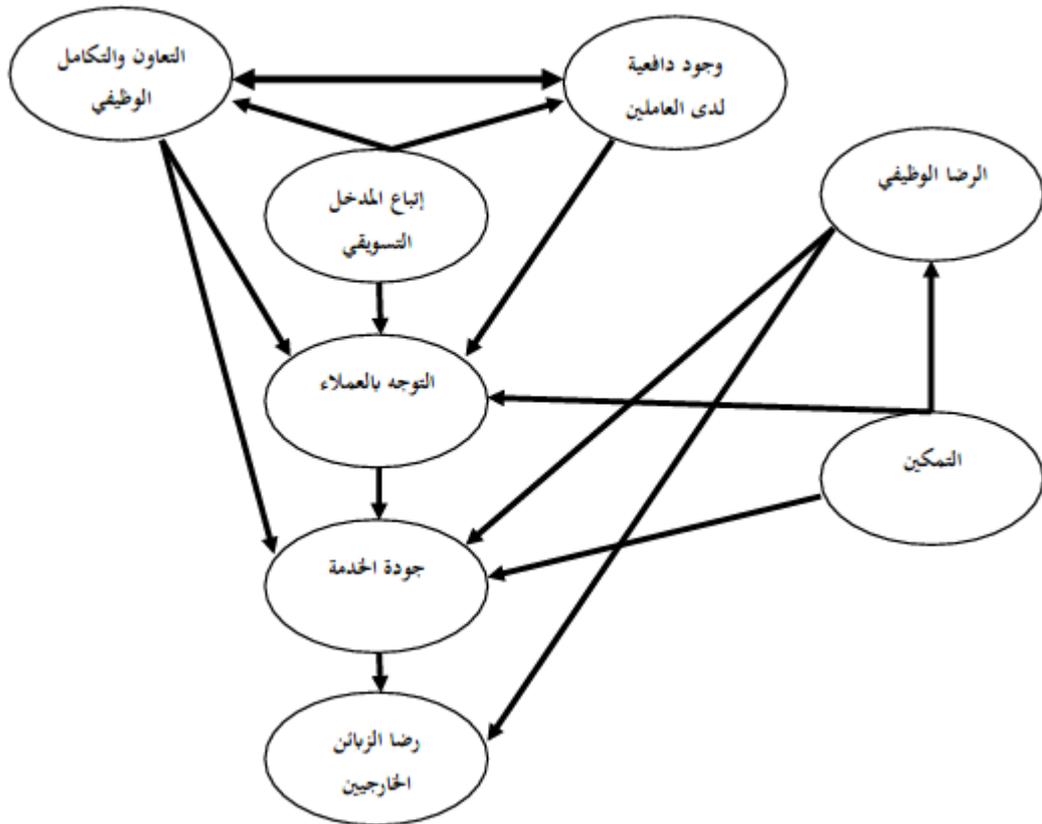
الفرع الرابع : نموذج Ahmed et Rafik للتسويق الداخلي سنة 2000

قام الباحثان أحمد ورفيق سنة 2000 بعد دراسة ومتابعة إستمرت لأكثر من 20 سنة لموضوع التسويق الداخلي، وبالإعتماد على نموذجي كل من Berry و Coronos السابقين بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

إنطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وقدم الباحثان تعريف جديد شمولي لمفهوم التسويق الداخلي على أنه:

جهود مخططة لإستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة وصولاً لرضا العملاء من خلال خلق أفراد عاملين محفزين لديهم إرادة التوجه للعميل، ويعتبر النموذج الموضح في الشكل الموالي التوجه بالعملاء مدخلاً لتحقيق رضاهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في دنيا الأعمال. (الجاروشة، 2016، صفحة 29)



الشكل رقم (4): نموذج Ahmed et Rafik للتسويق الداخلي_المصدر : (الجاروشة، 2016، صفحة 29)

يتضح من الشكل السابق أن التنفيذ الفعال لبرامج التسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات بين الأنشطة التالية:

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

المبحث الثاني: ماهية ولاء العميل الداخلي

يعتبر مفهوم ولاء العميل الداخلي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت مساحة واسعة من اهتمام الباحثين ولا تزال كذلك، ويعود هذا الاهتمام المتزايد إلى ما للولاء التنظيمي من عوائد وتأثيرات هامة على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء، إذ يعد من الموضوعات الحيوية في إدارة أي منظمة كونه يعبر عن قوة ارتباط العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، فهو بمثابة حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، وفي ضوء هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بولاء العميل الداخلي مع ذكر الأهمية التي يحظى بها وأهم الأبعاد المميزة له.

المطلب الأول: تعريف ولاء العميل الداخلي (الولاء التنظيمي)

على الرغم من الأبحاث والدراسات وخاصة الكتابات المتوفرة في موضوع ولاء العميل الداخلي أو ما يسمى بالولاء التنظيمي إلا أن هناك صعوبة في الإجماع على تعريف موحد لهذا المتغير بين الباحثين، وتعود هذه الصعوبة بالأساس إلى أن مفهوم الولاء للتنظيمي كان ولا زال موضوع اهتمام الباحثين من شتى الحقول سواء علم النفس، علم الاجتماع وكذا السلوك التنظيمي...

وفي ضوء ذلك، تعددت التعاريف المعطاة إلى الولاء التنظيمي بتعدد وجهات النظر واختلاف زاوية الرؤية التي ينظر بها لهذا المتغير، ما أدى إلى ظهور إتجاهين في تعريف الولاء التنظيمي هما (سلطان، 2006، صفحة 39):

1. الإتجاه التبادلي: الذي بموجبه يتم النظر إلى المنظمة وأعضائها أي الأفراد العاملين بها، بحيث تربطهم علاقة تبادلية كل طرف يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل.

ومن أشهر رواد هذا الإتجاه نجد بيكر (Becker, 1960) الذي عرف الولاء التنظيمي على أنه "تلك النزعة الموجودة لدى الفرد للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما إستثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى فقدها إذا تركها.

2. الإتجاه النفسي: ويرى هذا الإتجاه أن هناك ارتباطاً فعالاً للأفراد في المنظمة دون اعتبار للعوامل المادية أو المكاسب.

ومن أبرز رواد هذا الإتجاه نجد باكنان (Buchanan, 1974) الذي عرف الولاء التنظيمي على أنه "إرتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها".

وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي (سلطان، 2006، صفحة 08):

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

1. الإحساس بالانتماء (**Identification**): ويظهر ذلك في التعبير الإعجابي بالمنظمة، والافتخار بها، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

2. الاندماج (**Involvement**): من قبل الفرد في عمله، والتي تتبع رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3. الإخلاص (**Loyalty**): والذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالإستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وفيما يلي سوف نستعرض أهم التعريفات المعطاة للولاء التنظيمي حسب وجهات النظر المختلفة:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه "مجموعة من السلوكيات التي تظهر على العاملين ومنها الأداء الفعال والنشاط الذي يظهر الفخر والدعم للمنظمة والدفاع عنها ضد أي إنتقاد من الأطراف الخارجية، ونشر السمات الإيجابية لها مع انخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوى الداخلية". (رضوان، 2016، صفحة 21)

ويعرف أيضاً على أنه "حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها" (برباري و خليفة، 2016، صفحة 161)، كما عرفه بورتر وزملائه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". (عبد الواحد، 2015، صفحة 11)

وعرف كل من **Gregersen and Stewart** الولاء التنظيمي بأنه "الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية". (عثمان، 2019، صفحة 17)

وهناك من يعتقد أن الولاء التنظيمي يعني "ذلك المستوى من الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها". (رميلة و بومدين، 2019، صفحة 443)

وفي نفس السياق اعتبر الولاء التنظيمي على أنه إستعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، أي بمفهوم آخر فإن الولاء التنظيمي هو التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه. (القحطاني، 2008، صفحة 235)

ومما سبق ذكره ترى الطالبة أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن:

شعور يمتلك من طرف الفرد إتجاه المنظمة التي يعمل بها، حيث يؤدي إلى إنسجامه معها ومع قيمها وأهدافها، وبالتالي رغبته في البقاء فيها وخدمتها بغض النظر عن المردود.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي تنشدها المنظمات الحديثة وذلك لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز الأعمال، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها، وهذا يتم عن طريق بذله لجهود جبارة في العمل محاولاً بذلك أن يكون العنصر الفعال في قوتها وكذلك منافستها للمنظمات الأخرى.

ولقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أهمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي وكذلك المستوى العام للمنظمة، وهذا نظراً لإرتباطه بعدة عوامل ذات تأثير كبير على الأداء والتغيب... إلخ، فمن ناحية السلوك الفردي فإن الولاء التنظيمي يرتبط بنشاطات الفرد في المنظمة كالتحول الوظيفي، دوران العمل، والغياب والفعالية والأداء كما أنه ذو علاقة أيضاً بالرضى الوظيفي والتوتر الوظيفي وكذلك الإستقلالية ودرجة تحمل المسؤولية في العمل وصراع وغموض الدور. (مالكي، 2016/2015، صفحة 30)

أما من حيث تأثير الولاء في المنظمة، فقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن للولاء التنظيمي تأثيراً إيجابياً في المنظمة من ناحية زيادة الإنتاجية وانخفاض معدلات الغياب وترك العمل.

ويمكن لنا توضيح أهمية الولاء التنظيمي في المنظمة من خلال النقاط التالية (مالكي، 2016/2015، صفحة 32):

- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن الولاء التنظيمي خاصة للمديرين في المنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المنظمة أو مغادرتهم لها.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الإقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- يساعد الولاء التنظيمي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.
- إن الموظف صاحب الولاء التنظيمي يشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

المطلب الثالث: نظريات الولاء للعميل الداخلي

ويمكن القول أن نظريات الولاء التنظيمي هي الأخرى متعددة ومتنوعة الأفكار وتتمثل فيما يلي: النظريات التي اهتمت بالبحث في موضوع الولاء التنظيمي او ولاء العميل الداخلي

❖ نظرية إميل دوركايم:

درس موضوع الولاء التنظيمي في كتابه تقسيم العمل الجماعي فهو يعتبر المنظمة أسرة ويفترض أن يعم الوثام والولاء بين أفرادها، كما أنه يرى أن العلاقة داخل المنظمات ممكن أن يكون فيها خلاف نظرا للبيعة العلاقة بين المدير والموظفين وفي اعتقاده أنه بالإمكان التحكم فيه عن طريق القواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة والتي تسير عملية الانسجام والتجانس بين أفراد المنظمة.

ويأتي بعد " دوركايم " النظريات البيروقراطية التي ترى أنه يوجد حدوث ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومقاومة التغيير ويطلق غالبا على هذه النظرية نظرية الاغتراب البيروقراطي . (بن غضبان 2015، صفحة 126).

❖ نظرية ماكس فيبر:

اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية يعني التحكم ومركزته في أيدي للقوة داخل المنظمات، فالبيروقراطية في اعتقاده تفرض سلكتها على الموظفين من خلال الأنظمة الشرعية والإجراءات والاستخدام العقلي للسلامة والمكافأة المحدودة.

❖ نظرية المنظمات الخيرية:

التي ترى أن اللامركزية في السلوكية تخلق ولاء واجتذاب الموظف لمنظمتهم وأعمالهم، فهذا النموذج يولي اهتماما ببرامج الترفيه والخدمات للموظف في منظماتهم، ورغم أن النظرية حاولت تفسير وتأكيده العلاقة بين الموظف و منظمته، إلا أن المنتقدين يرون أن نظرية المنظمات الخيرية هو نموذج بيروقراطي حاد يتبع المركزية والصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد في كل المستويات، مما يخلق ضياع هوية الأفراد الموظفين والمدربين ويجذبهم إلى التوحد مع الأقسام أو الجماعات العمل الصغيرة وينتمون لها، وليس الولاء للمنظمة كاملة.

❖ نظرية التحفيز:

وكما أن نظريات التحفيز ساهمت في تفسير الولاء التنظيمي، بأنها دوافع الفرد إلى العمل وما الذي يحفظه لأداء مهامه وواجباته ومن أهم النظريات نذكر منها:

أ. نظرية الإحتياجات الانسانية:

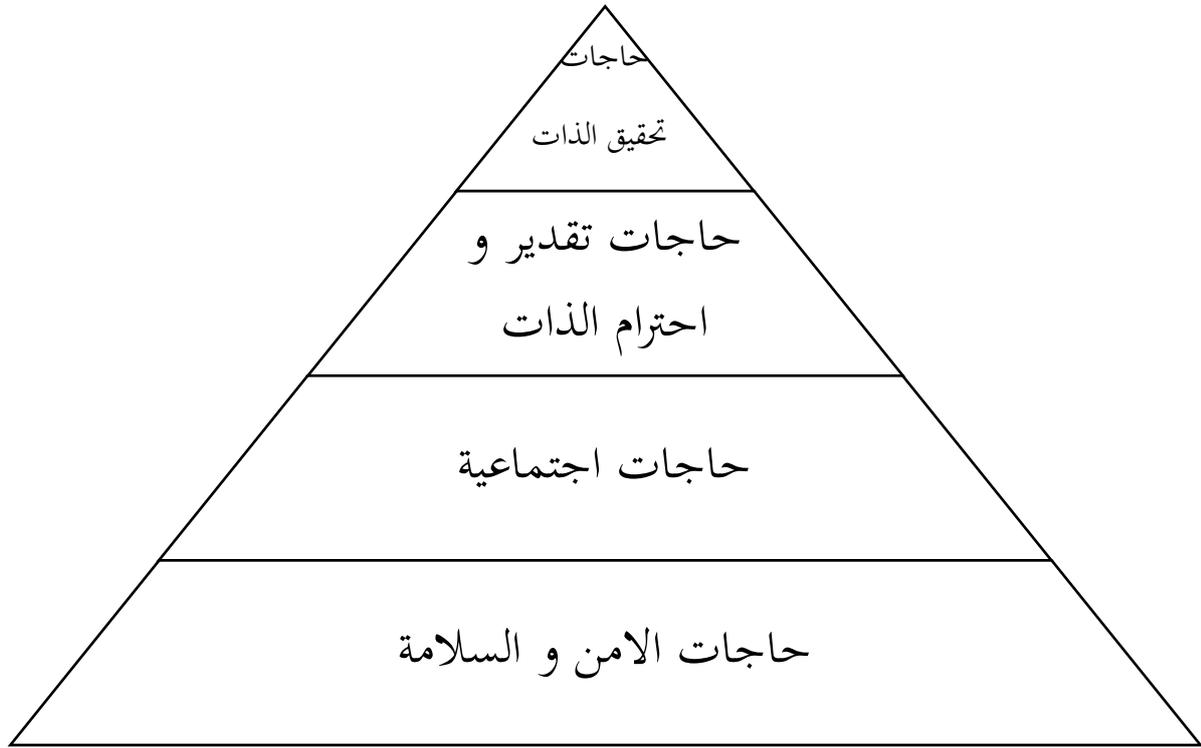
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

يرى ابراهم ماسلو أن نظرية سلم الحاجات تقوم على أساس أن لكل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعا هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف فالدافع أو الحاجة هي الأقوى في لحظة ما كما يظهر فيما يلي:

وفي ظل افتراضات نظرية ماسلو لدى الفرد خمسة مجموعات من الحاجات وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في سلوكه هو بالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

وبناء على ذلك لا بد من اشباع المستوى الأدنى من قبل أن يصبح بالإمكان اشباع المستوى الأعلى، وأن حاجة الفرد مرتبة ترتيبا تصاعدها على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير واحترام فحاجات تحقيق الذات والشكل التالي يوضح تدرج الحاجات :

الشكل رقم (06): يمثل هرم ماسلو للاحتياجات الجسمية



المصدر : (أبو شيخة , 2009، الصفحات، 207-213)

ب. نظرية دوافع الإنجاز:

يرى ماكلاند وهو صاحب نظرية دوافع الإنجاز 1984 على أن ما يحفز السلوك الإنساني ويجرّكه هو الحاجات الرئيسية الثلاثة وهي:

- الرغبة في الإنجاز : وهي رغبة الفرد في تحقيق الأهداف التي تتحدى قدراته.
- الرغبة في الانتماء : وهي الحاجة إلى تكوين علاقات شخصية وإنسانية مع الأفراد الآخرين.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

- الرغبة في القوة والنفوذ : وهي حاجة التحكم والسلطرة في سلوك الافراد الآخرين.

ويشير (ماكلاند) على أن هذه الحاجات تحدث في تماسك نام دون تسلسل أوهي موجودة في الانسان بدرجات متفاوتة. (مرعي، 2000، صفحة (20)

ج. نظرية العوامل الثنائية:

وصاحبها (فريدريك هايزنبرغ 1980)، وقد بحث في مجال المشكلات الدافعية والتحفيز، واقترح حلولاً والتي نالت نجاحاً كبيراً و عند تطبيقها في الكثير من المؤسسات والملاحظ أنه:

يوجد علاقة كبيرة بين نظرية (هايزنبرغ وهمر ماسلو للحاجات) بحيث حسب رأي هايزنبرغ أن ما يجعل الدوافع تؤدي عملها كاملاً هو أنها تلبي الحاجات العليا في هرم ماسلو غير المشبعة .

الجدول رقم (02): العوامل الثنائية

المحفزات (الفرد ذاته)	العوامل الصحية (بيئة العمل)
النمو الوظيفي.	سياسات الشركة.
الحاجة إلى الثناء	ظروف العمل.
محتوى العمل وأهميته	الإشراف.
إنجاز العمل والكفاءة.	أمان الوظيفة.
الاحساس بالمسؤولية.	الأجور
الحصول على المكافاة والترقية.	العلاقة بين الشرف والمرؤوس.

المصدر : (عواد، 2012، الصفحات 429-430)

المطلب الرابع : أبعاد و مستويات ولاء العميل الداخلي

الفرع الأول : ابعاد ولاء العميل الداخلي

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

يعتمد الشكل الذي يتخذه ولاء الفرد لمنظمة ما على القوى الدافعة والدوافع. بشكل عام، تشير الأدبيات إلى أن الولاء التنظيمي له أبعاد مختلفة وليس بعدا واحدا، على الرغم من أن معظم الباحثين في هذا المجال يتفقون على هذه النقطة. للولاء التنظيمي أبعاد متعددة، إلا أنها تختلف في تعريفاتها لهذه الأبعاد، رغم عدم وجود اختلاف في مضمون هذه الأبعاد التي ذكرها الباحثون.. (عويضة، 2008، صفحة 35)

وبناء على هذه المعطيات هناك من صنف الولاء التنظيمي إلى بعدين هما (صحراوي، 2013/2012، صفحة 157):

1. الولاء الإتجاهي:

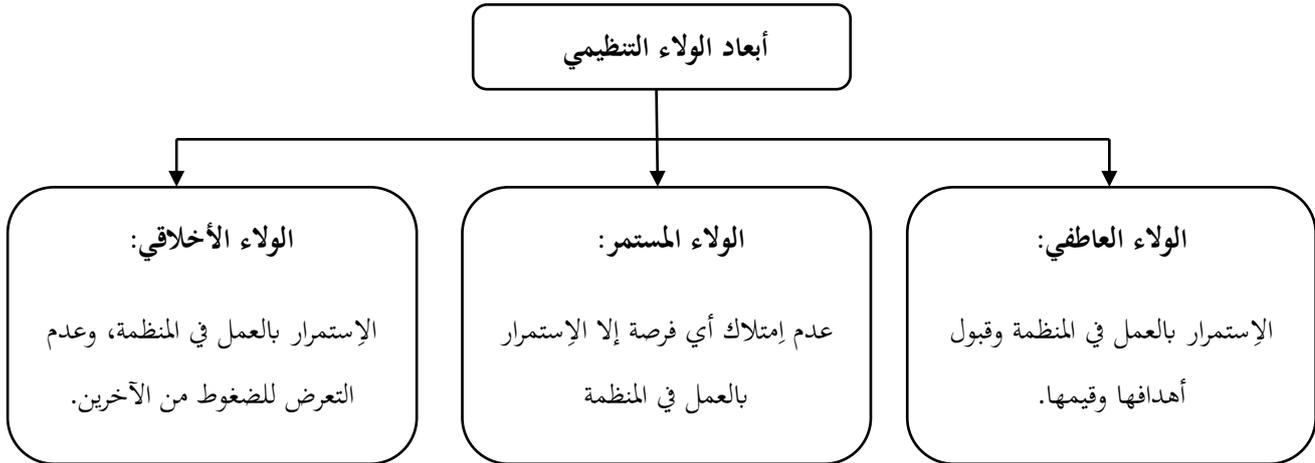
ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

2. الولاء السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت اللذان قضاهما داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وبعضويتها.

وحسب الدراسة التي قام بها كل من ألين وماير Allen & Mayer سنة 1990 فإن الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تربط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الولاء التنظيمي حسب Allen & Mayer



المصدر: (بلطرش و جميل، 2019، صفحة 32)

يتضح من خلال الشكل رقم 02 أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في:

1. الولاء العاطفي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

وهو يعكس العلاقة والود بين العمال وتنظيم عملهم، والذي يتجلى في مشاعر المودة والولاء والإخلاص تجاه العمال تجاه منظماتهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب عن العمل ودوران العمل. وتتأثر المستويات العالية للأداء والإنجاز بمدى إدراك العامل لخصائص وظيفته، مثل الاستقلالية وتنوع القدرات وطبيعة علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملاء العمل. كما يتجلى أيضاً في سلوك العامل الذي يعزز التماسك والتماسك الشخصي وزملاء العمل.. (المطيري، 2016/2015، صفحة 20)

وبالتالي فإن الولاء العاطفي يمثل حالة من الارتباط الوجداني للعامل بالمنظمة ويتأثر بدوره بمدى إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله.

2. الولاء الأخلاقي:

وهو التزام يعبر عن مدى توافق وتوافق القيم والمبادئ الداخلية للفرد التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن بها وتعمل بها المنظمة التي ينتمي إليها. وكلما كانت هذه القيم والمبادئ أكثر انسجاماً وتوافقاً بين العاملين والمنظمة، كلما زاد التزام العمال بمنظمتهم واستمرار التزامهم بالمنظمة، والعكس صحيح.. (المطيري، 2016/2015، صفحة 20)

يعبر الولاء العاطفي عن شعور الموظف بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما ينبع المصدر الرئيسي لهذا الشعور من القيم التي اكتسبها الفرد قبل انضمامه إلى المنظمة.. (الكبيسي، بدون سنة، صفحة 08)

3. الولاء المستمر:

ويعكس رغبة العامل في مواصلة العمل في المنظمة ويعتمد على مدى رضا العامل عن النتائج المترتبة على استمرار بقائه في المنظمة. فإذا كانت النتائج إيجابية مقارنة بالفرص الأخرى المتاحة، فمن الطبيعي أن يقرر مواصلة العمل والعطاء.، والعكس صحيح. ويرتبط أيضاً بمدى إدراك العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية التي تنشأ من استمراره في العمل في المنظمة، وقد يتحقق هذا الولاء من خلال تكريس العامل حياته لبقاء واستمرارية فريق العمل من خلال مساهمته في فريق العمل الذي قدمه.. (المطيري، 2016/2015، صفحة 20)

وبالتالي فهو عبارة عن حالة إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الإستمرار في المنظمة.

الفرع الثاني : مستويات الولاء الداخلي للعميل

هناك عدة مستويات من الولاء التنظيمي ، وهي اساسا مرتبطة بتطور الافراد اكثر مما ترتبط بولائهم الشخصي ،فولاء الشخص او الفرد يمكن ان ينتقل من مستوى منخفض الى مستوى اعلى منه حتى يصل الأعلى او اقصى درجات الولاء التنظيمي.

ولقد قام Reichers بوضع مخطط تفسيري لمستويات الولاء التنظيمي والاثار الناجمة عنها والشكل التالي يوضح هذا المخطط (مالكي محمد الامين، 2016-2015).

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

الشكل رقم (03): مستويات الولاء التنظيمي



المصدر : (مالكي محمد الامين، 2015-2016).

1. المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي:

يتسم هذا المستوى من الولاء التنظيمي بالرغبة القوية في قبول اهداف وقيم المنظمة مع العزم على بذل اقصى الجهود للبقاء والحفاظ على العضوية في المنظمة ، وهذا يدل على قوة التطابق والاندماج بين الفرد والمنظمة

2. المستوى المتوسط من الولاء التنظيمي :

يتسم هذا المستوى ايضا برغبة متوسطة من طرف العمال في تقبل اهداف وقيم المنظمة وكذلك وجود الرغبة في القيام بمجهودات اضافية اتجاها المنظمة ، يمكن القول بأن الولاء

في هذا المستوى لدى العامل يعتبر ولاء جزئي ، بحيث ان بقاء العامل في المنظمة هو نتيجة لولائه الاخلاقي مرتبطا مع البعد المعياري للولاء التنظيمي فالعمال باقون في المنظمة لأنه يجب عليهم ذلك

3. المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي:

يتسم هذا المستوى بانخفاض درجة تقبل العمال للأهداف وقيم المنظمة ويتضح هذا من خلال غياب الجهود الاضافية مع احساس العمال بخيبة امل اتجاها المنظمة التي يعملون بها ، وفي هذا المستوى يملك العمال امكانية كبيرة في مغادرة المنظمة ، ويقائهم

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

فيها ما هو الا نتيجة لخوفهم من الفوائد الاقتصادية التي يحصلون عليها من المنظمة ان هذا المستوى يرتبط بشدة مع البعد المستمر للولاء التنظيمي وفي هذه الحالة فان العمال سيغادرون حتما المنظمة في حالة توفر البديل الأفضل.

ان لكل مستوى من المستويات السابقة تأثيرا على الفرد والمنظمة وذلك يكون اما سلبيا او ايجابيا ، فالآثار السلبية تنجم أكثر عن المستوى المنخفض الذي اوضحه **Reichers 1985** بحيث يصبح الافراد داخل المنظمة غير منتجين ، بينما الآثار الايجابية للولاء تنجم عن المستوى المرتفع فيصبح الافراد منتجين وذوو اداء مرتفع.

ويرى Lowman بأن الولاء التنظيمي يعتبر "الآلية لتعطيل العمل " عندما يتخذ مستويات منخفضة او مرتفعة ، ولقد قام Lowman بدراسة اهم الآثار الناجمة عن هذين المستويين من الولاء التنظيمي والتي نوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : الآثار الناجمة عن المستوى المنخفض و المرتفع للولاء التنظيمي

الآثار المرتبطة بالمستوى المرتفع من الولاء التنظيمي	التنظيمي الآثار المرتبطة بالمستوى المنخفض الولاء التنظيمي
الولاء المفرط للعامل	الخوف من النجاح - الخوف من الاخفاق
ظهور انماط هوسية في العمل	الثقافة السلبية
عصاب الوسواس القهري نحو النجاح	الضعف المزمن في الانجاز .
مستوى عال من الطاقة لدى العامل	تأثير العوامل الشخصية والعائلية على الفرد

المصدر: (مالكي محمد الامين 2015-2016)

اثبتت الدراسات بوجود آثار ايجابية للولاء التنظيمي المرتفع على المنظمة والفرد على حد سواء ، فهو يؤدي الى السيورة الحسنة للعمل وتحسين الاداء والانتاجية والتقليل من دوران العمل ، ومن اهم الآثار الايجابية للولاء التنظيمي مايلى: (مالكي محمد الامين 2015-2016)

- رفع الروح المعنوية : ان للولاء التنظيمي دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعمال فحبهم واخلاصهم يجعلهم يندفعون للعمل أكثر من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
- الرضا الوظيفي : الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، كما يجعله يستمتع عند ادائه عمله، الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي كما يجعله يعمل بجهد من اجل تحقيق اهداف المنظمة .
- حياة الموظف الخاصة : ينعكس الولاء التنظيمي على حياة العمال الخاصة حيث ان الافراد ذوي الولاء المرتفع يتميزون عن غيرهم في درجة السعادة والرضا والراحة النفسية والجسدية خارج اوقات العمل .

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

- **التقدم المهني** : ان الموظف الذي يمتلك ولاء مرتفع يكون مجدا في عمله ، فهو بالتالي أسرع من الاخرين من حيث تلقيه فرص التقدم والترقية في المراتب الوظيفية ، وذلك لاجتهاده واخلاصه في تحقيق اهداف المنظمة.
- **الحد من التسرب الوظيفي** : ان التسرب الوظيفي يعتبر من اخطر الظواهر التنظيمية على المنظمة ، فهو يهدد كيان المنظمة بالاندثار نتيجة توقف العمال عن العضوية فيها ، وهذا بالتالي يكبد المنظمة خسائر كبيرة ، فهو يعطل الأداء الاداء نتيجة فقدان الكفاءات ، كما يعيق المنظمة من خلال تضییع وقتها في البحث عن البدائل المناسبة.

المبحث الثالث: اثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي

التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن الموظفين يشعرون أن لإدارة تهتم بهم وتلبي احتياجاتهم، والتطبيق الناجح يظهر من خلال المواقف الإيجابية للعاملين تجاه عملهم بما في ذلك الولاء التنظيمي، والتفاعل الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

التأثير الإيجابي الناتج من التسويق الداخلي يعني أن العاملين سوف يبذلون الحد الأقصى بدلا من الحد الأدنى من الجهد وبالتالي تلبية أفضل لاحتياجات ورغبات العملاء الخارجيين، وعدم وجود التزام وولاء للعاملين يمكن أن يكون ضارا للمنظمة، فالعلاقات تبدأ من الداخل إلى الخارج، إن المنظمة التي ترمي إلى الحصول على رضا العملاء الخارجيين عليها أولا أن تضمن ولاء العاملين فيها، لأن هؤلاء إن كانوا سعداء في عملهم فإنهم يعكسون أثرا طيبا حولها عن طريق معاملتهم للعملاء أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية، وعلى العكس من ذلك فإن العاملين المتدمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم.

المطلب الأول: تأثير التدريب والتوظيف في ولاء العميل الداخلي

تعتبر الموارد البشرية اهم عنصر في أي منظمة، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه في نجاح أي منظمة، لذا تولي كل المنظمات اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين وذلك من اجل وصول المنظمة الى تحقيق اهدافها المسطرة.

ولمعرفة علاقة التوظيف بالولاء التنظيمي لابد من الاشارة الى علاقة التوظيف بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومن ثمة علاقته بالولاء التنظيمي ، فالرضا الوظيفي يتعلق بالعنصر البشري الذي يتمتع بمجموعة من المشاعر والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعمل بها ومن ثمة لها تأثير على ادائه في العمل ، وللوصول الى ذلك عملت المنظمات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكسابهم المهارات المختلفة ، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة من خلال عمليات التوظيف بنوعها الداخلية والخارجية ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارتهم ، مما يساعد المنظمة على بلوغ اهدافها، ومن ثمة رضاهم الوظيفي في العمل والتزامهم به ، فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمنظمتهم فالموظفين الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق اهداف المنظمة.

المطلب الثاني: تأثير التحفيز و التمكين على ولاء العميل الداخلي

في مجال العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي أشار "مارش" و"سالمون" في نموذجهم المشهور المساهمات إلى أنه عندما تنخفض حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات، فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفضيلا، وتنخفض جهودهم في الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض مساهمتهم ومن ثم إنتاجهم، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك.

فالحوافز إذا تؤثر في أداء العاملين، حيث يؤدي منحها إلى بذل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز، ومن ثم يتولد لدى الفرد الشعور بأهميته وحاجته للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافه، ومن ثم يزيد ذلك التزامه وانتماءه للمؤسسة. كما يزيد منح الحوافز ثقة الأفراد بالتنظيم، حيث يشعر بتقدير المؤسسة لجهوده، ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وولائه التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

وحول هذا الموضوع قد أشار Mowday&Other 1979 إلى أن تخفيض الحوافز والدوافع يؤدي إلى تخفيض ولاء الأفراد لمؤسساتهم مما يؤدي إلى تنمية توجيهات سلبية نحو العمل والمؤسسة، ومن ثم انخفاض الأداء والإنتاج، وهذا يتطابق مع مفهوم Becker للولاء التنظيمي، حيث أشار إلى أن انجذاب الفرد نحو المؤسسة يتأثر بما يحققه من مكاسب وحقوق مادية ومعنوية، مما يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد للمؤسسة، لذلك نجد أن بعض المؤسسات تشارك أعضائها في الفوائد والأرباح، وهذا يتطلب منهم دعم المؤسسات التي يعملون بها.

المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي والعلاقات الداخلية على ولاء العميل الداخلي

تمثل الاتصالات عصب الحياة في المنظمات الحديثة حيث بمعنى المدراء أوقاتهم أثناء الممارسات الإدارية في العمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة أو جهات وأطراف خارجية، أن اغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء الاتصال أو سوء اتصال المعلومة، أو تحريفها و عدم فهمها و بالتالي تصبح اتخاذ القرار و تحديد الأهداف ليست بالمستوى المطلوب عن الكفاءة و الفعالية كما إن عملية الاتصال في المنظمة لا تأخذ شكلا واحدا، بل أشكالا متعددة و في اطار عملية الاتصالات قد يحصل صراع أو حوار لغرض حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

كذلك ادوار المدير لا تخلو من قدر معين من الاتصالات و أن البعض منها هو عملية اتصال كاملة أن الأدوار التفاعلية تتضمن الاتصال بالرؤساء و المرؤوسين و زملاء العمل و الفئات الأخرى خارج المنظمة، كذلك القرارات تتطلب من المدير التعامل بقدر من المعلومات تأتي من أطراف عديدة و من مصادر مختلف كي تستخدم في صناعة القرارات واتخاذها للتنفيذ لتأتي الأدوار المعلوماتية مركزة على متطلبات تقاسم المعلومات والبيانات وإرسالها إلى مختلف الجهات الداخلية والخارجية كذلك ترتبط الاتصالات بشكل كبير بوظائف الإدارة الداخلية و الخارجية بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات و التنسيق وتطوير المنظمة تتطلب عمليات اتصال و إقناع لغرض أن تكون التفاعل ايجابيا .

فالاتصالات وسيلة مهمة وحضارية لنقل المعلومات لما لها من اثر نفسي على الموظفين فالاتصال يعتبر قلب المنظمة وينبغي ان يكون فعالا لتسهيل سير و نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المؤسسة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية.

فعندما يتم خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال هذا كله يمكن من معرفة مشاكل العمال و بعمل على حلها من جهة و من جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يبذله العامل و وضعه موضع الاحترام والتقدير، فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه و الرأي السائد بين المدير و العامل هو الاتصال الجيد داخل المنظمة فهو يحقق الفائدة و بدونه لا يمكن أن ترتقي المنظمة إلى اعلى مستوى.

كما أن الاتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عن العمل والاستماع لشكاوى العمال ووضعهم في أماكن و منح الترقية لمن يستحقها وإلمام العمال بما يجري داخل المؤسسة و احترام كرامتهم ومشاكلهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

على حياة الجماعة هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية و الرضا قد وجد إن للاتصالات اثر ناجحا في محاولة الاشباع التي تنشر بسرعة ونزيد من رضاهم عن العمل و بالتالي ولائهم و اخلاصهم للمنظمة.

المطلب الرابع : تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العميل الداخلي

بالرغم من عدم إنفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية المؤسسة إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية، فالثقافة التنظيمية القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة نقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس .

و يتضح تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العميل الداخلي من خلال مايلي :

❖ المبادرة الفردية:

مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.

❖ تحمل المخاطرة

مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

❖ التوجيه:

مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة

❖ التكامل:

مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

❖ نظم المكافآت:

مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لأي اعتبار شخصي.

❖ نماذج الاتصال:

مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

❖ نظم دعم الإدارة:

مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

❖ الرقابة

عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

فالثقافة التنظيمية القوية تؤدي بدون شك إلى تقليل معدل الدورات الوظيفي وتؤثر إيجابا على سلوك الموظفين في مواقع العمل هذا ما يخلق الرضا و الولاء لدى الموظف داخل المنظمة، ومن المظاهر الإيجابية لتأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العميل الداخلي ما يأتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

➤ الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وزيادة رضاهم عن العمل وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها .

➤ الالتزام والانضباط

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروف تجعل الأفراد مستعدين للالتزام بتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.

تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة.

أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.

يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.

ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها بحيث يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملية في نفس النشاطات.

مما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تستطيع التأثير على ولاء العميل الداخلي للفرد من خلال تأثيرها على الجانب المعنوي والمتمثل في القيم والتأثير على الجانب السلوكي والمتمثل في العادات والتقاليد وأخيرا التأثير على الجانب المادي والذي ينحصر في تأثير البيئة المادية للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوع الثقافة التنظيمية السائدة حيث أن الثقافة ترتبط بمستوى عالي من الولاء التنظيمي والعكس في حالة الثقافة الضعيفة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح لنا ان الولاء العميل الداخلي بمختلف ابعاده لا يمكن ان يتحقق الا بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة على تحقيقه ، كما انه يمكن قياسه لدى العاملين باستخدام طرق علمية حديثة حيث تمكننا هذه الطرق من معرفة درجة ولاء العاملين في المنظمة ويمكننا ان نستخلص ان الولاء التنظيمي او ولاء العميل الداخلي على حد سواء هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد للمنظمة التي يعمل بها ، وانطلاقا من هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية اتجاه المنظمة ، وبالتالي التفكير في المنظمة اولا وبذلك تحقيق المنظمة لأهدافها بواسطة العاملين بما يرغبهم القوية و قبول اهداف وقيم المنظمة وبذل المزيد من الجهود للبقاء وهذا يدل على قوة التطابق واندماج الفرد مع منظمته .

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما

تستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج التسويق الداخلي مثل اختيار العاملين، التحفيز التدريب التمكين والاتصال الداخلي، إذ أن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءا من المنظمة يعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر التسويق الداخلي على ولاء
العميل الداخلي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قدمها الباحث في الفصلين السابقين تم فيه إظهار المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة التي تربطهما، وذلك بالاعتماد على النظريات والأعمال ومختلف الدراسات التي قام بها الباحثون سابقا، ولتأكيد العلاقة بين المتغيرين سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العلمي وذلك بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بسكرة. وعليه سيتطرق هذا الفصل للمنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بخصوص تأثير التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، بداية بمنهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأساليب القياس، ثم التحليل الوصفي للدراسة، مرورا باختبار الفرضيات وصولا للنتائج ومناقشتها.

وتبعاً لما سبق سيتم تقسيم الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات؛

المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر، والتي تحاول الوصول إلى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عمله والاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 كشركة برأسمال 2 200 000 000 دج، في إطار سياسة إتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي كتكملة لسياسة الثورة الزراعية لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية والاستهلاكية على إعتبار أن القطاع الفلاحي أخذ المكانة الأولى في مخططات التنمية، وبالتالي فلهذا البنك مهمتان الأولى توزيع ومنح القروض و الثانية تنمية القطاع الفلاحي وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، وبموجب القانون قانون النقد و القرض 10/90 أصبح بنك " بدر " كغيره من البنوك يمكن أن يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية في كل القطاعات الإقتصادية ليرتفع رأسماله سنة 1999 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة، وحاليا يقدر رأسمال البنك ب 54 مليار دينار جزائري. (قطاف، 2010-2011، صفحة 203)

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية جعلت بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية يقوم بدور كبير في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المشاريع الاستثمارية و تدعيم مركزه التنافسي، وبالتالي أصبح لزاما على بنك بدر تكييف خطته واستراتيجياته تبعا لتغيرات الوضع الراهن مع التركيز على ترقية منتجاته و تحسين جودة خدماته من أجل إرضاء الزبائن. (قطاف، 2010-2011، الصفحات 203-204)

الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما يلي:

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

- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- الحصول على أكبر حصة في السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- . يقوم بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض والصرف التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله واستخدامه؛
- يتلقى الودائع الفورية والمؤجلة من أي شخص مادي أو اعتباري؛
- يمد جميع الأشخاص الماديين أو الاعتباريين بالقرروض بمختلف أنواعها؛
- يقدم مساعداته المهنية المتمثلة في ملاية للمهن الفلاحية؛
- يقوم بتمويل القطاع الفلاحي والصناعي؛
- التكفل بتمويل قطاع الفلاحة من حيث عملية التنمية والتجهيز؛
- ترقية النشاطات الزراعية والصناعات الحرفية والصيد البحري وكل النشاطات المتعلقة بالتنمية الريفية؛
- يقوم بدور المراسل بين البنوك الأخرى وتولي عمل مؤسسات وكالات القرض الوطنية كما يكون وسيط في ذلك؛
- يتلقى جميع عمليات الدفع وتحصيل وثائق التجارة والمالية؛
- تمويل قطاع التجارة الخارجية التصدير الاستيراد؛
- التكفل بمختلف المشاريع التي تدخل في إطار تشغيل الشباب.

المطلب الثالث: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة

تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة بسكرة وكذلك المديرية الجهوية- كمجتمع للدراسة نظرا لملاحظتنا لمدى وجود علاقة قوية بين العمال و زبائن البنك ، و كذا لوجود خبرات عديدة بالمديرية رأينا أنها قد تفيد في دراستنا. و من خلال هذا المطلب سنتطرق الى تقديم شرح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة بسكرة-.

أولاً: تقديم لوكالة بسكرة

تأسست وكالة بدر بسكرة في مارس تزامنا مع تأسيس البنك في سنة 1982، ويقع مقرها في وسط المدينة بالتحديد في شارع بن باديس، تشغل الوكالة 29 عاملا تعتمد على خبراتهم و يقوم البنك بتكوين وتدريب العمال وهذا لزيادة خبرتهم وكذا كفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في البنك.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مجموعة جهوية للاستغلال و قد تم اختيار المجموعة الجهوية بسكرة (007) التي تتكون من 10 وكالات تقوم بالإشراف عليها، و يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة كما يوضحه الشكل (5) مما يلي:

1. مدير الوكالة: هو المسؤول عن السير الحسن للوكالة، مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، تنسيق النشاطات بالإضافة إلى السهر على التنفيذ الجيد للسياسة العامة للبنك.

2. الأمانة (السكرتارية): وهي مصلحة تابعة للمدير، تعمل على مساعدته في تسهيل أعماله كما تعمل على إستقبال العملاء، البريد والمكالمات العامة للبنك.

3. الجانب الأمامي (المكتب الخارجي): ويتكون من قسم الزبائن مهمته استقبال و توجيه الزبائن و ينقسم الى قسم مكلفين بالزبائن الافراد وقسم مكلف بالزبائن المؤسسات.

4. الجانب الخلفي (المكتب الداخلي): ويتضمن:

- القسم الإداري والمحاسبي: مهمته انجاز و متابعة ميزانية الوكالة، والسهر على تسيير حسابات الخزينة في ظل الاحترام الصارم للحدود القصوى للصندوق، وكذا فحص الحسابات اليومية للوكالة وتسوية الاختلالات إن وجدت وإعداد الملفات المحاسبية. وكذا عمليات المقاصة الالكترونية

- قسم القروض: ويقوم بدراسة ملفات التمويل وإحالتها إلى لجنة القروض والخزينة وتحضير أعمال لجنة القروض والخزينة إضافة للرقابة اللاحقة للقروض الممنوحة من طرف الوكالة.

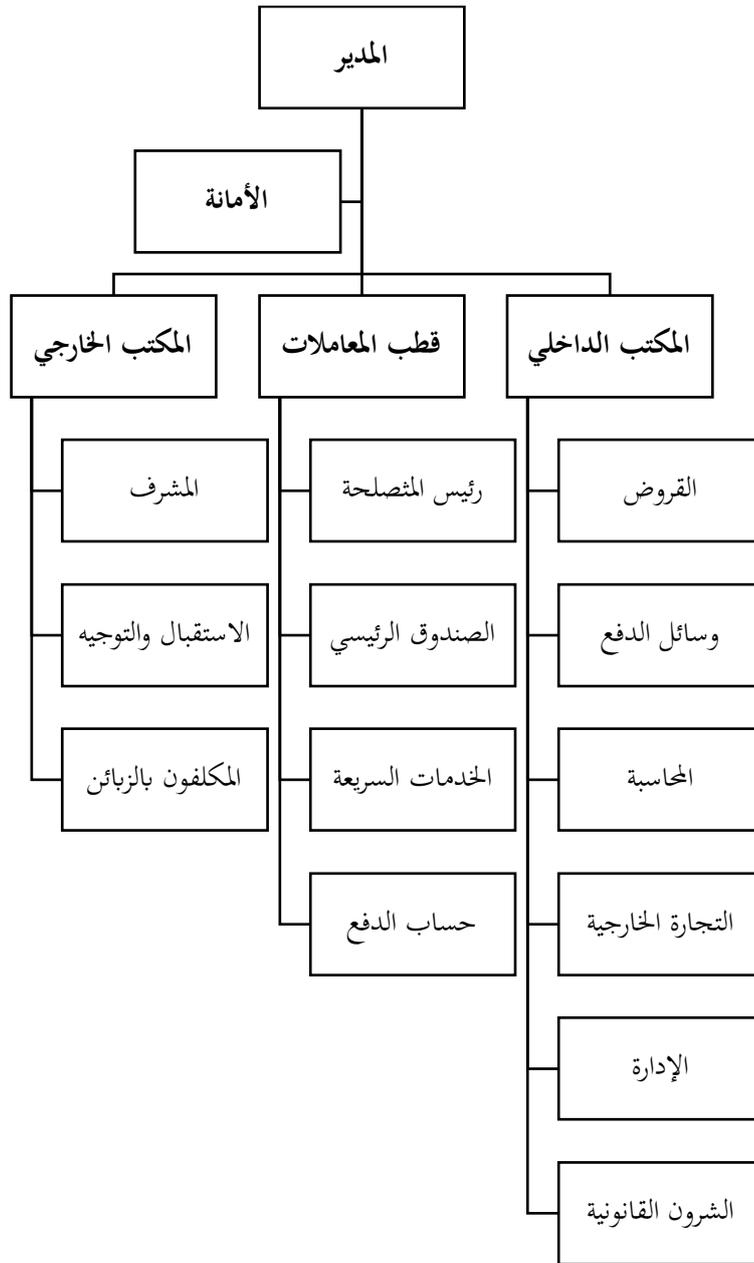
- قسم عمليات التجارة الخارجية: ويعمل هذا القسم على وضع خطة عمل للسياسة التسويقية وتنفيذها بعد موافقة الإجارة عليها، وتحديد الزبائن المحتملين ودراسة الزبائن اللذين يتعاملون مع البنك.

- قسم الشؤون القانونية: و يشمل جميع العمليات القانونية و كذا المنازعات و عمليات تحصيل الديون

- قطب المعاملات: يعمل تحت اشراف رئيس مصلحة وتمثل جل عملياته في الخدمات السريعة على مستوى صندوق الوكالة من إيداع وسحب على المكشوف وكذلك عمليات الإيداع والسحب لدى البنك المركزي.

والشكل الموالي يوضح بالتفصيل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة

الشكل رقم (01.02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق داخلية للبنك.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي دقيق، يجب إتباع منهجية علمية ملائمة، وذلك بتحديد المنهج المعتمد، وبالتالي تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، لذا سنقوم فيما يلي بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع وكذا مصادر الحصول على البيانات والأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج مبنية على طرق علمية، وعلم الإحصاء أحد أهم هذه العلوم.

المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب قياس الاتجاهات والمستويات:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

وقد احتوى معيار اختيار عينة المستجوبين على شروط أساسية حيث تمثلت هذه الشروط في:

- أن يكون المستجوبون من الموظفين والمسيرين الدائمين لدى البنك.
- أن يكون البنك المعني بالدراسة متواجدة بولاية بسكرة.

وبعد عملية توزيع الاستبيان على موظفي البنك محل الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة بين 22 مارس 2024 و26 أبريل 2024، تمكن الباحث من استرجاع عينة حجمها 39، من أصل 50 استبيان تم توزيعه، وتم استبعاد 6 استبيانات وتم اعتماد 39 استبيانا حيث يلخص الجدول التالي تفاصيل هذه العملية:

الجدول رقم 1.2: تفاصيل جمع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	العدد النهائي للعينة
50	45	6	39

المصدر: من إعداد الباحث.

تم توزيع الاستبيان على (50) موظفاً، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة والمديرية الجهوية، تم استرجاع (45) استبيان، وتم استبعاد (6) إجابات لعدم استكمال الإجابة بها، ليتم اعتماد وإجراء الدراسة على عينة مكونة من (39) استبيانا.

2- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

بالرغم من تنوع أساليب القياس فإن هذه الدراسة استندت على مقياس ليكارت الخماسي لجميع العبارات المستخدمة في الاستبيان ضمن إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية، يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته والذي يتكون من خمسة خيارات متدرجة كما هو مبين في الجدول رقم 2.3:

الجدول رقم 2.2: سلم ليكارت الخماسي

العبارات المستخدمة في الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيمة المقابلة لها	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن خلال الجدول السابق يمكن حساب المدى لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي، حيث أن المدى العام يتم حسابه بين أكبر قيمة وأصغر قيمة كما يلي:

المدى العام = أكبر قيمة - أصغر قيمة = $5 - 1 = 4$ ، ثم يتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على

طول الفئة، بحيث أن طول الفئة = المدى العام / عدد الفئات = $4 / 5 = 0.8$

ومن أجل معرفة الحد الأعلى لأول فئة يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وتستمر عملية إضافة نفس القيمة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5، لنتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 3.2: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط الحسابي	المستوى
1	من 1 إلى أقل من 1,8	منخفض جدا
2	من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفض
3	من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسط
4	من 3,4 إلى أقل من 4,2	مرتفع
5	من 4,2 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول يتضح لدينا مستويات الأهمية النسبية لسلم ليكارت على النحو التالي:

- المجال الأول: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين $1 - 1.8$ فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق تماما وبذلك اتجاه المبحوثين منخفض جدا؛
- المجال الثاني: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين $1.8 - 2.6$ فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون منخفضا؛
- المجال الثالث: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين $2.6 - 3.4$ فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو محايد وبذلك اتجاه المبحوثين يكون متوسطا؛
- المجال الرابع: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين $3.4 - 4.2$ فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون مرتفعا؛

- المجال الخامس: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 4.2-5 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق تماما وبذلك اتجه المبحوثين يكون مرتفعا جدا.

تم توزيع الاستبيان ورقيا لصعوبة التواصل مع إدارة البنك محل الدراسة الكترونيا، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي البنك بوكالة بسكرة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات، حيث تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة المشار إليها في المقدمة، وبعد تكييفها مع موضوع هذه الدراسة تم تحضير نموذج البحث الذي من خلاله تم ضبط أبعاد وعبارات المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي، وكذا ضبط عبارات المتغير التابع المتمثل في ولاء العميل الداخلي، كما تم عرض الاستبيان للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تخدم أهدافه، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها.

كما يمكن أن نوضح أهم الخطوات التي تم اتباعها من إعداد الاستبيان إلى تحليل النتائج كالتالي:

- إعداد مسودة للاستبيان النهائي للدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة؛
- القيام بمقابلة أولية مع بعض موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة؛
- تعديل الاستبيان بناء على التوضيحات المسجلة من المقابلة الأولية؛
- تحكيم الاستبيان لدى مجموعة من الأساتذة المختصين لإخراجه في صورته النهائية؛
- توزيع الاستبيان واسترجاعه في الفترة الممتدة من 22 مارس 2024 إلى 26 أبريل 2024؛
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة بالاعتماد على معالجة مخرجات الاستبيان.

ثالثا: مصادر الحصول على البيانات:

1- مصادر ثانوية: وشملت المراجع ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث تم الاستعانة بمختلف أشكال المراجع من كتب ودوريات ومقالات وأوراق بحثية ومدخلات في مختلف الملتقيات الوطنية والدولية، وباللغات العربية، الإنجليزية والفرنسية، المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بالإضافة للمراجع الخاصة بعلم الإحصاء التي تساعد في تحليل ومعالجة النتائج.

2- مصادر أولية: ونقصد بها البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من مجتمع الدراسة، باستخدام مختلف الأدوات والوسائل البحثية المعروفة، منها الملاحظة والمقابلة، ولعل أهمها الاستبيان الذي اعتمده الباحث كأداة أساسية للدراسة.

- الاستبيان: تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم معالجته ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وبمختلف الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وقد احتوى استبيان هذه الدراسة على مجموعة من العبارات ذات الخيارات المعدة مسبقاً، حيث تم تقسيمه إلى قسمين، القسم الأول مرتبط بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، والقسم الثاني تم تخصيصه لأسئلة متغيرات الدراسة وهو مقسم لجزئين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل التسويق الداخلي والجزء الثاني يخص المتغير التابع ولاء العميل الداخلي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 4.2: أقسام الاستبيان

القسم	العنوان	المتغيرات / العبارات
الأول	المعلومات الشخصية والوظيفية	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في البنك، المستوى الوظيفي.
الثاني	- التسويق الداخلي. - ولاء العميل الداخلي.	- التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، الثقافة التنظيمية. - عبارات ولاء العميل الداخلي.

المصدر: من إعداد الباحث.

ويشتمل الاستبيان على قسمين:

- **القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في البنك، المستوى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** ويشتمل على محورين يمثلان متغيري الدراسة وفق ما يلي:
 - **المحور لأول:**

اشتمل هذا المحور على الأبعاد الستة للتسويق الداخلي حيث ضمت (24) عبارة تم توزيعها كما يلي:

- التوظيف: وشمل أربع عبارات من (01 إلى 04)؛
- التدريب: ضم أربع عبارات من (05 إلى 08)؛
- التحفيز: خصصت له أربع عبارات من (09 إلى 12)؛
- التمكين: عبرت عنه أربع عبارات من (13 إلى 16)؛

- الاتصال الداخلي: وشمل أربع عبارات من (17 إلى 20)؛
- الثقافة التنظيمية: عبرت عنها أربع عبارات من (21 إلى 24).

الجدول رقم 5.2: تقسيم عبارات المتغير المستقل

المتغير	التوظيف	التدريب	التحفيز	التمكين	الاتصال الداخلي	الثقافة التنظيمية	التسويق الداخلي
عدد العبارات	04	04	04	04	04	04	24
ترتيب العبارات	04-01	08-05	12-09	16-13	20-17	24-21	24-01
الترميز في Spss	X1-X4	X5-X8	X9-X12	X13-X16	X17-X20	X21-X24	X1-X24

المصدر: من إعداد الباحث.

○ المحور الثاني:

اشتمل هذا المحور على عبارات المتغير التابع ولاء العميل الداخلي حيث ضمت (10) عبارات.

الجدول رقم 6.2: تقسيم عبارات المتغير التابع

المتغير	الرضا الوظيفي
عدد العبارات	10
ترتيب العبارات	01-10
الترميز في Spss	Y1-Y10

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل

أولاً: منهج البحث

قد تعدد المناهج وتشارك فيما بينها في جزئيات كثيرة بحيث كثيراً ما يرد المنهج المتبع من قبل الباحثين في نوعين من المناهج الموجودة، وقد اعتمد الباحث ضمن سياق هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فتم تفعيل الأول في سبيل الجمع الوافي والدقيق للمعلومات التي تخدم الموضوع ليتم فيما بعد معالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج وإجراء مقارنة بين بعض الجزئيات المميزة للمؤسسات البنكية المبني بشكل أساسي على مستوى الخدمات المقدمة، والجنس والمؤهل العلمي والخبرة، أما المنهج التحليلي فتم الاعتماد عليه لمناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات بشكل دقيق، وهو المنهج المهم ضمن هذه العمل باعتباره المعتمد لتقدم نتائج نهائية لهذه الدراسة.

ثانيا: أساليب التحليل الإحصائية:

- لتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام كل من برنامج ال Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 20، واعتمادا على هذه البرامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
 - المتوسطات الحسابية: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وقد استخدمناه لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة والمتوسط العام لكل بعد ومتغير.
 - اختبار ألفا كرونباخ: يستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس، إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابة المستجوبين على الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم، ويدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط في المقياس على ارتفاع درجة الثبات، علما أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق.
 - معامل الصدق: يحسب عن طريق أخذ جذر معامل الثبات، حيث كلما كان قريبا من الواحد نقول إن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس.
 - الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي، وقد تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.
 - معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة، ويستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين.
 - معامل الالتواء: هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
 - معامل التفلطح: يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
 - معامل التضخم والتحمل: فمعامل التضخم هو من الطرق الأساسية واسعة الاستخدام للكشف عن وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث تقيس مدى تضخم تباينات معاملات الانحدار المقدرة في وجود الازدواج

الخطي، فإذا كانت قيمة معامل تضخم التباين لأحد المتغيرات المستقلة أكبر من أو تساوي (10) كان ذلك دال على وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وأن قيمته الأقل من ذلك تشير إلى عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وأن القيمة (1) هي المثالية التي تشير إلى عدم وجود ازدواج خطي، أما معكوس معامل التضخم ($VIF/1$) فهو للكشف عن وجود الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وبقية المتغيرات المستقلة، وقيمته تكون أكبر من (0.01).

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد؛
- تحليل التباين للانحدار: لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة؛
- المتوسط المرجح: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقاً، اختبارات معلمية أو لا معلمية. وعليه استخدمنا اختبار $\text{Test Kolmogorov-Smirnov à un échantillon}$ ، لإثبات طبيعة التوزيع.

الجدول رقم 7.2: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

البعد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
التوظيف	1,258	0,084
التدريب	1,024	0,246
التحفيز	0,771	0,593
التمكين	0,908	0,382
الاتصال الداخلي	0,752	0,625
الثقافة التنظيمية	0,806	0,535
التسويق الداخلي	0,702	0,708
ولاء العميل الداخلي	0,592	0,875

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول رقم 7.3 يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية Sig لأبعاد ومتغيري الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية للتأكد من صحة الفرضيات.

ثانيا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: وقد كانت نتائج هذا المعامل كما يلي:

1-الاتساق الداخلي للمتغير المستقل:

الجدول رقم 8.2: معامل الارتباط لعبارات التسويق الداخلي مع البعد الذي تنتمي اليه

المتغير المستقل	أبعاد المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التسويق الداخلي	التوظيف	X11	0,884**	0,000
		X12	0,864**	0,000
		X13	0,810**	0,000
		X14	0,897**	0,000
	التدريب	X21	0,752**	0,000
		X22	0,749**	0,000
		X23	0,763**	0,000
		X24	0,732**	0,000
	التحفيز	X31	0,833**	0,000
		X32	0,584**	0,000
		X33	0,876**	0,000
		X34	0,868**	0,000
	التمكين	X41	0,892**	0,000
		X42	0,795**	0,000
		X43	0,868**	0,000
		X44	0,875**	0,000
	الاتصال الداخلي	X51	0,925**	0,000
		X52	0,766**	0,000
		X53	0,866**	0,000
		X54	0,890**	0,000
	الثقافة التنظيمية	X61	0,916**	0,000
		X62	0,568**	0,000
		X63	0,653**	0,000
		X64	0,908**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من الجدول السابق يمكن تبيين ما يلي:

- بالنسبة لبعد التوظيف نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع العبارات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين 81% و 88,4% وهي أكبر من 50%، فجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05% حيث كانت مستويات الدلالة 0,000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التوظيف.
- بالنسبة لبعد التدريب نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 74,9% و 76,3% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التدريب.
- بالنسبة لبعد التحفيز نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 58,4% و 87,6% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التحفيز.
- بالنسبة لبعد التمكين نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 79,5% و 89,2% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التمكين.
- بالنسبة لبعد الاتصال الداخلي نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 76,6% و 89% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000، وهو كذلك أقل من 05%، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد الاتصال الداخلي.
- بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 56,8% و 91,6% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متنسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد الثقافة التنظيمية. أما بالنسبة للمتغير التسويق الداخلي ككل فقد تراوحت معاملات الارتباط لفقراته بين 56,8% و91,6%، وبذلك فمجملة الفقرات مرتبطة ارتباطا طرديا كونها كانت أكبر من 50%، وعليه نستطيع القول إن فقرات الأبعاد المكونة لمحور التسويق الداخلي على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي للمتغير التابع:

الجدول رقم 9.2: معامل الارتباط لعبارات ولاء العميل الداخلي مع البعد الذي تنتمي اليه

المتغير التابع	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
ولاء العميل الداخلي	Y1	0,845**	0,000
	Y2	0,869**	0,000
	Y3	0,749**	0,000
	Y4	0,246	0,000
	Y5	0,328*	0,000
	Y6	0,641**	0,000
	Y7	0,308	0,000
	Y8	0,235	0,000
	Y9	0,532**	0,000
	Y10	0,623**	0,000
	Y11	0,641**	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول يمكن تبين ما يلي:

- بالنسبة للمتغير التابع ولاء العميل الداخلي نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 24,6% و86,9% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متنسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات المتغير ولاء العميل الداخلي.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

لتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل المعاملات لتقدير الثبات.

الجدول رقم 10.2: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التسويق الداخلي	24	0,925	0,961
الرضا الوظيفي	10	0,876	0,935
الثبات العام للاستبيان	40	0,939	0,969

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

يبين الجدول أن معدل الثبات الكلي (0,939) يعني أن درجة ثبات الاستبيان عالية مما يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (1) و(0) فكلما اقترب من (1) كان الثبات مرتفع والعكس لما يقترب من (0) الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليه كأداة جمع البيانات، وعند حساب معدل الصدق، يلاحظ أن كل النسب أكبر من 0,6 ما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، أي أن درجة الثبات تبرر استخدامها لأغراض الدراسة.

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين -أساتذة جامعيين -مختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكذا إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، لتحكيم الاستبيان، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها.

حيث تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم، لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم عرض الجانب الوصفي للعينة المدروسة، والبداية ستكون بتحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، ومن ثم تحليل اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة ووصولاً لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين

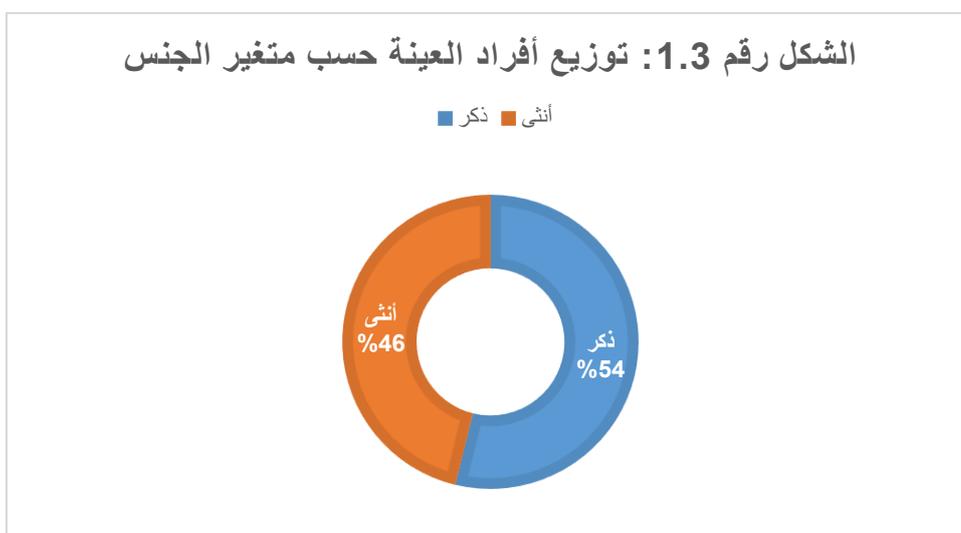
أولاً: الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة.

الجدول رقم 11.2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
53,8%	21	ذكر
46,2%	18	أنثى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يتضح من الجدول رقم 11.3 أن عدد الذكور يفوق عدد الذكور في عينة الدراسة إذ يمثل 21 فرداً بنسبة 53,8%، بينما عدد الإناث 18 فرداً بنسبة 46,2%، وأن الأفراد من الجنسين استجابوا بالإيجاب للاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

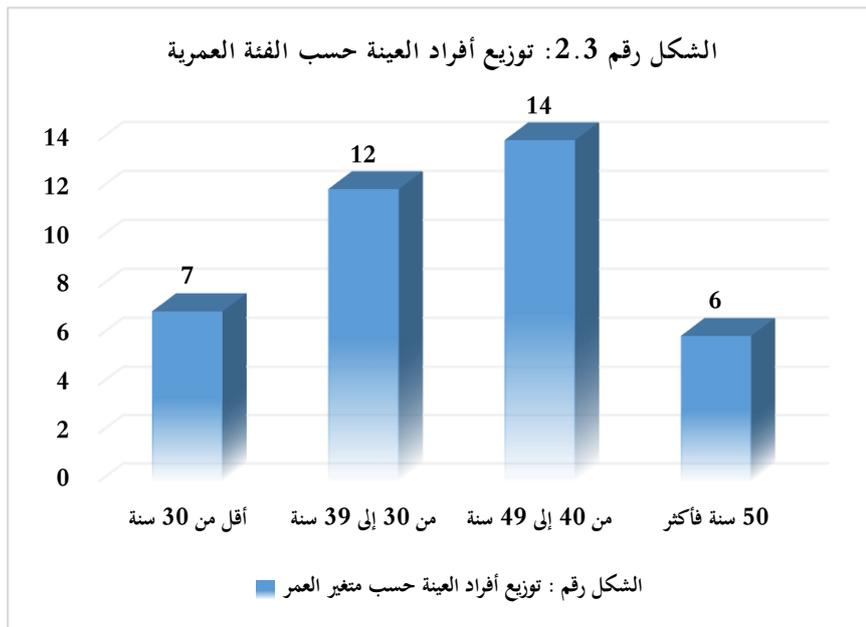
ثانيا: العمر: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الفئة العمرية لموظفي البنك محل الدراسة.

الجدول رقم 12.2: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
17,9	7	أقل من 30 سنة
30,8	12	من 30 إلى 39 سنة
35,9	14	من 40 إلى 49 سنة
15,4	6	50 سنة فأكثر
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

بالنسبة للفئة العمرية لأفراد العينة يلاحظ أن الفئة العريضة والبالغة نسبتها 35,9% من فئة أقل من 40 إلى أقل من 49 سنة، تليها فئة من (30 إلى 39 سنة) بنسبة 30,8%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 17,9%، وأخيرا فئة من (50 سنة فأكثر) بنسبة 15,4%.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

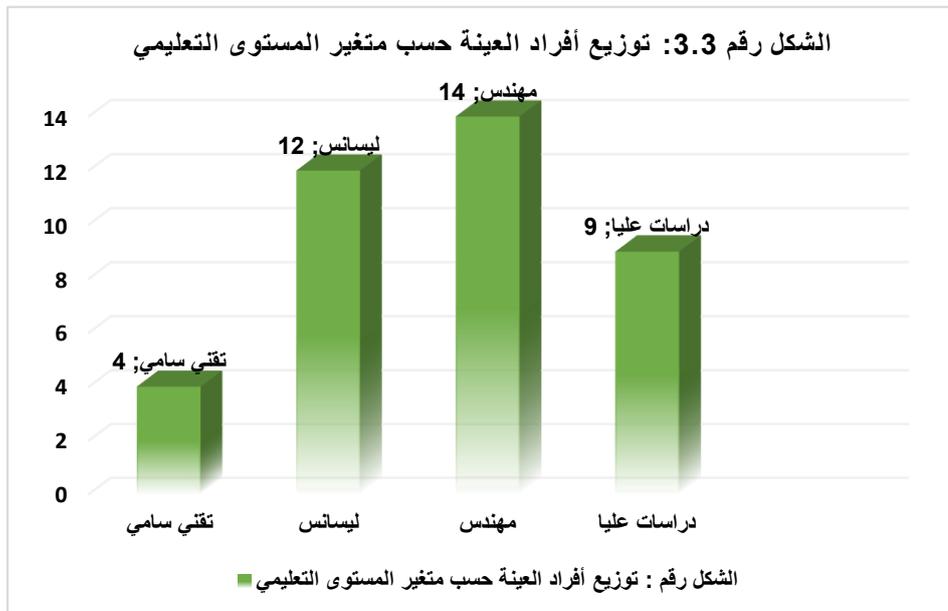
ثالثا: المستوى التعليمي: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لموظفي البنك محل الدراسة.

الجدول رقم 13.2: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
10,3	4	تقني سامي
30,8	12	ليسانس
35,9	14	مهندس
23,1	9	دراسات عليا
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول بخصوص المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة المهندس بنسبة 35,9%، يليها مستوى شهادة الليسانس بنسبة 30,8%، بينما شكلت فئة الدراسات العليا ما نسبته 23,1%، وأخيرا فئة التقني السامي بنسبة 10,3%، ويدل هذا المستوى على أن المستجوبون مؤهلون علميا للإجابة على الاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

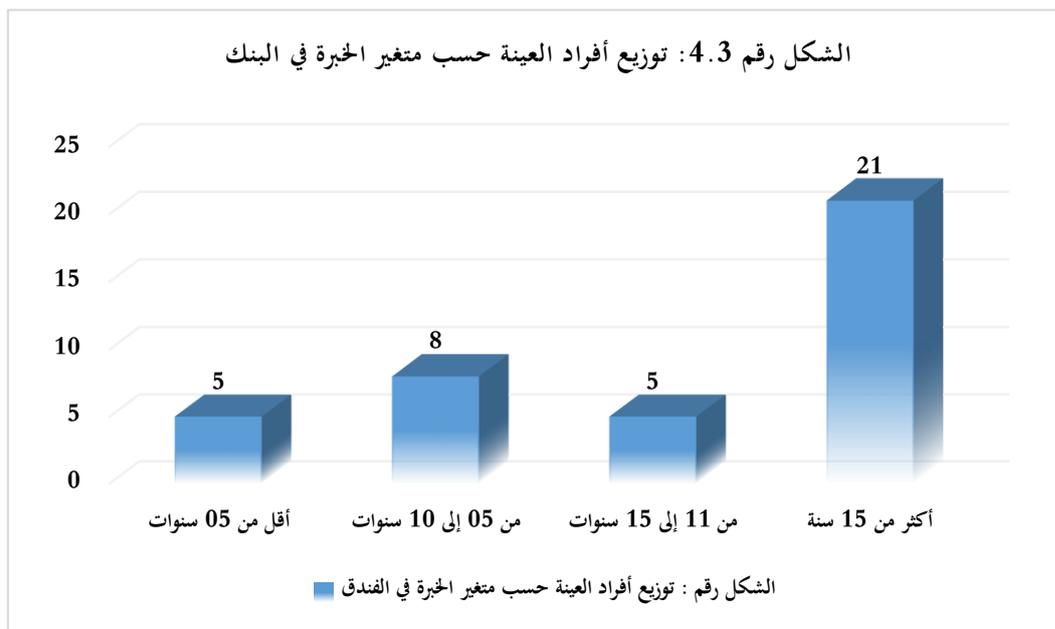
رابعاً: الخبرة في البنك: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الخبرة لموظفي البنك محل الدراسة.

الجدول رقم 14.2: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في البنك

الخبرة في البنك	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	5	12,8
من 05 إلى 10 سنوات	8	20,5
من 11 إلى 15 سنوات	5	12,8
أكثر من 15 سنة	21	53,8
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول الخاص بالخبرة في البنك أن الفئة من (أكثر من 15 سنة) تمثل أكبر تمثيل بنسبة 53,8%، تليها فئة من (5 إلى 10 سنة) بنسبة 20,5%، ثم فئة أقل من 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة متساوية 12,8%.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

بداية سنقوم بتحليل اتجاهات المبحوثين حول المتغير المستقل التسويق الداخلي من خلال تحليل كل عبارات أبعادها الستة، والمتمثلة في التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، والثقافة التنظيمية، وفيما يلي نتائج التحليل:

1- اتجاهات المبحوثين حول بعد التوظيف.

الجدول رقم 15.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التوظيف

الرقم	عبارات بعد التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تؤمن إدارة البنك بأهمية التوظيف لرفع كفاءة العمل	3,85	1,159	مرتفع	1
2	تحرص إدارة البنك على جذب موظفين جدد ذوو كفاءات.	3,82	1,121	مرتفع	2
3	تهتم إدارة البنك بتوظيف الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية	3,74	1,019	مرتفع	3
4	تقدم مؤسساتكم برامج استقطاب وتوظيف عبر وسائط إلكترونية متنوعة	3,62	1,227	مرتفع	4
	التوظيف	3,73	1,062	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (التوظيف) هي 3,7308 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الحماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التوظيف) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,62 و 3,85). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 1,062 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التوظيف حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1,019 و 1,159) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الأولى المتعلقة بأن إدارة البنك تؤمن بأهمية التوظيف لرفع كفاءة العمل، جاءت في الترتيب الأول ثم تلتها في الترتيب

الثاني العبارة الثالثة والتي تفيد بأن إدارة البنك تهتم بتوظيف الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة التي تفيد بأن المؤسسة البنكية تقدم برامج استقطاب وتوظيف عبر وسائط إلكترونية متنوعة، وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن إدارة البنك تحرص على جذب موظفين جدد ذوو كفاءات.

2- اتجاهات الباحثين حول بعد التدريب.

الجدول رقم 16.2: اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد التدريب.

الرقم	عبارات بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تؤمن إدارة البنك بأهمية التدريب لرفع كفاءة العمل	3,21	0,894	متوسط	3
2	تحرص إدارة البنك على تنمية مهارات الموظفين الجدد وزيادة كفاءاتهم	3,54	0,996	مرتفع	2
3	تهتم إدارة البنك بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية	3,72	1,075	مرتفع	1
4	تقدم مؤسستكم برامج تدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة	3,13	0,864	متوسط	4
	التدريب	3,16	0,652	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (التدريب) هي 3,16 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التدريب) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,13 و 3,72). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0,652 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التدريب حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0,864 و 1,075) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثالثة المتعلقة بأن إدارة البنك تهتم بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثانية والتي تفيد بأن إدارة البنك تحرص على تنمية مهارات الموظفين الجدد وزيادة كفاءاتهم، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة التي تفيد بأن المؤسسة البنكية تقدم برامج تدريبية عبر وسائط

إلكترونية متنوعة، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن إدارة البنك تؤمن بأهمية التدريب لرفع كفاءة العمل.

3- اتجاهات المبحوثين حول بعد التحفيز.

الجدول رقم 17.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التحفيز

الرقم	عبارات بعد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تتيح إدارة البنك إبداء الرأي لموظفيها في حل المشكلات وطرح الأفكار	3,10	0,852	متوسط	4
2	تحرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل	3,64	0,903	مرتفع	1
3	تقدم إدارة البنك علاوات ومكافآت تتناسب مع مستوى الأداء في العمل	3,26	0,938	متوسط	3
4	تعتمد إدارة البنك على نظام حوافز مادية عادل بين جميع العاملين	3,31	0,950	متوسط	2
	التحفيز	3,20	0,767	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (التحفيز) هي 3,20 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الحماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التحفيز) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,10 و3,64). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0,767 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التحفيز حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0,852 و0,950) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثالثة التي تفيد بأن إدارة البنك تقدم علاوات ومكافآت تتناسب مع مستوى الأداء في العمل، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الأولى والتي تفيد بأن إدارة البنك تتيح إبداء الرأي لموظفيها في حل المشكلات وطرح الأفكار، وفي الترتيب الثالث العبارة الثانية التي تفيد بأن إدارة البنك تحرص على توفير التسهيلات اللازمة

لأداء العمل، وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب الرابع التي تفيد بأن إدارة البنك تعتمد على نظام حوافز مادية عادل بين جميع العاملين.

4- اتجاهات المبحوثين حول بعد التمكين.

الجدول رقم 18.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التمكين

الرقم	عبارات بعد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تتيح إدارة البنك لموظفيها إمكانية اتخاذ القرار في حل المشكلات وطرح الأفكار	3,51	1,355	مرتفع	4
2	تحرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لممارسة السلطات في مستوياتها الطبيعية.	3,54	0,996	مرتفع	3
3	تقسم إدارة البنك المسؤوليات في حدود الصلاحيات المعطاة للموظفين	3,82	1,121	مرتفع	2
4	تعتمد إدارة البنك على نظام مرن لتفويض السلطات والمسؤوليات دون بيروقراطية	4,13	1,260	مرتفع	1
	التمكين	3,82	1,155	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع (التمكين) هي 3,82 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التمكين) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,51 و4,13)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 1,155 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التمكين حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0,996 و1,260) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الأولى المتعلقة بأن إدارة البنك تتيح لموظفيها إمكانية اتخاذ القرار في حل المشكلات وطرح الأفكار جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثانية والتي تفيد بأن إدارة البنك تحرص على توفير التسهيلات اللازمة لممارسة السلطات في مستوياتها الطبيعية، وفي الترتيب الثالث العبارة الثالثة التي تفيد بأن إدارة البنك تقسم المسؤوليات

في حدود الصلاحيات المعطاة للموظفين، وجاءت العبارة الرابعة في الترتيب الرابع التي تفيد بأن إدارة البنك تعتمد على نظام مرن لتفويض السلطات والمسؤوليات دون بيروقراطية.

5- اتجاهات المبحوثين حول بعد الاتصال الداخلي.

الجدول رقم 19.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الاتصال الداخلي

الرقم	عبارات بعد الاتصال الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تسمح إدارة البنك لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات	3,95	1,337	مرتفع	2
2	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين موظفي البنك	3,72	1,123	مرتفع	4
3	يهدف نظام الاتصال المعتمد من قبل البنك إلى تحسين أداء الموظفين	4,15	1,136	مرتفع	1
4	تعتمد إدارة البنك على قنوات تساعد على التدفق الجيد للمعلومات	3,85	1,113	مرتفع	3
	الاتصال الداخلي	3,89	1,113	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الخامس (الاتصال الداخلي) هي 3,89 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (الاتصال الداخلي) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,72 و 4,15)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 1,113 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد الاتصال الداخلي حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1,113 و 1,33) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثالثة المتعلقة بأن نظام الاتصال المعتمد من قبل البنك يهدف إلى تحسين أداء الموظفين، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الأولى والتي تفيد بأن إدارة البنك تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة والتي تفيد بأن إدارة البنك تعتمد على قنوات تساعد

على التدفق الجيد للمعلومات، وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الرابع التي تفيد بأنه يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين موظفي البنك.

6- اتجاهات المبحوثين حول بعد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 20.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	عبارات بعد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يوجد تقارب فكري بين مختلف موظفي المؤسسة	3,28	1,191	متوسط	3
2	تقوم إدارة البنك بتحفيز موظفيها على تشارك المعارف والمعلومات مع زملائهم	2,87	0,978	متوسط	4
3	تقوم إدارة البنك على تشجيع وتحفيز موظفيها على التعلم المستمر	3,36	1,038	مرتفع	2
4	يوجد ثقة بين مختلف موظفي البنك	3,51	1,144	مرتفع	1
/	الثقافة التنظيمية	3,39	1,064	مرتفع	/
/	التسويق الداخلي	3,67	1,003	/	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الخامس (الثقافة التنظيمية) هي 3,39 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (الثقافة التنظيمية) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,51 و 2,87)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 1,064 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد الثقافة التنظيمية حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0,978 و 1,144) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الرابعة المتعلقة بأن يوجد ثقة بين مختلف موظفي البنك، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثالثة والتي تفيد تقوم إدارة البنك على تشجيع وتحفيز موظفيها على التعلم المستمر، وفي الترتيب

الثالث العبارة الأولى التي تفيد بأن يوجد تقارب فكري بين مختلف موظفي المؤسسة، وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الرابع التي تفيد بأنه تقوم إدارة البنك بتحفيز موظفيها على تشارك المعارف والمعلومات مع زملائهم.

ثانيا: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير التابع (ولاء العميل الداخلي).

سنحلل اتجاهات المبحوثين حول ولاء العميل الداخلي من خلال تحليل كل العبارات 10 وفيما يلي نتائج

التحليل:

الجدول رقم 21.2: اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع ولاء العميل الداخلي

الرقم	عبارات متغير ولاء العميل الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	ليست لدينا نية لمغادرة عملي	4,21	1,196	مرتفع	2
2	يمكن أن أبذل جهد إضافي إذا تطلب الأمر ذلك	4,21	1,281	مرتفع	3
3	أقدر انتمائي للبنك وأفتخر به	4,28	1,123	مرتفع	1
4	سياسة الأجور المتبعة من طرف مؤسستك عادلة بنظرك وتناسب حج م المهام	3,08	1,109	متوسط	11
5	أشعر بالسعادة خلال تواجدي بعلمي	3,38	0,935	مرتفع	8
6	تساعدك فترات الراحة المتاحة في عملك على استعادة نشاطك وتحديد طاقتك.	3,33	0,869	متوسط	9
7	يتوافق حجم ساعات العمل مع طبيعة المهام التي تؤديها	3,46	0,884	مرتفع	7
8	أنت راض عن الرعاية الصحية في مؤسستك.	3,64	1,063	مرتفع	6
9	تقدم تنازلات للزبائن عند تأدية عملك للحفاظ على سمعة البنك	3,69	1,280	مرتفع	5
10	تناسب قدراتك مع عملك الذي تقوم به	3,79	1,031	مرتفع	4
11		3,13	0,833	مرتفع	10
	ولاء العميل الداخلي	3,66	0,772	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع (ولاء العميل الداخلي) هي 3,66 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات المتغير (ولاء العميل الداخلي) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,08 و 4,28). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0,772 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات المتغير ولاء العميل الداخلي حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0,833 و 1,281) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا المتغير نجد أن العبارة الثامنة التي تفيد بأن الموظف راض عن الرعاية الصحية في مؤسستك، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثالثة والتي تفيد بأن الموظف يقدر انتمائه للبنك ويفتخر به، وفي الترتيب الثالث العبارة السادسة التي تفيد بأن الموظف تساعدته فترات الراحة المتاحة في العمل على استعادة نشاطه وتجديد طاقته، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأنه ليست لدى الموظفين نية لمغادرة العمل، أما العبارة الخامسة فقد رتبت خامسا والتي تقر بأن الموظف يشعر بالسعادة خلال تواجده بعمله، وتلتها في الترتيب السادس العبارة الرابعة التي تفيد بأن سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة البنكية عادلة بنظر الموظفين وتناسب حجم المهام، وفي الترتيب السابع العبارة التاسعة حيث تنص على أن الموظف يقدم تنازلات للزبائن عند تأدية عمله للحفاظ على سمعة البنك، ثم العبارة العاشرة في الترتيب الثامن والتي تفيد بأن تتناسب قدرات الموظفين أعمالهم التي يقومون بها، بعدها العبارة السابعة في الترتيب التاسع والتي تنص على أن حجم ساعات العمل للموظفين تتوافق مع طبيعة المهام التي تؤديها، وفي الترتيب العاشر جاءت العبارة الثانية التي تفيد بأنه يمكن للموظف أن يبذل جهدا إضافيا إذا تطلب الأمر ذلك.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

ضمن هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضية الأساسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وبناء على نتائج الاختبارات والنتائج السابقة نلخص ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج، ويتم مناقشتها بحيث نلخص لتصور عام حول تأثير إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية تم الاستعانة في صياغتها على الدراسات السابقة ومن خلال نموذج البحث الضابط للدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية.

تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرض العدم: لا تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- فرض البديل: تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

الجدول رقم 22.2: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
التسويق الداخلي	0,861	0,742	15,299	1,614	0,228	0,000	0,311

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول رقم 21.3 توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0,861)، كما بلغ معامل التحديد R² (0,742) أي أن نسبة 74,2% من التغيرات في ولاء العميل الداخلي تعود إلى التغير في التسويق الداخلي، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي، وكذا أكدت قيمة F

المحسوبة والتي تساوي (15,299) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0,000) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0,311) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التسويق الداخلي يؤدي إلى التغير في ولاء العميل الداخلي بنفس الوحدة (0,311)، أما قيمة t فقد بلغت (1,614)، لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائياً.

وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية التي تنص على أن إجراءات التسويق الداخلي تؤثر على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

ومنه فإن هذه الفرضية الرئيسية تسهم بشكل كبير في بناء بقية الفرضيات وتؤكد على وجود فعلي للعلاقة والتأثير في هذه الدراسة غير أن الإشكال المطروح هو كيفية التأثير وقيمه بين المتغيرات والأبعاد.

ثانياً: الفرضيات الفرعية.

تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- **فرضية العدم:** لا تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- **الفرضية البديلة:** تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

عند حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي بينت النتائج المستخرجة من برنامج SPSS، أن معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي بلغ 0.651، كان أكثر من معامل الارتباط بين التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي الذي يساوي 0.563، كما أن تفسير أبعاد التسويق الداخلي للتغير الحاصل في ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بسكرة قد ارتفع وبلغت نسبة التفسير 42.30%.

الجدول رقم 23.2: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي

المتغير التابع	الأبعاد المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
ولاء العميل الداخلي	التوظيف	0,861	0,742	15,299	1,614	0,116	0,907
	التدريب				1,000	0,325	0,226
	التحفيز				3,422	0,002	0,183
	التمكين				0,681	0,501	0,399
	الاتصال الداخلي				1,253	0,219	0,080
	الثقافة التنظيمية				0,351	0,728	0,201

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد ثلاث أبعاد للتسويق الداخلي لها تأثير دال على ولاء العميل الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، وهم بعد التدريب وبعد التحفيز وبعد الثقافة التنظيمية أما بقية الأبعاد (التوظيف، التمكين، الاتصال الداخلي) فإن علاقتها بولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة غير دالة.

ويظهر أن بعد التحفيز له أثر دال على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة بدرجة دلالة 0,002 وهي أكبر من 0,05، في حين أن الأبعاد الأخرى تأثيرها غير دال والمتمثلة في كل من التوظيف، التمكين، الاتصال الداخلي، الثقافة التنظيمية، التدريب كما يمكن الاعتماد على هذا الجدول لاختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- **الفرضية البديلة:** يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0,116 وهو أكبر من 0,05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث لا يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- **الفرضية العدمية:** لا يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- **الفرضية البديلة:** يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 1,000 وهو أكبر من 0,05 وعليه يتم قبول فرضية العدم لا يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- **الفرضية العدمية:** لا يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- **الفرضية البديلة:** يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0,002 وهو أقل من 0,05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بحيث يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- **الفرضية العدمية:** لا يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- **الفرضية البديلة:** يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0,501 وهو أكبر من 0,05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث لا يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تفيد بأنه:

يؤثر الاتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- **الفرضية العدمية:** لا يؤثر الاتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- **الفرضية البديلة:** يؤثر الاتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0,219 وهو أكبر من 0,05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث لا يؤثر الاتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

6- اختبار الفرضية الجزئية السادسة: والتي تفيد بأنه:

تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0,728 وهو أقل من 0,05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بحيث تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

المطلب الثاني: النتائج

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات تم الوصول إلى أهم النتائج وأبرز العناصر والأبعاد المتعلقة بتأثير إجراءات التسويق على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، حيث يمكن اختصار نتائج اختبار الفرضيات في النقاط التالية:

1- الفرضية الرئيسية.

- تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

2- الفرضيات الفرعية.

- لا يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

- لا يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا يؤثر الاتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

يعد بناء الفرضيات الخطوة الأولى للوصول للنتائج، وعليه وبعد عملية البناء على أن لإجراءات التسويق الداخلي تأثير على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بسكرة، لتليها في المرحلة الموالية البحث في تفاصيل التأثير بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي.

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

لقد خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن إجراءات التسويق الداخلي تؤثر على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، بوجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن ما نسبته 31,1% من التغيرات في ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة تعود إلى التغير في التسويق الداخلي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ما بين إجراءات التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون $R(0,861)$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

ثانيا: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية:

1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين التوظيف وولاء العميل الداخلي، وعليه يجب أن تؤمن إدارة البنك بأهمية التوظيف لرفع كفاءة العمل، مع الحرص على جذب موظفين جدد ذوو كفاءات، وبشكل يتناسب مع احتياجات المؤسسة الوظيفية، واعتماد برامج استقطاب وتوظيف عبر وسائط إلكترونية متنوعة.

2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين التدريب وولاء العميل الداخلي، وعليه يجب أن تؤمن إدارة البنك بأهمية التدريب لرفع كفاءة العمل، والحرص على تنمية مهارات الموظفين الجدد وزيادة كفاءاتهم، وتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية من خلال برامج تدريبية متنوعة.

3- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين التحفيز وولاء العميل الداخلي، من خلال إتاحة إبداء الرأي للموظفين في حل المشكلات وطرح الأفكار، مع توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل، وتقديم علاوات ومكافآت تتناسب مع مستوى الأداء في العمل باعتماد نظام حوافز مادية عادل بين جميع العاملين.

4- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى عدم وجود علاقة طردية بين المتغيرين التمكين وولاء العميل الداخلي، من خلال إتاحة إدارة البنك لموظفيها إمكانية اتخاذ القرار في حل المشكلات وطرح الأفكار، مع توفير التسهيلات اللازمة لممارسة السلطات في مستوياتها الطبيعية، مع تقسم المسؤوليات في حدود الصلاحيات المعطاة للموظفين، واعتماد نظام مرن لتفويض السلطات والمسؤوليات دون بيروقراطية.

5- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه: يؤثر الاتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى عدم وجود علاقة طردية بين المتغيرين الاتصال الداخلي وولاء العميل الداخلي، من خلال السماح لموظفي البنك بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيهات، وتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم، مع اعتماد نظام اتصال يهدف إلى تحسين أداء الموظفين، مع توفير قنوات تساعد على التدفق الجيد للمعلومات.

6- تفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

والتي تنص على أنه: تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية السادسة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين العلاقات الداخلية وولاء العميل الداخلي، من خلال محاولة إيجاد تقارب فكري بين مختلف موظفي المؤسسة، وأن تقوم إدارة البنك بتحفيز موظفيها على تشارك المعارف والمعلومات مع زملائهم، وتشجيعهم وتحفيزهم على التعلم المستمر، ونشر أجواء الثقة بين مختلف موظفي البنك.

خلاصة الفصل

على ضوء النتائج الفصل التي درست العلاقة بين المتغيرين إجراءات التسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بسكرة، والتي تؤكد وجود الأثر بين المتغيرين من الناحية النظرية، فالتسويق الداخلي من بين التوجهات الحديثة في تسيير المؤسسة فهو يؤثر لا محالة على كل أنشطتها وبكل مستوياتها، أما عن اختبار هذا الأثر ضمن البنوك، فقد تجسد ضمن هذا الفصل من خلال دراسة استبيان تم إعداده وبناءه انطلاقاً من الدراسات السابقة التي درست الموضوع، وباستشارة المختصين في الجانب الأكاديمي وكذا مسيري البنك محل الدراسة، وقد وجه لعينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة.

وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة عن إشكالية تأثير إجراءات التسويق الداخلي بمرتكزاته (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، الثقافة التنظيمية) على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بسكرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين اتفقوا على وجود تأثير لإجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي في شكله العام، وأنه يؤثر في هذا الأخير من خلال بعد التدريب وبعد التحفيز وبعد الثقافة التنظيمية، في غياب تأثير كل من بعد التوظيف والتمكين وكذا الاتصال الداخلي.

مع وجود عوامل تأثير أخرى لم نتطرق لها في دراستنا، وتأتي نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع في مجالات أخرى، ولتؤكد على أهمية إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة بسكرة محل الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة

في ختام هذا البحث، يمكننا التأكيد على أن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ولاء العميل الداخلي. من خلال تبني استراتيجيات تسويق داخلي فعالة، مثل توفير بيئة عمل داعمة وتحفيزية، وتقديم فرص تطوير مهني مستمرة، وتعزيز ثقافة الشفافية والتواصل الفعال، يمكن للمؤسسات أن تعزز ارتباط موظفيها وولائهم.

ولقد أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز يميلون إلى تقديم أداء أفضل والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنهم يصبحون سفراء إيجابيين للعلامة التجارية، مما يعزز صورة الشركة أمام العملاء الخارجيين.

بالتالي، فإن الاستثمار في التسويق الداخلي ليس فقط استراتيجية لتعزيز رضا الموظفين وولائهم، بل هو أيضًا استثمار طويل الأمد في تعزيز استدامة ونجاح المؤسسة. إن ولاء العميل الداخلي هو حجر الأساس الذي يبنى عليه ولاء العميل الخارجي، ومن هنا تأتي أهمية تكامل استراتيجيات التسويق الداخلي والخارجي لتحقيق أهداف العمل الشاملة.

إذن ينبغي على المؤسسات أن تدرك أن نجاحها يعتمد بشكل كبير على رضا وولاء موظفيها، وأن التسويق الداخلي هو أداة قوية لتحقيق هذا الهدف.

النتائج:

1. نتائج نظرية:

تتمثل أبرز النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في:

- تعدد الآراء واختلافها في تحديد تعريف شامل وموحد للموضوع التسويقي الداخلي والخلط بينه وبين بعض المفاهيم كالتسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية، بالإضافة إلى تداول هذا المفهوم من قبل المختصين في تسويق نهمك عن المختصين في الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم الاتفاق بين الباحثين في تحديد الأبعاد التي من خلالها يمكن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي.

- التسويق الداخلي هو سياسة التأثير على المورد البشري داخل المنظمة وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة من خلال انتهاز نخب تسويقي.
- الولاء التنظيمي هو درجة تطابق وانصهار قيم الفرد واتجاهاته و ميولاته مع قيم المنظمة واتجاهاتها بحيث يحافظ على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافها.
- من بين الأسباب المشكلة للولاء التنظيمي داخل المنظمة و التي تجعل الفرد يقبل بالتضحية من أجل نجاحها هو رضا الفرد عن وظيفته.
- يتأثر ولاء العميل الداخلي بمجموعة من العوال الشخصية و التنظيمية
- يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا لتحقيقه كون مرتبط بالقناعة التامة للفرد .

2. نتائج تطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بالبنك محل الدراسة توصلنا إلى:

- تؤثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا يؤثر التوظيف كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا يؤثر التدريب كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- يؤثر التحفيز كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا يؤثر التمكين كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا يؤثر الاتصال الداخلي كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.
- لا تؤثر الثقافة التنظيمية كأحد إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

التوصيات:

يجب بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة:

- تعزيز تأثير التوظيف والتدريب على ولاء الموظفين الداخليين من خلال تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين الفردية والجماعية، وتشمل التدريب الفني والمهني وتطوير المهارات الشخصية، واستخدام تقنيات تعليم متنوعة مثل الورش، والتدريب عبر الإنترنت، والتعلم التفاعلي لضمان استفادة الموظفين من البرامج التدريبية مما يساهم في زيادة رضاهم وارتباطهم بالمؤسسة، ويدعم تحقيق أهداف البنك بفعالية.
- تصميم وتنفيذ برامج تمكين شاملة تتيح للموظفين اتخاذ قراراتهم الخاصة وتحمل مسؤوليات أكبر في أدوارهم الوظيفية وبالتالي تعزيز التمكين بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة ولاءهم وارتباطهم بالمؤسسة، ويساهم في تحقيق أهداف البنك بشكل أكثر فعالية واستدامة.
- تحسين الاتصال الداخلي من خلال تعزيز ثقافة استماع الإدارة للموظفين من خلال تنظيم جلسات استماع مفتوحة ومنتديات تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية، مما يساهم في تعزيز ولاء الموظفين الداخليين ورفع مستوى رضاهم وارتباطهم بالمؤسسة.
- تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز ولاء العملاء الداخليين عن طريق إجراء دراسة شاملة لتقييم الثقافة التنظيمية الحالية وفهم نقاط الضعف والقوة فيها مما يساهم في تحقيق أداء أفضل وزيادة رضا الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة.

آفاق:

توصي الدراسة بدراسة المواضيع التالية:

- أثر القيادة الروحية في تعزيز إجراءات التسويق الداخلي.
- أثر إجراءات التسويق الداخلي على التسويق الخارجي ومدى ولاء العميل الخارجي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	بسملة
	شكر وعرافان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
	مقدمة عامة
	تمهيد
	1. الإشكالية الرئيسية للدراسة
	2. الأسئلة الفرعية
	3. الدراسات السابقة
	4. فرضيات الدراسة
	5. نموذج الدراسة
	6. أهمية الدراسة
	7. أهداف الدراسة
	8. خطة مبدئية للدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وولاء العميل الداخلي والعلاقة الفرضية بينهما
	تمهيد
	المبحث الاول: ماهية التسويق الداخلي
	المطلب لأول: مفهوم التسويق الداخلي
	المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي
	المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي
	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي
	المبحث الثاني: ماهية ولاء العميل الداخلي

	المطلب الأول: تعريف ولاء العميل الداخلي
	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
	المطلب الثالث: نظريات الولاء للعميل الداخلي
	المبحث الثالث: أثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي
	المطلب الأول: تأثير التدريب والتوظيف في ولاء العميل الداخلي
	المطلب الثاني: تأثير التحفيز والتمكين على ولاء العميل الداخلي
	المطلب الثالث: تأثير الإتصال الداخلي والعلاقات الداخلية على ولاء العميل الداخلي
	المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على ولاء العميل الداخلي
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة
	تمهيد
	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
	المطلب الثالث: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة
	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات
	المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل
	المطلب الثالث: إختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي
	المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية
	المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين
	المطلب الثاني: تحليل إتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة
	المبحث الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
	المطلب الأول: إختبار الفرضيات

	المطلب الثاني: النتائج
	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة المراجع

- Soliman, H. S. (2011). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 02(No: 10), pp. 166-182.
- أحمد جمال غزالي حسن رضوان. (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين-دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية-. (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال). كلية التجارة، مصر: جامعة بنها.
- الجريري صالح، و عمرو كرامة. (2006). أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه. دكتوراه في إدارة الأعمال. سوريا: جامعة دمشق كلية الاقتصاد، 2006، .
- الطائي حميد عبد النبي. (2004). *التسويق السياحي مدخل استراتيجي*، عمان الاردن: الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،.
- أمال بعبوش. (2021). ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية من خلال إدارة العلاقة مع العميل - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية - ولاية الوادي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة حمه لخضر.
- إيهاب أحمد عويضة. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية-محافظة غزة. (مذكرة ماجستير في غدارة الأعمال). كلية التجارة، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- ثامر البكري، و أحمد هادي طالب. (2015). *إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- حفيظة بوعبد الله. (28, 06, 2019). أثر إدارة علاقات العملاء على الأداء التسويقي للعيادات الطبية الخاصة - دراسة ميدانية. *مجلة الباحث الاقتصادي*، المجلد 07 (العدد 11)، الصفحات 444-465.
- حياة بلطرش، و أحمد جميل. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد*، 10 (03)، الصفحات ص 27-43.

- حياة رزقي. (2020). مساهمة إدارة علاقات الزبائن في التأثير على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة طيبة فود كمباني "رامي" (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج.
- خزنة بنت ثامر المطيري. (2016/2015). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة الملك سعود. (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
- ريناتا حدادين. (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- سامية آيت أمبارك. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات - دراسة حالة الجزائر (2009-2019) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- سعيدة ضواوية. (2019). أثر المعرفة التسويقية في دعم الأداء التسويقي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
- سوزان أكرم سلطان. (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. (أطروحة دكتوراه في التربية). كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن: جامعة عمان للدراسات العليا.
- صبرينة مناني. (2022). المزيج الترويجي الفندقية ودوره في تحسين الصورة الذهنية للزبائن -دراسة حالة: عينة من الفنادق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- صلاح الدين عواد الكبيسي. (بدون سنة). الولاء التنظيمي والآثار المستقبلية.
- فاتح دبله. (2012). تحديد الموقف الاستراتيجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟ قدمت ضمن الملتقى الوطني الأول حول "إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وآفاق" 07-08 مارس 2012 (الصفحات 1-20). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

- كمال برباري، و عبد القادر خليفة. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولا التنظيمي -دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار-. مجلة الباحث (16)، الصفحات ص ص 156-165.
- لعمور رميلة ، و داوود بومدين. (2019, 12 19). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (02)، الصفحات ص 436-450.
- ليث محمد عثمان محمد محمد عثمان. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين (دراسة تطبيقية على بعض شركات الخدمات المالية). (مذكرة ماجستير فيإدارة الأعمال). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد أمين مالكي. (2016/2015). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR-. (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، الجزائر: جامعة محمد مين دباغين-سطيف 2.
- محمد بن دليم القحطاني. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل (المجلد الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- محمد عبد المعطي الجاروشة. (2016). العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، فلسطين: ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، .
- محمود الصميدعي ، يوسف جاسم، و ردينة عثمان. (2010). تسويق الخدمات،. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،.
- محمود صديق عبد الواحد. (2015). الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية) (المجلد الأولى). دسوق، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

- نصر الدين بن اعمارة. (22, 06, 2017). تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن -دراسة حالة عينة من المؤسسات (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- وافية صحراوي. (2013/2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا-. (أطروحة دكتوراه في علم انفس العمل والتنظيم). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
- وائل محمود الشرايعه. (2010). أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم (رسالة ماجستير). عمان، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

فهرس الملاحق



الملحق رقم (01): استبيان الدراسة



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

إستبيان بحث علمي

أخي الكريم.... أختي الكريمة...، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
يسرنا أن نقدم لكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة
الماستر متطلب لنيل شهادة في العلوم الاقتصادية، تخصص... بعنوان:
تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي-دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة-
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة
على صحة إجابتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستمارة إهتمامكم.
ونحيطكم علماً أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

من إعداد الطلبة:

- بن يحي شكيب
- مراد شكري

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية التي تتعلق بعمال مؤسسة ... بغرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم
بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

1. الجنس:

ذكر	أنثى
-----	------

2. العمر:

أقل من 30 سنة	40 إلى أقل من 50 سنة
30 إلى أقل من 40 سنة	50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل	تقني سامي
ماستر	دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة
من 5 إلى أقل من 10 سنة	15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس كل من أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات بعد قراءة العبارة بتمعن مع شرحها، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لإختيارك.

المحور الأول: إجراءات التسويق الداخلي

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا	التوظيف					
01	تؤمن إدارة البنك بأهمية التوظيف لرفع كفاءة العمل					
02	تحرص إدارة البنك على جذب موظفين جدد ذوو كفاءات.					
03	تهتم إدارة البنك بتوظيف الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية					
04	تقدم مؤسستكم برامج استقطاب وتوظيف عبر وسائط إلكترونية متنوعة					
ثانيا	التدريب					
01	تؤمن إدارة البنك بأهمية التدريب لرفع كفاءة العمل					
02	تحرص إدارة البنك على تنمية مهارات الموظفين الجدد وزيادة كفاءاتهم					
03	تهتم إدارة البنك بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية					
04	تقدم مؤسستكم برامج تدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة					
ثالثا	التحفيز					
05	تتيح إدارة البنك إبداء الرأي لموظفيها في حل المشكلات وطرح الأفكار					
06	تحرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل					
07	تقدم إدارة البنك علاوات ومكافآت تتناسب مع مستوى الأداء في العمل					
08	تعتمد إدارة البنك على نظام حوافز مادية عادل بين جميع العاملين					
رابعا	التمكين					
05	تتيح إدارة البنك لموظفيها إمكانية اتخاذ القرار في حل المشكلات وطرح الأفكار					
06	تحرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لممارسة السلطات في مستوياتها الطبيعية.					
07	تقسم إدارة البنك المسؤوليات في حدود الصلاحيات المعطاة للموظفين					
08	تعتمد إدارة البنك على نظام مرن لتفويض السلطات والمسؤوليات دون بيروقراطية					
خامسا	الاتصال الداخلي					
09	تسمح إدارة البنك لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجهات					
10	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين موظفي البنك					
11	يهدف نظام الاتصال المعتمد من قبل البنك إلى تحسين أداء الموظفين					
12	تعتمد إدارة البنك على قنوات تساعد على التدفق الجيد للمعلومات					
سادسا	الثقافة التنظيمية					
13	يوجد تقارب فكري بين مختلف موظفي المؤسسة					

					تقوم إدارة البنك بتحفيز موظفيها على تشارك المعارف والمعلومات مع زملائهم	14
					تقوم إدارة البنك على تشجيع وتحفيز موظفيها على التعلم المستمر	15
					يوجد ثقة بين مختلف موظفي البنك	16

المحور الثاني: ولاء العميل الداخلي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أبعاد ولاء العميل وعبارات القياس	الرقم
					ليست لدي نية لمغادرة عملي	17
					يمكن أن أبذل جهد إضافي إذا تطلب الأمر ذلك	18
					أقدر إنتمائي للبنك وأفتخر به	19
					سياسة الأجور المتبعة من طرف مؤسستك عادلة بنظرك وتناسب حجم المهام	20
					أشعر بالسعادة خلال تواجدي بعملي	21
					تساعدك فترات الراحة المتاحة في عملك على استعادة نشاطك وتجديد طاقتك.	22
					يتوافق حجم ساعات العمل مع طبيعة المهام التي تؤديها	23
					أنت راض عن الرعاية الصحية في مؤسستك.	24
					تقدم تنازلات للزبائن عن تأدية عملك للحفاظ على سمعة البنك	25
					تتناسب قدراتك مع عملك الذي تقوم به	26
					يشعرك العمل الذي تؤديه باحترام الآخرين لك	27

شاكرين لكم جهودكم الطيب وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الملحق رقم (02): وثيقة تقرير التبرص

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 Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 00417/ك.ع.إ.ت.ع.ت/2024

إلى السيد مدير: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
الوكالة الجهوية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 شكري مراد
- 2 بن يحيى شكيب
- 3 /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية

بالسنة: فانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-17

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقلة
Sous Directeur Contrôle
et Surveillance Permanente
GRE 007
ALILICHE Mahmoud

الملحق رقم (03): تعهد النزاهة العلمية



الرقم: 00417/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
الوكالة الجهوية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- شكري مراد
- 2- بن يحيى شكيب
- 3- /

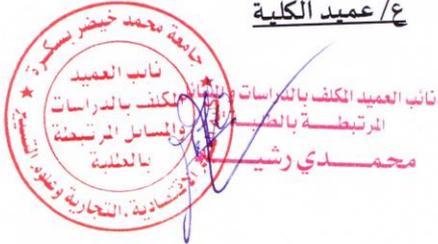
المسجلون بـ قسم العلوم التجارية
بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على ولاء العميل الداخلي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-17

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة
Boua Directeur Contrôle
et Surveillance Permanente
GRE 007
ALILICHE Mahmoud

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): م. ش. د. الشكري الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2009083283 والصادرة بتاريخ: 01-02-2017

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على أداء المبيعات الداخلية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الشريعة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 04-04-2017

توقيع المعني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): بن الحسين شكيب الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 07171837 والصادرة بتاريخ: 12-12-1996

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

تأثير تطبيق إجراءات التسويق الأخرى على ولاء العميل الداخلي
دراسة حالة بنك الراجحي المتميز الريفة بسكرة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 04 جوان 2014

توقيع المعني: