



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي

دراسة حالة : البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة ورقلة

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

اعداد الطالبين : - لعروسي عبد الغني

- بن خليف يسرا

نوقشت وأجيزت أمام اللجنة بتاريخ 2022/06/12

اللجنة المكونة من السادة

| | | |
|--------------|-------------------------------|--------------|
| رئيسا | (أستاذ - جامعة ورقلة) | حجاج مراد |
| مشرفا ومقررا | (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) | الهام منصوري |
| مناقشا | (أستاذ محاضر - جامعة ورقلة) | كا هي فطيمة |

السنة الجامعية : 2022/2021

الإهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي الهمني الصحة والعافيه
والعزيمه، فالحمد لله حمدا كثيرا، أما بعد

أهدي ثمرة هذا العمل الى :

والداي الكريمين حفظهما الله تعالى وأدامهما تاجا فوق رأسي
الى كل العائلة الكريمة التي ساندتني في هذا المشوار من اخوة واخوات
الى أصدائي الأعزاء الى كل من ساندني ولو بحرف لبلوغ هذا المقام
الى كل هؤلاء وهؤلاء أهدى هذا العمل المتواضع
سائلا المولى عز وجل أن يجعله نبراسا لكل طالب علم
آمين يارب العالمين

شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ من << لا يشكر الناس لا يشكر الله >>

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرفان الى الى الاستاذ الدكتور المشرفة (الهام منصوري) على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في اطراء موضوع دراستنا في جوانبه المختلفه .

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بمناقشة هذه المذكرة.
والشكر الموصول للأساتذة المحكمين للاستبيان، وافادتنا بخبرتهم العلمية والمنهجية.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة ورقلة - وتم استعمال المنهج الوصفي كأداة لدراسة الاطار المفاهيمي , كما واعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS v28.0 في تحليلها وأعتد الطالبان على أربع أبعاد للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) و هي " التمكين ، الاتصالات الداخلية ، الحوافز ، فرق العمل "، وأخذ التوجه السوقي كبعد للمتغير التابع وقد طبق البحث على عينة مكونة من (50) موظف يعملون في أربع وكالات تجارية في ولاية ورقلة وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه السوقي في البنك محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين ,الاتصالات الداخلية ,الحوافز ,فرق العمل) على التوجه السوقي في البنك محل الدراسة

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها قدم الطالبان مجموعة توصيات للمصارف الجزائرية.

- القيام بتقديم تعريف للتسويق الداخلي وأهميته للمدراء والموظفين على حد سواء
- الاهتمام بالجانب التسويقي للبنك والقيام بالدعاية والاشهار للمنتجات والخدمات المقدمة أولا بأول خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الافتراضية
- تعزيز ثقافة التوجه السوقي داخل البنك نظرا لأثرها الإيجابي على التزام العاملين

الكلمات المفتاحية : تسويق الداخلي , توجه السوقي , تمكين , اتصالات داخلية , حوافز , فرق العمل

Abstract

This study aimed to identify the extent of the impact of internal marketing on the market orientation in the Algerian National Bank BNA – Agency of Ouargla –the descriptive approach was used as a tool for studying the theoretical literature, and the researchers relied on the questionnaire as a tool for data collection and the SPSS program in its analysis, and the researchers relied on four dimensions of the independent variable (Internal Marketing), which is "empowerment, internal communications, motivations, work teams", and taking market orientation as a dimension of the dependent variable. The research was applied to a sample of (50) employees working in four commercial agencies in the state of Ouargla. :

- There is a statistically significant effect of internal marketing on the market orientation of the bank under study
- There is a statistically significant effect of the internal marketing dimensions (empowerment, internal communications, incentives, work teams) on the market orientation in the bank under study.

Based on the findings, the Taliban presented a set of recommendations to Algerian banks .

- Provide a definition of internal marketing and its importance to managers and employees alike
- Paying attention to the marketing aspect of the bank and doing advertising and publicity for the products and services provided, especially on social networking sites and virtual sites.
- Promote a culture of market orientation within the bank due to its positive impact on the commitment of employees

Key words: Internal Marketing, Market Orientation, Empowerment, Internal Communications, motivations, Teamwork

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

| البيان | الصفحة |
|--|--------|
| قائمة المحتويات | VI |
| فهرس الجداول | VIII |
| فهرس الأشكال | IX |
| قائمة الملاحق | X |
| مقدمة : | أ |
| الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي | 5 |
| تمهيد: | 1 |
| المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي | 2 |
| المبحث الثاني: العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي | 38 |
| الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي بالبنك الوطني | 48 |
| تمهيد | 49 |
| المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة | 50 |
| المبحث الثاني: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات: | 57 |
| الخاتمة | 69 |
| قائمة المراجع | 71 |
| الملاحق | 75 |
| الفهرس | 88 |

فهرس الجداول

| الصفحة | البيان |
|--------|--|
| 12 | جدول 1 أبعاد التسويق الداخلي التي تناولتها الدراسة |
| 51 | جدول 2 الوكالات التجارية الخاصة بالبنك الوطني الجزائري في ورقة |
| 51 | جدول 3 توزيع الاستبيان على عينة الدراسة |
| 51 | جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس |
| 52 | جدول 5 توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر |
| 52 | جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية |
| 53 | جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة |
| 54 | جدول 8 معامل الثبات CRONBACH'S ALPHA |
| 55 | جدول 9 اختبار الصدق البنائي |
| 57 | جدول 10معاملي الالتواء والتلفطح |
| 59 | جدول 11 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة |
| 61 | جدول 12 معامل الارتباط سييرمان بين متغيرات الدراسة مجتمعة |
| 62 | جدول 13 معامل الارتباط سييرمان بين متغيرات الدراسة |
| 64 | جدول 14 تحليل الانحدار المتدرج للتسويق الداخلي على التوجه السوقي |
| 65 | جدول 15 تحليل الانحدار المتدرج للتسويق الداخلي على التوجه السوقي |

فهرس الأشكال

| الصفحة | البيان |
|--------|--|
| ج | الشكل رقم 1 :المخطط الافتراضي للبحث |
| 8 | الشكل رقم 2 سلسلة الخدمة والربح |
| 9 | الشكل رقم 3 إجراءات التسويق الداخلي |
| 18 | الشكل رقم 4 أنواع الحوافز |
| 23 | الشكل رقم 5 نموذج بييري في التسويق الداخلي |
| 25 | الشكل رقم 6 نموذج كرونروس في التسويق الداخلي. |
| 26 | الشكل رقم 7 نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي |
| 28 | الشكل رقم 8 نظرة (KOHLIAND JAWORSKY) للتوجه السوقي |
| 29 | الشكل رقم 9 نظرة (SALTER AND CNARVER) للتوجه السوقي |

قائمة الملاحق

| البيان | الصفحة |
|--|--------|
| الملحق رقم 1 الاستبيان | 76 |
| الملحق رقم 2 تحليل عبارات البيانات الشخصية لاستبيان | 81 |
| الملحق رقم 3 نتائج ALPHA CRONBACH | 82 |
| الملحق رقم 4 جدول اختبار الصدق البنائي | 84 |
| الملحق رقم 5 جدول معاملي الالتواء والتفلطح | 86 |
| الملحق رقم 6 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري | 86 |
| الملحق رقم 7 معامل الارتباط SUPERMAN | 87 |
| الملحق رقم 8 جدول تحليل الانحدار المتدرج | 87 |

مقدمة :

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تنافسية من السابق، مما يملّي على كافة المنظمات ضرورة المبادرة لاستخدام كل ما هو متاح من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل، والقطاع التسويقي من أحد أكثر القطاعات التي شهدت الكثير من التطورات خلال العقود الأخيرة ومن أبرزها مفهوم التسويق الداخلي وهو من المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أصبح يركز هو الآخر على المفاهيم الحديثة من بينها التسويق الداخلي الذي يعتني بالعلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية على غرار التسويق التقليدي الذي يعنى بالعلاقة بين المنظمة والمتعاملين معها. ويؤدي العاملون في المنظمات الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا الزبائن، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجيات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة، وهذا من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية الذي به يتحقق هدف المنظمات في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن.

1- إشكالية الدراسة :

عرفنا أن التسويق هو عبارة عن فن البيع وهو عبارة عن عرض المنتجات والخدمات بصورة تجذب انتباه المستهلكين والعملاء وتجلب الزبائن الجدد إلى سلعة أو خدمة في القطاع التسويقي وعرفنا أيضا أن التسويق له أنواع تختلف نتيجة لاختلاف الكثير من العوامل المشاركة ومن بين أحدث أنواع التسويق والتي سيكون محل دراستنا وهو التسويق الداخلي حيث سنتعرف على هذا الأخير ومدى تأثيره على توجه السوق ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي: هل هناك تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على التوجه السوقي

حيث ينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات الفرعية:

- 1- هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للتمكين على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة
- 2- هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للاتصالات الداخلية على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة
- 3- هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للحوافز على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة
- 4- هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لفرق العمل على التوجه السوقي بالمنظمة محل الدراسة

2 - فرضيات الدراسة :

الفرضيات الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى جملة من الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد التمكين و التوجه السوقي .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتصالات الداخلية والتوجه السوقي .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين بعد الحوافز والتوجه السوقي .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فرق العمل و التوجه السوقي

الفرضية الرئيسية الثانية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه السوقي

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية جملة من الفرضيات الفرعية وهي :

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على التوجه السوقي .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصالات الداخلية على التوجه السوقي

.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء الحوافز على التوجه السوقي .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل على التوجه السوقي .

3- مبررات اختيار الموضوع :

- وجود نقص في فهم هذا النوع من التسويق
- الحدائة النسبية للموضوع ونقص الدراسات في هذا الجانب، خاصة العربية منها؛
- الموضوع متعلق بطبيعة التخصص في مجال التسويق

4- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية دراستنا للموضوع في ما يلي:

- الوقوف على مدى تطبيق البنك عينة البحث لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي.
- توجيه النظر إلى أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة (التمكين، الاتصالات الداخلية، الحوافز، فرق العمل (في التوجه السوقي للمصرف محل الدراسة
- تقديم حلول علمية وعملية لإدارات البنوك من أجل تحسين مستوى العلاقات الداخلية بين العاملين، وتحقيق أهدافها.

5- أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

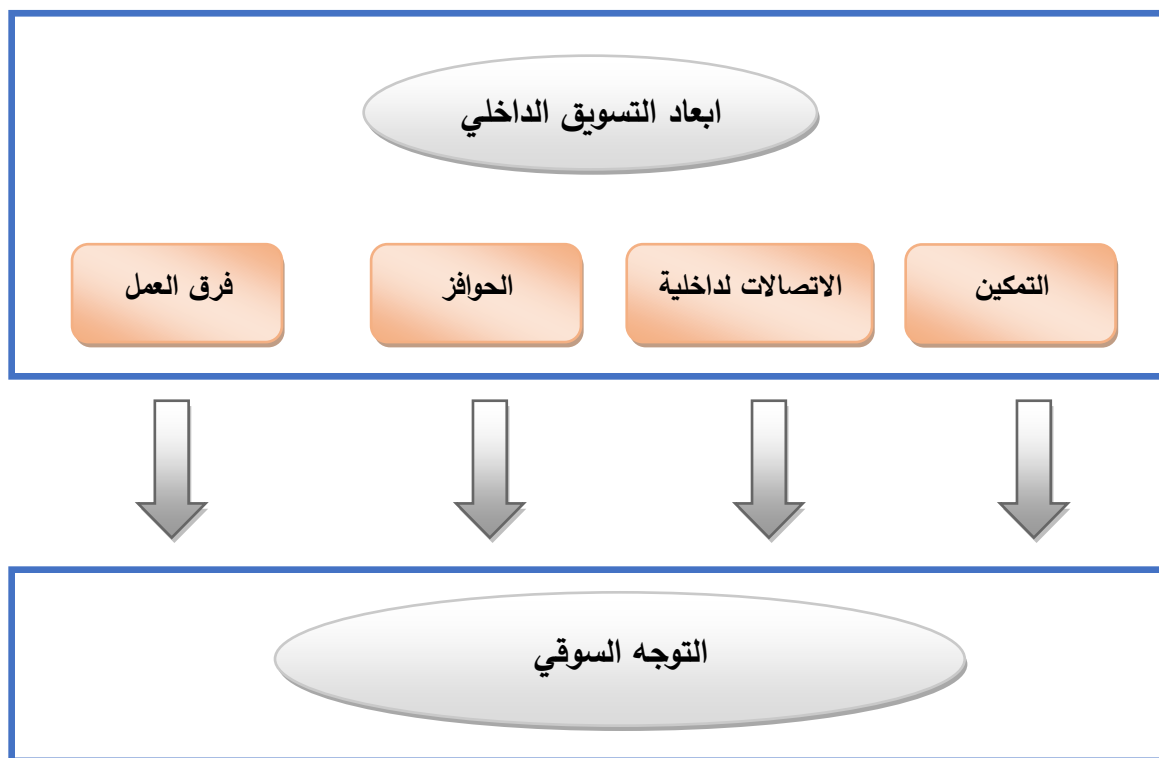
- تحديد مفهوم التسويق الداخلي وأهم أبعاده، والفرق بينه وبين التسويقات السابقة؛
- توضيح مفهوم التوجه السوقي وأهميته وأبعاده
- معرفة مستوى تطبيق المصرف عينة البحث لأبعاد التسويق الداخلي.
- معرفة مستوى التوجه السوقي في المؤسسة عينة الدراسة

6- المخطط الافتراضي للبحث :

بعد تحديد مشكلة ونموذج الدراسة، لا بد من إيجاد الحلول المنهجية المناسبة لها من خلال تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه علاقات الارتباط والتأثير متغيري الدراسة. وقد تمثل نموذج الدراسة في متغيرين أساسيين هما:

- أ- المتغير المستقل (التسويق الداخلي) ويشمل أربعة أبعاد (التمكين , الاتصالات الداخلية , الحوافز , فرق العمل)
- ب- المتغير التابع (التوجه السوقي)

الشكل رقم 1: المخطط الافتراضي للبحث



المصدر : من إعداد الطالبين

7- حدود البحث :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بالبنك الوطني الجزائري والوكالات التابعة له
- الحدود الزمانية : تمت الدراسة النظرية والتطبيقية خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية

2022/2021

8- المنهج والأدوات المستخدمة في البحث

قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للإطار المفاهيمي للبحث وذلك من أجل الإلمام بالموضوع , أما عن الدراسة الميدانية فقد تم إتباع منهج دراسة الحالة من خلال إعداد استبيان من أجل معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على التوجه السوقي داخل البنك الوطني الجزائري

الفصل الاول : الاطار
المفاهيمي للتسويق الداخلي
والتوجه السوقي

تمهيد:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تتفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي . لذا وفي دراستنا هاته حاولنا اكتشاف أو توضيح مدى تأثير التسويق الداخلي على التوجه بالسوق .

وقد تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري للتسويق الداخلي وأبعاده بالمبحث الأول كما وتناول المبحث الثاني مفهوم التوجه السوقي وأبعاده بينما تناول المبحث الثالث الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع

المبحث الأول: مفاهيم حول للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق لمختلف مفاهيم التسويق الداخلي والتوجه السوقي ومراحل تطوره كما وسنتطرق إلى أهم الأبعاد التي سنعتمد عليها في هذا البحث

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي واحداً من المنهجيات التسويقية التي ابتكرت حديثاً مع الثورة الرقمية حيث تتلاءم في استراتيجياتها مع الواقع الجديد الذي كوّنته التكنولوجيا وفي هذا المطلب حاولنا تقديم مفهوم للتسويق الداخلي مبرزين أهم المراحل التي مر بها وأهمية هذا النوع من التسويق داخل المنظمة

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

يرجع مفهوم التسويق الداخلي إلى إلى الخمسينات من القرن الماضي، حيث كان مدراء الجودة اليابانيون ينظرون إلى الأنشطة التي يؤديها العاملين في المنظمة على أنها منتجات داخلية وعلى المنظمة تلبية رغبات العاملين، مما ينعكس على أدائهم لأعمالهم وعلى أداء المنظمة ككل. إلا أن الاهتمام الحقيقي بمفهوم التسويق الداخلي ظهر في بداية السبعينات من القرن المنصرم بعد الدراسة التي قام بها كوتلر وليفي، التي أوصت بضرورة توسيع مفهوم التسويق ليشمل كل من تسويق الداخلي وتسويق العلاقات والتسويق التبادلي والتسويق في المنظمات الغير هادفة للربح ومع مرور السنوات ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي من قبل الباحثين نظرا لازدياد شدة المنافسة ونمو الحاجات الإنسانية، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بالتسويق الداخلي كمكمل لأنشطة التسويق الخارجي. فالتسويق الفعال يحقق انسجاماً مع التسويق الداخلي. فلكل منهما منافع بعيدة الأمد تتمثل في تعظيم المنفعة المتحققة للعملاء والعاملين على حد سواء.¹

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على ضرورة وعي المنظمات بان الموظفين الذين يعملون بها، هم السوق الأول لديها ويمثلون زبائن داخليين يعملون بسوق داخلي هو المنظمة، والأنشطة التي يقومون بها هي منتجات داخلية، ويترتب على ذلك تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وضرورة تحفيزهم وعمل برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم مما سينعكس على مستويات الأداء والرضا الوظيفي التي مما لا شك فيه ستعكس على رضا الزبائن وضمان استمرار ونجاح المنظمة.²

¹Simmons,J , (2009), "HR and marketing synergies", People management journal , Vol. 15, Issue. 25 ,p: 40.

²Zeithaml,V. Bitner, M. and Gremler,D,(2006) "Service Marketing" , 5th edition , Prentice Hall Pub, United States of America , p:318.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقى

حيث أن جوهر مفهوم التسويق الداخلي يقوم على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من

العملاء: عملاء خارجيين وعملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد من المنظمة يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، (أي أن كل واحد تنظيمية تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل المنظمة)

ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يؤثر في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا لتحقيق رضا العملاء الخارجيين.

لم يصل الباحثون إلى تعريف موحد متفق عليه للتسويق الداخلي، حيث تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم نتيجة الاهتمام المتزايد به، ونظراً لكثرة و تعدد بل وتشابه التعاريف، فإنه من المناسب أن نعرض مفهوم التسويق الداخلي من وجهة نظر أهم الرواد في هذا المجال.

فعرف بيرى (1984)¹ التسويق الداخلي على انه "اعتبار الموظفين زبائن داخليين والوظائف التي يشغلونها منتجات داخلية، بحيث يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

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

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج وكرونروس (1991) التسويق الداخلي على أنه "فلسفة لإدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي" المقصود بذلك اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أنتوفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، والقيام المنظمة بكافة الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.²

¹Berry, L (1984) , "The Employee As Customer, in Services Marketing" , Kent Publishing, Boston, p: 272.

²Lings,I,andGreenly,G.(2005)," Measuring Internal Marketing Orientation", Journal of marketing research, Vol.7, no.3, P: 294

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

كما عرفه مارتيينيز(2009)¹ " على أنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية تقوم على ضرورة تحديد احتياجات و رغبات الموظفين وإشباعها كضرورة أساسية لإرضاء وإشباع احتياجات العملاء " أما (Iqbal 2012)² فقد عرفه بأنه "فلسفة قائمة على استخدام النهج التسويقي لتحفيز العاملين و تحقيق التنسيق فيما بينهم لأداء مهامهم المشتركة و توحيد جهودهم باتجاه التنفيذ الفعال الإستراتيجية المنظمة."³

ومن وجهة نظر الطالبين فان تعريف التسويق الداخلي " هو نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة العملاء الداخليين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية وكذلك يعرف بأنه أحد أشكال التسويق التي تقوم داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية والتي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي " .

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

يمر التسويق الداخلي بثلاث مراحل تؤثر على أداء المنظمة بداية بدافعية ورضا الموظف ومرورا بالتوجه بالمستهلك وأخيرا تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

المرحلة لأولى : دافعية ورضا الموظف

أغلب الكتابات (بيري و زملاؤه) التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة هي قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها ، أن مفهوم التسويق الداخلي تتبع بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم ، وعدم الإهتمام بالأداء غير متماثل وغير متناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسببه هذا التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين، وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة الإهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى عالية من الجودة،ومن ثم بدأ الإهتمام بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل

¹Martinez, M,(2009) , "determining employee brand commitment in ncaa division i college athletics: a path analysis of internal marketing practices and their influence on organizational commitment",in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, middle Tennessee state university, United States of America , p:9.

² Iqbal ,N, et al.(2012) ,"the effect of internal marketing on employee retention in Pakistani banks", International journal of academic research in business an social science , vol.2, no.9,p:271.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها ، إذن لتفعيل هذا المفهوم ضرورة الإهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف ، حيث يمكن إعتبار الرضا بمثابة الترمومتر الذي من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها منظماتهم ، وبدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين بإعتبارهم مستهلكين داخليين ، والتعامل مع الوظائف بإعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين ، وبدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى أهمية القيام بجذب ، وإستبقاء ، وتحفيز العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء.¹

المرحلة الثانية : التوجه بالمستهلك

الخطوة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع خلال جرونروز (Gronroos) 1981 حيث أشار إلى ضرورة الإهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة، الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها ،ومن هنا ركز جرونروز على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي، والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء و المستهلكين .من خلال عملية التفاعل بين المشتري والبائع الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة التي يمكن للشركة إستغلالها الاستعادة منها ،ويتطلب إقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك ، وتوجه بالسوق ، من خلال أفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة وتتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته، كما تحتاج الخدمة إلى وجود تعاون وتفاعل بين كل مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم خدمة جيدة وكفاء، كما يستلزم ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين.

المرحلة الثالثة : تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير :

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية الشركة، و قد كان وينتر (Winter 1985) أول من نادي بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كوسيلة لإدارة الموظفين ،نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي كما يلي "هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين، وإثارة دافعية العاملين اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم ، وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج." يشير جلاسمان ماكافي (1992, Glasman and Macafi) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم ، 2008

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخدم تلك الوظيفة التسويقية ، من خلال هذه المرحلة يرى بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجيات أي شركة إنما يحتاج إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة ، وتحاول في نفس الوقت إيجاد إتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف ،التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي إستراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل الشركة أو خارجها ، وينظر كميكانيزم إلى التسويق الداخلي يمكنه:

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

في هذا المرحلة إتساع نطاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي الشركة تجاه الاهتمام بمصالح المستهلك، ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية الموظفين غير الدائمين (العمالة الموسمية إلى تعمل لبعض وليس لكل الوقت داخل الشركة) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي .

الفرع الثالث: أهداف وأهمية التسويق الداخلي:

1- أهداف التسويق الداخلي:

تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية. وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي الى:

- 1- ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل الشركة.
- 2- ضمان أن العاملين قد تم استشارتهم دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة .
- 3- جذب والحفاظ على العاملين ذات الكفاءات والخبرات المتميزة. (الصح 2002 , الصفحات 407-408)

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

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

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

2- أهمية التسويق الداخلي:

إن النظرة التقليدية للتسويق على أنه نشاط موجّه للعميل الخارجي فقط، لم تعد كافية في المنظمات الخدمية، فطبيعة الدور الذي يلعبه الموظفين في تحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمات وجّهت النظر إلى شكل جديد من أشكال التبادل وهي الذي يحدث بين المنظمة والعميل الداخلي (الموظف)، لذلك فالنظرة الحديثة للتسويق تؤكد على أهمية توجيه المنظمات الخدمية لأنشطة التسويق باتجاه الموظفين كونهم الحلقة التي تصل المنظمة بالعملاء الخارجيين.¹

وهذا ما أشار إليه كلاً من (Lovelock&wirtz , 004) بقولهما² بأن المنظمات التي تمتلك عملاء داخليين سعداء فأنها ستصل لعملاء خارجيين سعداء أيضاً ، وهذا ما يؤكد عليه مفهوم التسويق الداخلي عن طريق تلبية حاجات العاملين و رغباتهم وتحسين الاتصالات والأنشطة الداخلية مما سيجعلهم إلى مواقف ومظاهر سلوكية إيجابية من العاملين تنعكس في أدائهم بالشكل الذي يعزز رضا العملاء وموقف المنظمة التنافسي. كما شرح (Rafiq& Ahmad ,) أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التي يتبناها هذا المفهوم³ :

- تحفيز ورضا العاملين
 - التوجه نحو الزبائن
 - التنسيق والتكامل بالأنشط
 - استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا
- وهذه العناصر تلعب دور محوري في تحسين أداء المنظمة وتحقيق رضا العملاء .

¹Mitchell,c ,(2002)," how to create communications materials employees will actually use", Harvard business review,vol.80,no.1,p:90.

²Christopher H. Lovelock and Jochen Wirtz, (2004) ," service marketing: People, Technology, Strategy" ,5th edition , person prentice hall, , United States of America ,p:438.

³Rafiq M. and Ahmad, P. K, (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: definition synthesis and extension", Journal of Service Marketing, Vol. 14, Iss, 6 ,p:451.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

كما أكد (Jmes L Heskett) على أهمية التسويق الداخلي من خلال سلسلة (الخدمةوالربح)¹التي تبدأ من داخل الشركة وتمتد إلى العملاء، وهذه السلسلة مبينة بالشكل التالي:

الشكل رقم 2 سلسلة الخدمة والربح



المصدر : من اعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

وتشير هذه السلسلة إلى إن وجود موظفين يقدمون خدمات ذات جودة عالية لزملائهم بالعمل عن طريق قنوات اتصال فعالة، سيؤدي لزيادة الرضا والولاء للموظف الذي سينعكس على ولاء ورضا العملاء الخارجيين و عليه ستزداد الربحية والإيرادات. ونلاحظ هنا ان الخطوة الأولى في السلسلة هي جودة الخدمة الداخلية التي تعتمد بشكل رئيسي على تطبيق إجراءات التسويق الداخلي بشكل فعال.

ويرى الطالبين أن أهمية التسويق الداخلي تأتي من كونه من الأساسيات والأولويات التي ينبغي على الشركات على اختلاف أنواعها أن تتابعه وذلك بسبب الدور الكبير والفعال الذي يؤديه في كلتا البيئتين الداخلية والخارجية وذلك لتحقيق رضا كل من العملاء الداخليين والخارجيين للوصول لتقديم خدمات ذات جودة متميزة.

المطلب الثاني: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة

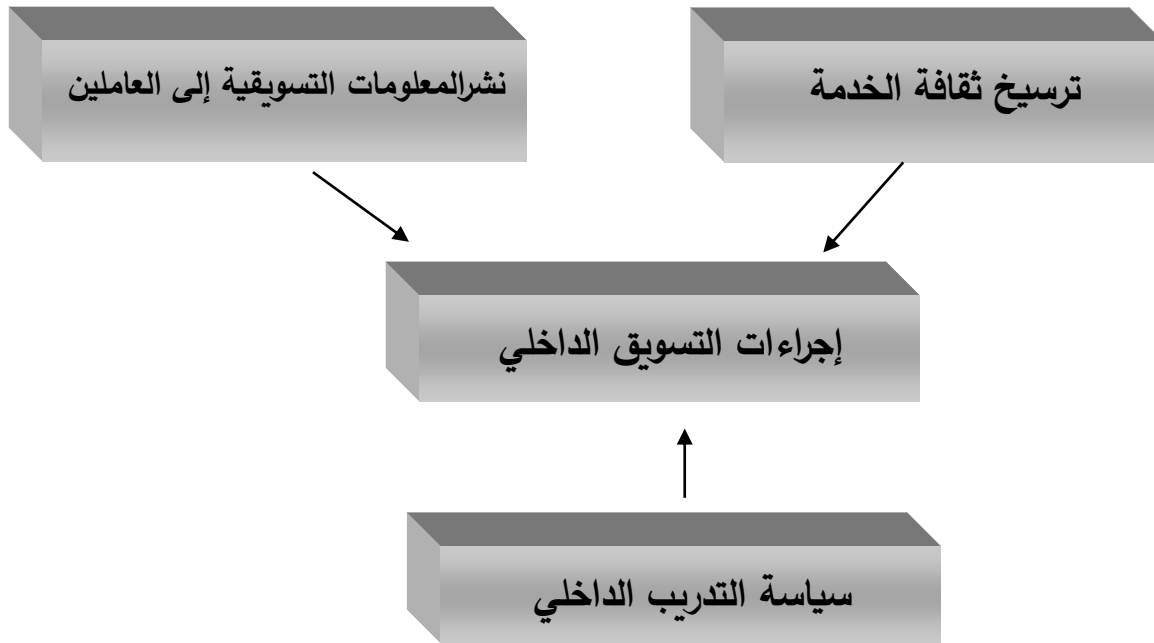
لقد تطرقنا في هذا المطلب الى مختلف إجراءات التسويق الداخلي

¹Dunmore, M, (2002)," inside – out marketing how to great on internal marketing strategy" , kaganpage . London, p:11.

الفرع الأول: إجراءات التسويق الداخلي

ان إجراءات التسويق الداخلي تتمثل بترسيخ الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين وسياسة التدريب الداخلي وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين (DAWN AND TIMOTHY 2002:p703-704) ويمكن توضيح هاته الإجراءات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 3 إجراءات التسويق الداخلي



المصدر : عمران منذر التلا . تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية 2016

1- ثقافة الخدمة

تُعرف ثقافة الخدمة على أنها الثقافة التي تعطي تقدير كبير لجودة الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء، كما أنها طريقة للحياة وهي واحدة من أهم قيم المنظمة¹

¹ Grönroos, C. " Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition . " John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey (2007)

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

ولثقافة الخدمة ثلاثة معاني متضمنة، المعنى الأول وهو أن ثقافة الخدمة موجودة بالمنظمات التي توجد فيها احترام كبير للخدمات الجيدة، المعنى الثاني وهو أن الجودة الجيدة يجب أن تقدم لكل من العملاء الداخليين والخارجيين، والمعنى الثالث يشير إلى ضرورة قيام المنظمة بدفع الانتباه للموظفين الذين يلعبون دور رئيسي في توزيع الخدمة للعملاء الخارجيين.¹

ويربط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين، إذ يحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة وتوفير المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل.²

2- التدريب الداخلي :

يعرف التدريب الداخلي على أنه " العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد المهارات لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم , فالتدريب يزود الموظفين بالمعارف والخبرات والمهارات لاستخدامها في انجاز أعمالهم الحالية.³

ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية , وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي ,وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون, كما يجب على المنظمة ان تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن.⁴

ان أهمية التدريب تنبع من سببين أساسيين هما : السبب الأول وهو أن الافراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون الى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى , والسبب الثاني هو

¹ Zeithaml V A, Bitner M J, Gremler D D.. "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm". McGraw-Hill/Irwin: New York. (2009) .

² Suter ,Tracy A., The Integration of Internal Marketing in to The Organizational Culture of Service Firms http://www.damr.org/San_Franzisllo.LA. (1997)

³ Mathis, R.L. and Jackson, J.H. Human Resource Management. 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio. (2010)

⁴ Gudmundsor, Anna and Candbery, Christine, Internal Marketing: Away For Improving Services Quality, (2000).

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقى

ان الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير , كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط , بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي , مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية , وهذا وتختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في العملية التدريبية تبعا لمجموعة من المعايير أهمها رؤية الإدارة وتكلفة التدريب والوقت المتاح وطبيعة المتدربين.

3- نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين:

إن الطريقة ذات التأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشر، ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها، والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وايصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة.¹

ولن يتم نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين بالطريقة الصحيحة إذا لم يكن هناك نظام قوي للاتصالات الداخلية، حيث يرى (Berry and parasuraman,1991) ان أهمية الاتصالات الداخلية تأتي من أن ممارسات التسويق الداخلي يجب أن تتضمن تقديم رؤية وايصال هذه الرؤية للموظفين، وهذا يعني أن الموظفين يحتاجون لمعرفة أهمية الأعمال التي يؤديونها ضمن المنظمة، وكما أنهم بحاجة لأن يفهموا ويؤمنوا بالأهداف التي تضعها المنظمة.²

الفرع الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

ان التسويق الداخلي يتضمن العديد من الابعاد التي تركز على الموظفين وتنمية قدراتهم لكي يقدموا أفضل الخدمات للعملاء ويخلق علاقات طيبة معهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى له المؤسسة وهو تحقيق رضا العملاء .

¹ Schneider, B and Bowen, D.E. , Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, in Journal of Academy of Marketing Sciences , Vo1.70No.3 1985.

² Berry, L.L. and Parasuraman, A. Marketing Services: Competing through Quality. The Free Press, New York. (1991).

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

وقد تعددت أبعاد التسويق الداخلي وتنوعت باختلاف الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ، ويوضح الجدول التالي أبعاد التسويق الداخلي التي تناولتها أهم الدراسات:

جدول 1 أبعاد التسويق الداخلي التي تناولتها الدراسة

| أبعاد التسويق الداخلي | الباحث |
|---|---|
| 1- وضوحية الأدوار 2- الاتصال الداخلي 3- تدريب الموظفين 4- الدافعية 5- الحوافز 6- العلاقات بين الموظفين | Gronross (1990) |
| 1- تطوير الموظفين 2- المكافآت 3- رؤية المنظمة | Forman & Money (1995) |
| 1- رؤية المنظمة 2- مكافأة الموظفين 3- الاتصالات الداخلية 4- تطوير وتنمية الموظفين 5- القيادة الدعم الإداري | Ewing & Caruana (1999) |
| 1- ترسيخ ثقافة الخدمة 2- تحفيز ومكافأة العاملين 3- بث المعلومات التسويقية لكل الموظفين | Kotler (2003) |
| 1- تحفيز الموظفين 2- الاتصال الداخلي 3- التمكين 4- التدريب والتطوير 5- الاختيار والتعيين 6- مناخ العمل | Rafiq et ali (2003) |
| 1- رؤية المنظمة 2- الاتصالات الداخلية 3- كفاءة العاملين 4- تنمية وتطوير العاملين 5- الدعم الإداري | حداد و علي (2008) |
| 1- التدريب 2- التحفيز 3- النمو والتقدم المستقبلي 5- الاتصالات الداخلية | lqbal et ali (2012) |

المصدر: نسيم بيرم " أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
2016 ص 55

أبعاد التسويق الداخلي

1. التمكين (Empowerment): يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث تبلورت أسس ومبادئ هذا المفهوم في منتصف التسعينيات من القرن الماضي. حيث أن التمكين لم يظهر بشكل

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقى

مفاجئ بل كان نتيجة لت ا ركم التطورات في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام والمفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.¹

تعريف 1: Schermerhorn et al: هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم².

تعريف 2: Broum 2006: هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجية كهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.³

تعريف 3: Dofit 2001: انطلق في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة، وأشار إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوة والمكافأة.⁴

ومن وجهة نظر الطالب فان التمكين هو " أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب القيادة الثقافة التنظيمية "

أ - أبعاد التمكين :

اتفق كل من (العتيبي، 2004)، (Dimitriades, 1999)، (lashely& McGoldrick, 1994) على

وجود خمس أبعاد للتمكين :

● **المهمة:** يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة كرضا العاملين على سبيل المثال.

● **تحديد المهمة:** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الإستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة

¹ ملحم ، يحيى ، (2006) ، "التمكين كمفهوم إداري معاصر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ص 24
² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ، ص 1 .

³ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014 ، ص 35.

⁴ نفس المرجع، ص 35

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

الموظفين للقيام بمهام عملهم والى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة وما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

- **القوة:** ان أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.
- **الإلتزام:** يأخذ هذا البعد بعين الإعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر إلتزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين . ويتصل بعد الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
- **الثقافة:** الذي يبحث في مدى تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة بالبيروقراطية ، الموجهة للمهمة والأدوار، أو التحكم.

ب- أهمية التمكين :

للمتمكين مزايا وفوائد عديدة تلمسها المنظمات الممكنة والعاملون فيها، وهي كما ذكرها (Brown, 1997) :

- الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة أكبر.
- شعور العاملين بالرضا.
- إبداء العاملين أفكارًا عملية أكثر لتحسين الخدمة.
- تحسين مستوى الخدمة من خلال إتاحة المجال لإبداء الأفكار واتخاذ القرارات.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- النمو والتطور الوظيفي.
- السرعة في إنجاز المهام.

وفي النهاية تجدر الإشارة أن العلاقة بين التسويق الداخلي و التمكين، هي علاقة تناغم و تجانس فلا يتناقض مفهوم التمكين مع التسويق الداخلي بل يعد مكملًا له، حيث أن مناخ التسويق الداخلي يتيح للعاملين درجة أكبر من الاستقلالية و حرية التصرف و مجالاً لتطوير قدراتهم و معارفهم وكل ذلك لتقديم خدمة مميزة لزملائهم في العمل من اجل تحقيق رضا العملاء و نتائج أداء مؤسساتي أفضل .

2- الاتصالات الداخلية:

يعتبر موضوع الاتصال الداخلي من أهم المواضيع والأكثر حداثة من الناحية الدراسية نظرا لما يلعبه من دور كبير في بناء العلاقات التي تختلف وتتوسع أشكالها باختلاف المجال التي تتفاعل فيه هذه العملية والتي سيتم التدرج إليها من خلال هذا البحث.

أ- تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي على " انه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وتشارك المعلومات والمعارف وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة الى اسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية فهو يوفر المعلومات الضرورية للموظفين مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد وتفعيل العلاقة بين المتصلين".¹

كما عرف الاتصال بأنه "العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والتي تفهم من قبل شخصين أو أكثر، وذلك بغرض إحداث الدافعية أو التأثير في السلوك".²

ب- عناصر الاتصال:

- **المرسل:** هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية و قد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، و يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.
- **الرسالة:** هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل، وتتضمن معلومات عن المؤسسة التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات والحقائق رسالة.

¹أيمن عبد الله محمد أبو بكر, " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين " مجلة العلوم الاقتصادية , المجلد 16 , العدد 1 , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015 , ص15
² ثامر البكري, الاتصالات التسويقية والترويج, دار الحامل للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, الأردن, 2006 , ص. 34

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقى

- **المستقبل:** هو هدف عملية الاتصال، ويجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويستحوذ على تركيزه فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه؛
- **القناة:** هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة؛
- **الاستجابة (رد الفعل):** هي عملية تبيين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمؤسسة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المؤسسة سلبيًا أو إيجابيًا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية وتعزيز للجوانب الإيجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية تصحيحية.¹

ت - أنواع الاتصالات الداخلية:

تتقسم الاتصالات داخل المنظمة الى:²

● الاتصالات الرسمية :

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلة الرسمية وأبعادها , وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث جهات أساسية هي :

الاتصالات الهابطة : حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء الى المرؤوسين

الاتصالات الصاعدة : وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون الى الإدارة العليا , وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى الى زيادة الإنتاجية

الاتصال الأفقي: ويقصد بالاتصالات الأفقية العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة.

¹ محمد سلامة غباري، عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991 ، ص. 72

² أحمد النواعرة : الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , 2010 , ص52

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

• الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية، ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار وتتمثل خصائصه فيما يلي:

- انتشاره بسهولة في المؤسسة؛
- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين؛
- يعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.

ث- أهمية الاتصالات الداخلية :

وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في زيادة فاعلية المؤسسة بمجموعة من النقاط يمكننا حصرها على النحو الاتي:¹

- يساهم الاتصال الداخلي في نقل الآراء والأفكار عبر وسال الاتصال الحديثة مما يؤدي الى خلق روح التعاون داخل المؤسسة
 - يؤدي الاتصال الداخلي في كل مؤسسة الى توجيه الافراد والجماعات العاملين في المؤسسة.
 - إطلاع الرئيس او المدير الأعلى درجة حسب الهيكلية المعتمدة في كل مؤسسة على نشاط العاملين ودورهم في إنجاح المؤسسة.
 - تكمن أهمية الاتصال الداخلي أيضا في الدور الرقابي والارشادي والاشرافي لنشاطات الرئيس. والعاملين.
 - يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح ونمو وتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ونخلص بالقول إن الاتصال الداخلي للمؤسسة له دور فاعل في دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين بأنواعها، والثقة بين زملاء العمل، ويتجلى من خلال اطلاع العاملين على جميع المعلومات ومنحهم القدرة على المراقبة الذاتية.

3- الحوافز والمكافآت

تعريف الحوافز :

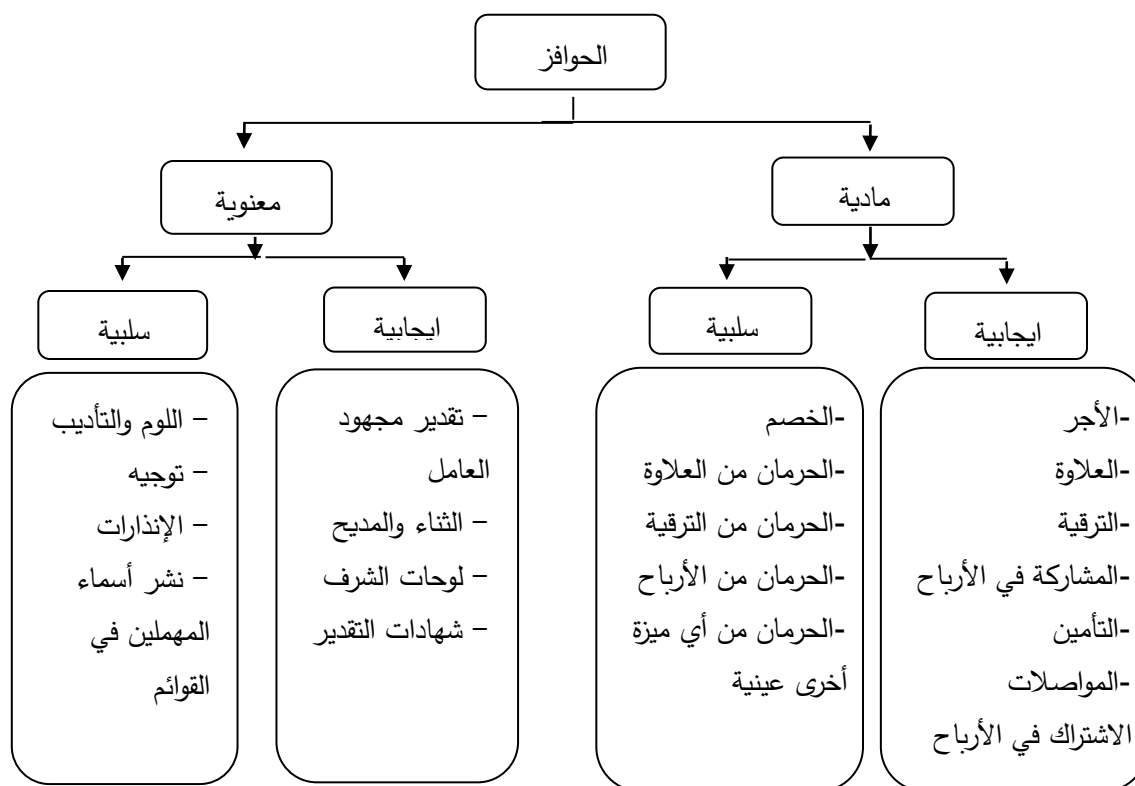
1 جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومه، ط، الجزائر، 2002.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أساليب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المؤسسة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم¹.

أنواع الحوافز: الشكل التالي يمثل أنواع الحوافز حيث تنقسم الحوافز الى مادية ومعنوية كما وتنقسم كل منهما الى إيجابية وسلبية :

الشكل رقم 4 أنواع الحوافز



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص. 180

أهمية الحوافز: تكمن أهمية الحوافز في:

- الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص. 180

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

- إشباع إحتياجات العاملين.
- زيادة نواتج العمل كما ونوعا.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تخفيض الفاقد في العمل.
- رفع روح الولاء والانتماء.

ونخلص بالقول أن على المديرين الاهتمام بالحوافز ، حيث إن أداء المدراء مرتبط بأداء تابعيهم ، مما يحتم عليهم فهم كيفية تحفيز الموظفين لديهم ليعملوا نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فالتحفيز هام للمدراء والمنظمة لأنه يستخدم لتحقيق هدفين:

- توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية و كفاءة .
- تحقيق العدالة بين المرؤوسين مما يؤدي لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

4- فراق العمل (team work) :

تعد فرق العمل إستراتيجية للعديد من المنظمات المعاصرة التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح إذ تعتبر فرق العمل الوسيلة لغاية التعلم التنظيمي، واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتراكم المعرفة إذ أن ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كتجمع في المنظمة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنظمات فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو إهمال آراءهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم لذلك فإن الاتجاه السائد العلاقات الإنسانية عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم وتيسير سبل الاتصال الجيد والفعال بين هؤلاء العاملين وبين القادة وتعزيز سبل التعلم وتبادل المعلومات ومواجهة الصراعات والمنازعات في مجال العمل وتحقيق انتماء العاملين للمنظمة ومدى انتماءهم لها.

أ- تعريف فرق العمل : كرس العديد من الباحثين جزءاً كبيراً من اهتماماتهم على تحديد مفهوم فرق العمل ، إذ عرّفَت فرق العمل من قبل (Daft & Noe, 2001) على أنها¹ وحدة بين شخصين أو أكثر يتفاعلون ويقومون بتنسيق عملهم من أجل إنجاز هدف محدد" ، وعرفها (Schermerhorn ,

¹Daft, R,L, and Noe, R,A,(2001)" Organizational Behavior" , Harcourt College Publishers ,New York, USA, pm270

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقى

2002) بأنها¹ " مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معاً لإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة " وكتعريف شامل لفرق العمل "هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محدودة ومشتركة ويقصد بها هنا مجموعة من العاملين يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم،²

ب- أنواع فرق العمل:

تعددت أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها :

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل؛
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؛
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

و مهما تعددت أنماط فرق العمل، وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها :

فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة لهذه الفرق: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات، تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة، بالإضافة إلى تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة القضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

فرق العمل الوظيفية: وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود

¹Schermerhorn, J, (2002), " Management " , 7th Edition John Wiley and Sons Inc, New York, United States of America, p:328.

²رشاش عدنان، عداة رشيدة، "فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقاربة التسويق الداخلي" مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ' العدد 33 ' جامعة زيان 2007

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

الإدارة واضحة .وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم بيئتها بالثبات

فرق العمل متعددة الوظائف : وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص، ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن اعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كمؤسسات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات الزبائن.

فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة " Quality circle " وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً، وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة .

فرق العمل الموجهة ذاتياً : عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة، وتتوفر لديهم المهارات الفنية، العلمية، والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح. يتولى الفريق تحديد الاحتياجا التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بالمشاركة، ويستخدم عادة في المؤسسات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية .

فرق العمل المدارة ذاتياً: وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات، وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين، فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية .

فرق العمل الافتراضية: ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المؤسسات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة، وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات.

ت-أهداف فرق العمل:

- الحد من الصراعات وبناء روح الثقة والتعاون بين الأعضاء.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

الفرع الثالث : نماذج التنفيذ في التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي أحد المفاهيم التسويقية المبهمة حول كيفية تنفيذها ,ولذلك وجدت مجموعة من النماذج المساعدة على أدائه بشكل اللازم , وتشير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي وهي :

1. نموذج بييري:

يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية : اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنه الفرضيات التالية :

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية
- تبني التقنيات التسويقية الداخلية

والشكل (5) يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

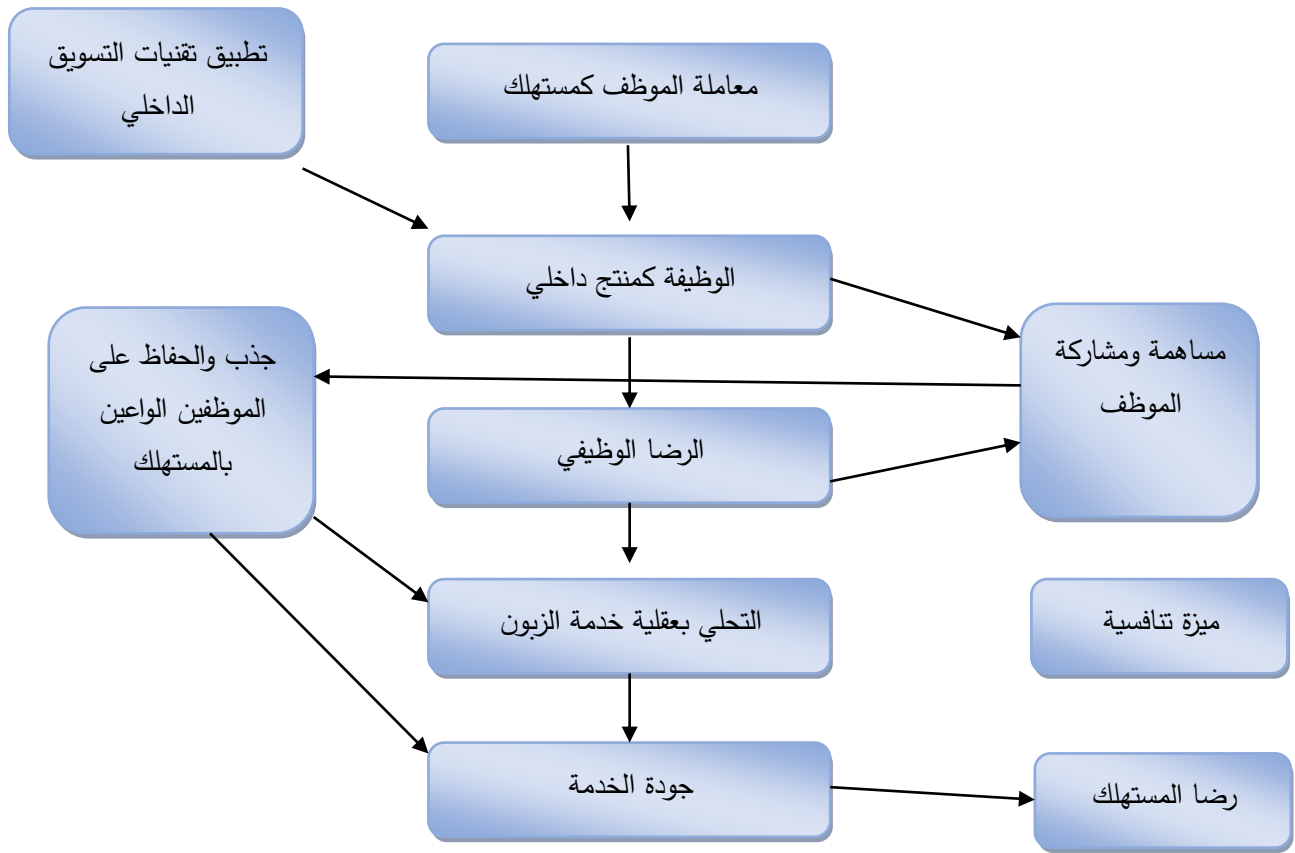
ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة

يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

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

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

الشكل رقم 5 نموذج بيرى في التسويق الداخلي



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

2- نموذج كر ونروس:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحليين بالعقلية البيعية، و الشكل (6) يوضح نموذج كر ونروس للتسويق الداخلي.

و يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليا أن تلتزم بدعم :

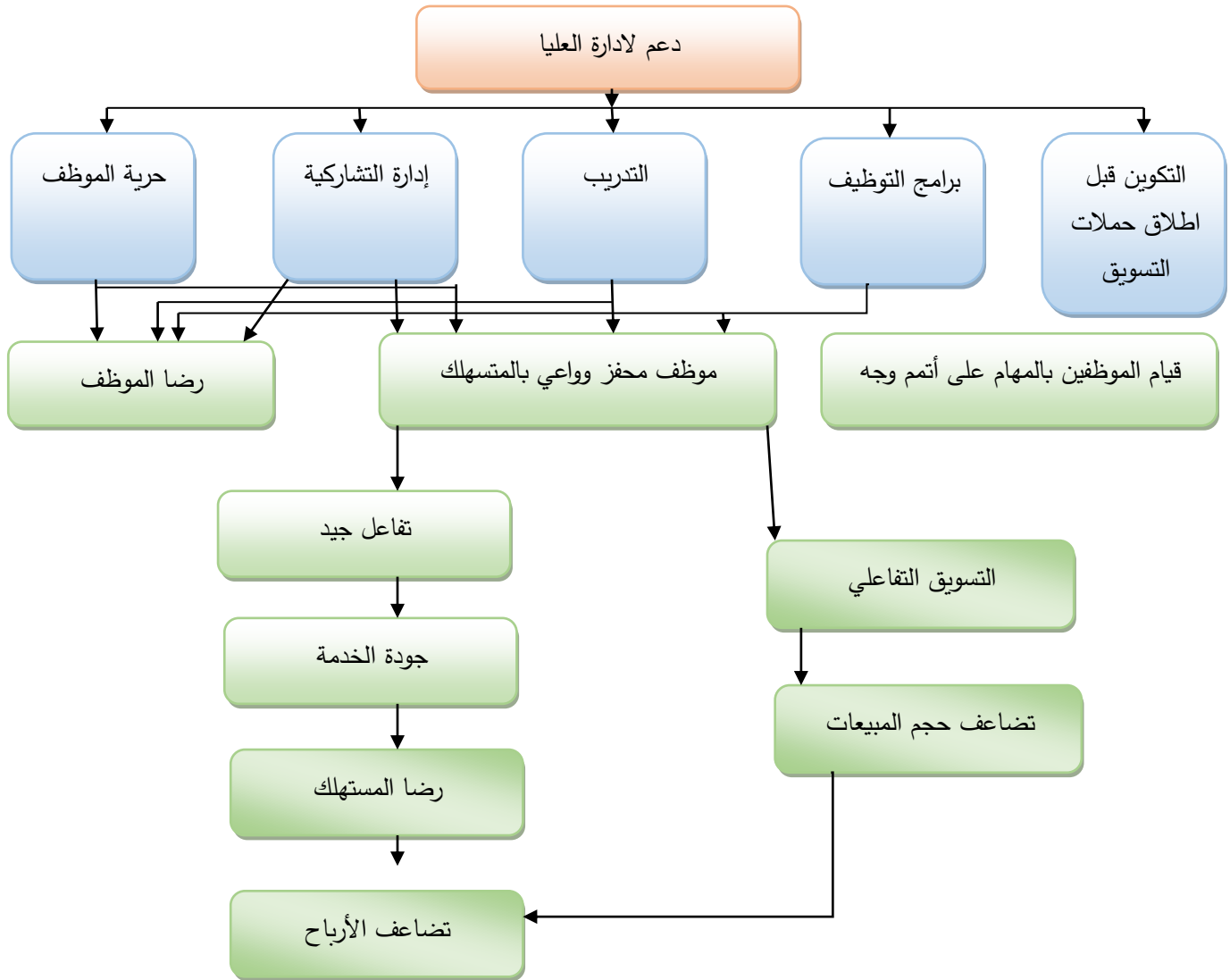
- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

- الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات .
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطاءهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

الشكل رقم 6 نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.



المصدر | Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 226

3- نموذج رفيق وأحمد :

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والشكل (7) يوضح هذا النموذج.

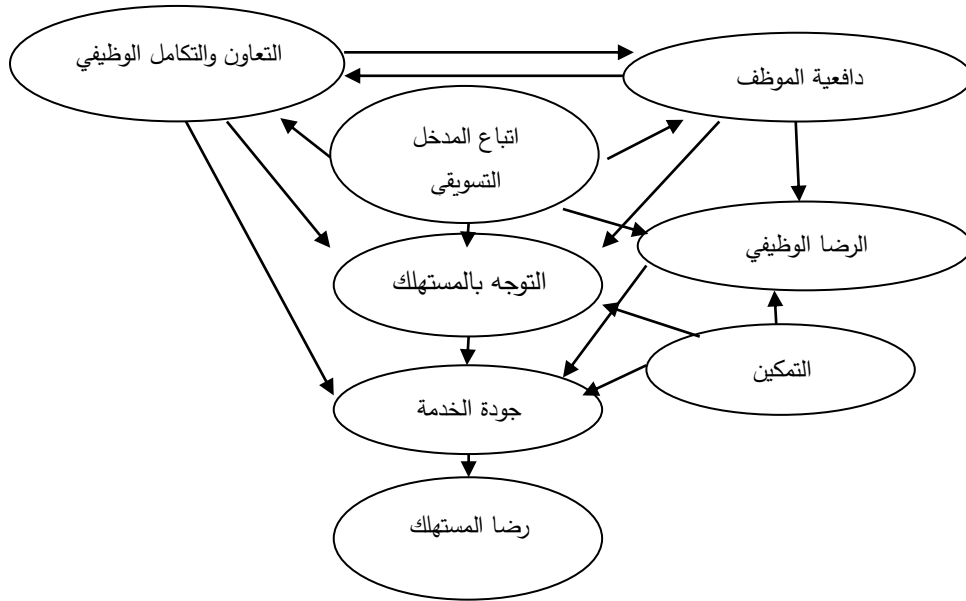
الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

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

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

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

الشكل رقم 7 نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 231

المطلب الثالث: مفهوم التوجه السوقي

لعبت القاعدة (العميل هو الملك) دور مهم للكثير من المنظمات، حيث وجهت هذه الأخيرة إمكانياتها لاشباع حاجات ورغبات العميل، ونجحت في ذلك إلى حد كبير، فقد أصبح العميل يتوفر على عدة خيارات وبدائل¹ ، وهذه أهم نتيجة توصل إليها التسويق الموجه بالعميل، أما من وجهة المنظمة فقد أوقعها في ضغوطات أكبر فالأخيرة أصبحت تتواجد في بيئة ذات تنافسية عالية كما أن غالبية المنظمات المتواجدة في الحقل التنافسي تتبع نفس المبدأ وهو التوجه بالعميل وفي سعي دائم لتقديم أعلى قيمة للعميل، وعليه أصبح لزاما على المنظمة أن تتبع مبدأ آخر أكثر شمولية وأقل خطورة من الأول، وذلك بالميل إلى تلبية الاحتياجات والرغبات وفق السوق أي بمنظور أوسع وهذا بان تأخذ بالاعتبار كل مكونات البيئة التنافسية وكل ما يمكن أن يؤثر على تنافسيتها من داخل المنظمة أو خارجها.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التوجه السوقي :

نشأة التوجه السوقي :

أول ظهور للتوجه السوقي كان في التسعينات من القرن الماضي، بعد نشر دراستين : سنة 1990 الأولى لكل من ، (*kohländ Jaworsky*) والثانية ل (*Navrer and Slater*) والى اليوم لازالت هاتين الدراستين تتخذ كمرجع لكل الدراسات التي لها علاقة بالتوجه السوقي.² وقد تناولت دراسة (*kohländ Jaworsky*) التوجه السوقي كأحد تطبيقات التوجه التسويقي، وحسب الباحثين فإن التوجه السوقي هو مزيج من ثلاثة أنشطة تتعلق باستخبارات حول حاجات العميل الحالية والمستقبلية، ونتيجة هذه المرحلة معلومات يتم توزيعها داخل المنظمة ككل للحصول على أعلى استجابة. أما الدراسة الثانية لكل من (*Navrer and Slater*) فكانت رؤيتها للتوجه السوقي شكل من ثقافة المنظمة، هذه الثقافة مبنية على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي : التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس والتسويق الداخلي³

¹ Philip kotler and al, **marketing 3.0**, John Wiley and sens INC, new jersey ,USA, 2010, p4.

²Erik M, van Raaij, **the implementation of the market orientation**, Ph.D. thesis, Twenty university press, Netherlands, 2001, p13, www.tup.utwente.nl, le 24/12/2015

³Ibid, p13.

الفرع الثاني: مفهوم التوجه السوقي

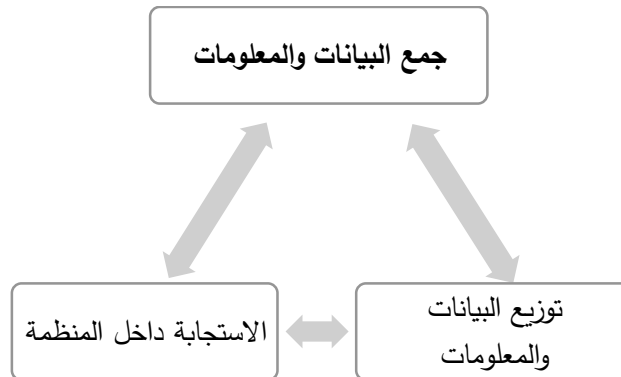
عرف مفهوم التوجه نحو السوق قبولاً واسعاً من قبل الباحثين والمهنيين، وأصبح بدوره محور الدراسات والتطبيقات في المؤسسات المعاصرة التي تتطلع إلى النجاح في قطاعها وإلى التميز عن منافسيها على المدى الطويل، وهذا جاء نتيجة لإدراك أهمية التسويق والفلسفات المعاصرة للتسيير.

تعريف 1: كل من (Kholiand Jaworsky): "التوجه السوقي هو استحداث استخبارات سوقية عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية لإشباع تلك الحاجات، مع توزيع هذه المعلومات على كل إدارات المنظمة وإحداث الاستجابة الواسعة"¹

هذا التعريف ينظر إلى التوجه السوقي على أنه مفهوم ذو ثلاثة أبعاد رئيسية:

- جمع البيانات والمعلومات عن السوق؛
- نشر البيانات والمعلومات على كل إدارات المنظمة؛
- الاستجابة لهذه البيانات والمعلومات داخل المنظمة. رقم (8)

الشكل رقم 8 نظرة (kohliand Jaworsky) للتوجه السوقي



المصدر: ThorhallarGudlaugsson, Adrian Philip Shalk , OP . CIT P4:

تعريف 2 : (slater and narver) : "التوجه السوقي هو ثقافة المنظمة التي تتعهد فيها بخلق أعلى قيمة للعميل بشكل متواصل"²

¹ThorhallarGudlaugsson, Adrian Philip Shalk, **effects of market orientation on business performance**, theEuropean institute of retailing and service studies ,2009,p3

²Slater S, F, and J,Cnarver, **does competitive environment moderate market orientation performance relationship?** Journal of marketing 1994, 58 (1) pp(46 -55)

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

ويفهم من هذا التعريف ما يلي:

أن التوجه السوقي يدخل ضمن ثقافة المنظمة والتي تخص كل الوظائف داخل المنظمة مهمة تحقيق القيمة للعميل هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة، هذا التكامل بين العاملين في المنظمة سيكون مصدر لميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها .

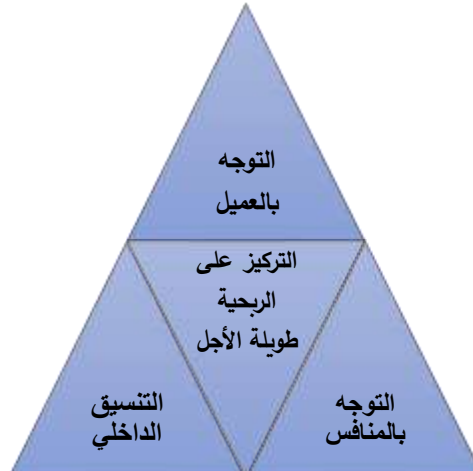
من إيجابيات التوجه السوقي أنه يمكن المنظمة من خلق قيمة عالية للعميل بشكل مستمر، ويعرف الاتجاه الذي اتبع كل من (*slater and CNarver*) في بحوثهم الخاصة بالتوجه السوقي بالاتجاه الثقافي المبني على ثلاثة عناصر :

أ- **التوجه بالعميل**: أي الفهم الجيد لاحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين والعمل على إيجاد أعلى قيمة لهم .

ب- **التوجه بالمنافس**: الوصول إلى نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمستقبليين وعلى المدىين الطويل والقصير .

ج- **التنسيق الداخلي**: استغلال الموارد الداخلية للمنظمة لخلق أعلى قيمة للعميل.

الشكل رقم 9 نظرة (*salter and Cnarver*) للتوجه السوقي



المصدر : ThorhallarGudlaugsson, Adrian Philip Shalk,.

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

الفرع الثالث: خصائص التوجه السوقي

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقى

تتمثل خصائص التوجه بالسوق في العناصر التالية:

1. إن التوجه بالسوق هو جزء من الفكر الاستراتيجى للمنظمة، فمن الممكن النظر إلى هذا المفهوم باعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك. وتعكس النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الحصول على معلومات عن العملاء واستخدامها، وإعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات العملاء.¹
2. مشاركة كل الإدارات في الأنشطة الخاصة بتنمية التفهم الكامل للاحتياجات الحالية و المستقبلية للعملاء. حيث أن معظم الكتاب أمثال (smith1991)&(sharp1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك؛ لان هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلكالفرص يأتي النجاح. بالإضافة إلى الاهتمام بكافة القوى المؤثرة الأخرى كالمنافسين والموزعين والقوانين التنظيمية...الخ.
3. اشتراك كافة الإدارات في الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات العملاء المستهدفين.
4. التوجه بالسوق فلسفة الأجل الطويل، حيث تتحقق منافع هذا المفهوم في الأجل الطويل وذلك برغم تغير الظروف البيئية بصفة مستمرة. حيث يتم التركيز على الربح والاستمرارية على المدى الطويل.
5. توليد الاستخبارات المتعلقة بالسوق "market intelligence" تم نشرها وتبادلها عبر الإدارات المختلفة داخل المنظمة، حيث تعتبر عملية توليد وجمع الاستخبارات سواء عن العملاء أو المنافسين أو الأطراف ذات العلاقة نقطة البداية لهذه المنظمة حيث تنتهج مدخل أكثر اتساع في تعريف استخبارات السوق لتشمل التعرف على ظروف الصناعة ككل، وتصرفات المنافسين والقوانين والقواعد الحكومية والتكنولوجيا وكل التغيرات البيئية ما يمكنها من التعرف على الاتجاهات المستقبلية.
6. التوجه السوقى فلسفة تجمع بين التوجه بالعمل الذي يعنى التفهم الكامل للمشتريين المستهدفين لهدف خلق اعلى قيمة لهم من جهة. ومن جهة أخرى التوجه بالمنافس الذي يعنى اكتشاف وفهم نقاط قوة وضعف المنافس الحالي والمرقب، بالإضافة إلى التنسيق بين الوظائف التي تهدف وبالدرجة الأولى للاستخدام المنسق والاستغلال الكفاء لموارد المنظمة لخلق اعلى قيمة للعملاء المستهدفين.

¹نبيلة سعيداني, نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقى :دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة (2013)

7. إن المنظمات الموجهة بالسوق تستجيب للاحتياجات المتغيرة والبيئة في تطوير منتجات جديدة أو محسنة

8. إن المنظمات الموجهة بالسوق تهتم بكل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة والتي تتأثر بأنشطتها وسياساتها stakeholders، حيث تشمل المشتري النهائي والمشتري الصناعي والوسطاء الذين يؤثرون على القرارات الشرائية للمستهلك.

المطلب الرابع: عناصر التوجه السوقي:

يقوم التوجه السوقي على 3 عناصر وهي:

الفرع الأول : التوجه بالعميل :

التوجه بالعميل هو تلك التصرفات والإجراءات التي تهدف إلى فهم العميل لخلق قيمه مرتفعه له وتضع مصلحه العميل أولاً¹.

يعد العميل المحور الأساسي للنشاط التسويقي ونجاح القرارات تسويقية يتوقف على مدى فهم ومعرفة حاجات، ورغبات العملاء المستهدفين وكذا أخطائهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم الشرائية ويتطلب المعرفة الجيدة لحركة الطلب الحالي والمستقبلي كون احتياجات العميل تتغير بسرعة، وحتى تحقق المنظمة النجاح لمنتجاتها يجب أن تعتمد على النوعية والجاذبية لمنتجاتها وضعة العميل في المقام الأول² وهذا يتطلب ما يلي :

- تحديد حاجات ورغبات العميل من منظور العميل وليس من منظور المنظمة، كونها تدل على حاجات ورغبات معبر عنها، أما تحديدها بناء على تصورات المنظمة كثيرا ما كان سبب في فشل المنتجات الجديدة،
- القيام بالبحوث التسويقية ودراسة سلوك العميل بصفة مستمرة، وتحديد حاجاته بدقة؛

¹ Slater S, F, and J, Charver, does competitive environment moderate market orientation performance relationship? Journal of marketing (1994).

² Vinka Filiponvie et autre, Customer oriented marketing concept and strategic entreprise development in Balkan economies, serie economis and organisation vol1, n8, 2000, p9-16, 25/09/2015

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

• خدمة العميل ليس مهمة قسم التسويق أو المكتب الأمامي، بل يتطلب التعاون والتنسيق بين جميع وظائف وأقسام المنظمة.¹

أما كوتلر فقد لخص دراسة العميل في مجموعة من الأسئلة تعرف بالإطار السباعي والذي يبدأ منها بالحرف اللاتيني "O"² :

من هم العملاء؟ (*occupants*)

ماذا يريدون؟ (*objects*)

ماهي الأهداف التي يريدون تحقيقها؟ (*objectives*)

من يشارك في القرار الشرائي؟ (*organization*)

كيف يتخذ المشتركون القرار الشرائي؟ (*operation*)

متى يكونون مستعدين للشراء؟ (*occasion*)

أين يفضلون الشراء؟ (*outlets*)

تعتمد المنظمة على باحثيها ورجال البيع لديها لتزويدها بإجابات عن هذه الأسئلة، هذه الإجابات تمكنها من فهم سلوك العميل والدوافع الكامنة وراء هذا السلوك لتكون أرضية لبناء إستراتيجية يقودها العميل³. ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجية في الخطوات التالية⁴:

1- فهم العميل: يعد أول خطوة لخلق منتج ناجح يمنح القيمة للعميل، فالبدائية تكون اكتشاف حاجات

العميل وخبراته السابقة، اكتشاف المؤثرين في قراره الشرائي.

2- تصميم إستراتيجية يقودها العميل: بعد أن تفهم الإدارة التسويقية العميل والسوق تتجه إلى تصميم إستراتيجية ملائمة حسب معطيات العملاء.

ولتصميم إستراتيجية ملائمة فإنه يتوجب على المدير الإجابة على السؤالين التاليين:

✓ من هم العملاء الذين سنخدمهم؟، وهذا يتطلب:

- تجزئة السوق إلى شرائح

¹ توفيق بن عليوش , دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل – دراسة حالة شركة جازي – مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية – تخصص دراسات وبحوث تسويقية

² فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابر، مكتبة جرير، بيروت، ص 99

³J, Nicholas de Bonis, Eric Balinski, value based marketing, MEGRAW-HILL companies, 2002, p35

⁴ فليب كوتلر، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 68-79

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

- اختيار الشريحة الملائمة؛

- خلق القيمة لتحقيق التوقع الجيد في ذهن العميل

✓ كيف سنخدمهم؟

للإجابة على هذا السؤال تقوم المنظمة بالاعتماد على المزج التسويقي المناسب.

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

- مفهوم الإنتاج: العميل يفضل المنتج المتاح الذي لا يكلفه كثيرا ويسهل الوصول إليه.
- مفهوم المنتج: العميل يفضل المنتج الذي له أكثر سمات الجودة
- مفهوم البيع: العميل يفضل المنتج الذي يبذل عليه جهود ترويجية
- مفهوم التسويق: العميل يفضل المنتج الذي يمنح قيمة للعميل.
- مفهوم التسويق الاجتماعي: العميل يفضل المنتج الذي يضمن سلامته وسلامة مجتمعه.

4- بناء العلاقة مع العميل: والغرض منها هو الحفاظ على العميل لأطول فترة ممكنة، ويتحقق هذا

بحصول العميل على قيمة عالية وهذا بزيادة المنافع أو تخفيض التكاليف أو كلاهما معا.

5- استخلاص القيمة من العميل: المراحل الأربعة الأولى كان الغرض منها خلق قيمة عالية للعميل أما

المرحلة الأخيرة فهي استخلاص قيمة للمنظمة ويكون هذا في صورة مبيعات حالية، مبيعات مستقبلية، توسيع الحصة السوقية أو الأرباح

يتضح مما تقدم مدى أهمية ووزن التوجه بالعميل في خلق قيمة للمنظمة حيث تتشكل هذه القيمة بعد

عدة مراحل كل مرحلة موضوعها العميل.

الفرع الثاني: التوجه بالمنافس:

1. مفهوم التوجه بالمنافس :

بين كل من: سلاترونارفار (Slater & Narver 1990) مفهوم التوجه بالمنافس بأنه:

تفهم المنظمة نقاط القوة والضعف لدى منافسيها على المدى القريب والتعرف على إمكانياتهم واستراتيجياتهم على المدى البعيد¹.

مرجع سبق ذكره 1NarverJ , Slater S, (1990), OP. Cit, P 21

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

وعرفها زهينج وآخرون (Zheng et al 2007) بأنه: تركيز المنظمة على نقاط القوة، والضعف للمنافسين، وتحديد استراتيجياتهم وذلك بغية تحسين أدائها وتقديم خدمات تفوق خدماتهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والربحية.¹

وفي رأي مشابه موياه وآخرون (Mu Yeh et al 2011) بأنها: تركيز المنظمة على , أنشطة المنافسين، وتحديد نقاط القوة والضعف والاستراتيجية التي يتبعها منافسيها والاستجابة لها.²

2. تحليل المنافسين:

إن تحليل هيكلية الصناعة تؤثر على الأرباح في المدى الطويل كما تظهر الحاجة لفهم ومراقبة المنافسين، إن قوة أنشطة المنافسين قد تقسد صناعة جذابة، وضعفهم يمكن أن يكون هدف لاستغلاله، إن استجابة المنظمة لفهم ومراقبة المنافسين يكون له تأثير كبير على نجاحها. كما يمكن الحصول على المعلومات التنافسية من تقارير بحوث التسويق، ومن خلال العاملين في منظمة المنافس، ومن المصادر ثانوية، مثل: المجالات التجارية، والمقالات في الجرائد أو من خلال الموزعين يمكن تحليل منتجات المنافس و معرفة كمية مبيعاتهم.

إن تحليل المنافسين يجب أن يجيب على الأسئلة الآتية:

- 1 . من هم منافسين المنظمة؟
 - 2 . ما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟
 - 3 . ما هي الأهداف الاستراتيجية للمنافسين؟
 - 4 . ما هي استراتيجيات المنافسين؟
 - 5 . ما هي نماذج ردود أفعال المنافسين تجاه تغيرات السوق؟
- أ . من هم منافسين المنظمة؟

إن عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان؛ فعلى نطاق ضيق، تستطيع المنظمة تحديد منافسيها على أنهم المنظمات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات مشابهة إلى نفس الزبائن

¹Zheng Zhou Kevin et al, The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis, Journal of international Business Studies, 2007, Vol.38, p303-319

²Mu Yah Chien et al, A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in Tourism Sector, American Journal of Applied Sciences, Vol.8, No.4, 2011, p 343-347

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

وبأسعار مشابهة؛ ولكن فعلياً تواجه المنظمات تحديات أوسع من المنافسين، ومن ثم يكون على المنظمة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع المنظمات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها للسوق.

كما يمكن للمنظمات أيضاً أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال السوق الذي يعملون فيه، بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر السوق. وعندئذ تقوم المنظمة بتحديد منافسيها على أنها المنظمات الأخرى التي تسعى إلى محاولة إشباع نفس حاجات الزبائن، أو أنها تلك المنظمات التي تسعى إلى بناء علاقات مع نفس زبائن المنظمة.¹

ب. ما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟

بعد التعرف على المنافسين تأتي المرحلة التالية وهي معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين، وتعد المعرفة الدقيقة لنقاط القوة، ونقاط الضعف من المتطلبات الأساسية لتطوير الاستراتيجية التنافسية، وذلك من خلال تحديد المناطق الحساسة في التنافسية؛ فالاستراتيجية العسكرية تقترض بأن النجاح على الأغلب هو نتيجة توجيه القوة نحو نقاط ضعف العدو. وأن معالجة تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافس هي الحلقة الثانية من تحليل المنافسين؛ فأولاً نقوم بجمع المعلومات عن الزبون والسوق الداخلية، على أن تكون هذه المعلومات قابلة للتنفيذ، مثل: المعلومات المالية، وهامش الربح، والمبيعات، ومستوى الاستثمار، وبيانات السوق المتعلقة بمستويات الأسعار، والحصة السوقية، وقنوات التوزيع المستخدمة، وبيانات الزبون المتعلقة بإدراك الزبون للعلامة التجارية، والصورة الذهنية للمنتج، وجودة الخدمة، والمقدرة الشرائية، وغيرها. ولمعالجة البيانات المجمعّة تحتاج المنظمة إلى تحليل ومن ثم مقارنة المنافسين للمنظمة، وتعد. هذه المقارنة العامل الرئيس في تطويرها ونجاحها فيما إذا تم معالجتها بطريقة صحيحة.²

ج. ما هي الأهداف الاستراتيجية للمنافسين؟

إن الجزء الثالث لتحليل المنافسين يكون باستنتاج أهدافهم الاستراتيجية، حيث يسعى كل منافس إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف. وترغب المنظمة في معرفة الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية الحالية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، وقيادة التكنولوجيا، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد

¹- أبو النجا، محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 229-231

²Jobber David, Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, 2004, P 683

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

على التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة.¹

فالمنظمات ربما تقرر أن تبني أو توقف أو تحصد المنتجات والاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال وبالخلاصة نجد:

- إن هدف البناء مختص بزيادة المبيعات أو الحصة السوقية .
- وهدف التوقف يقترح بأن نحافظ على مبيعاتنا أو الحصة السوقية .
- وهدف الحصاد يتبع عندما يكون هنالك تأكيد بزيادة التدفقات النقدية إلى أقصى حد على المدى القصير من خلال التخفيض الكبير للنفقات وزيادة الأسعار كلما كان ذلك ممكناً.

د. ماهي استراتيجيات المنافسين؟

إن معرفة استراتيجية المنافسين يتيح للمنظمة تجاوز وضع استراتيجيات تشابه منافسيها، وإن تشابه الاستراتيجيات بين المنظمات المتنافسة مؤشر على حدة المنافسة في هذا القطاع.

وبالتالي تقوم المنظمة بتحديد الأسباب التي دفعت منافسيها لوضع مثل تلك الاستراتيجيات، وهو ما يساعدها في تصنيف منافسيها بمجموعات حسب تشابه الاستراتيجية المتبعة، ومعرفة بأي مجموعة تقع المنظمة.²

هـ. ما هي نماذج وردود أفعال المنافسين تجاه تغيرات السوق؟³

بعد التعرف على استراتيجية المنافسين تأتي مرحلة التعرف على ردود أفعالهم وردود أفعالهم تجاه بعض التصرفات التي تتوي المنظمة القيام بها مثل تخفيض الأسعار وتكثيف الحملات الترويجية، أو تقديم منتج جديد.

¹-أبو النجا، محمد، مرجع سبق ذكره، ص 273-274

²Liam Fahey, Invented Competitors: A new Competitor Analysis Methodology, Journal of Strategy & Leadership, 2002, p5-12

³obber David, OP, Cit, p 686

الفرع الثالث: التنسيق الوظيفي الداخلي :

يتوقف نجاح المنظمة ليس على التوجه بالزبون والمنافس وإنما على التعاون والتنسيق بين العاملين وبين الوظائف داخل المنظمة، لما له من دور مهم في بناء هيكل فرق العمل التي تحقق قيمة عالية للزبون. فما هو التنسيق الوظيفي الداخلي وآلياته إذاً؟

إن المتغير الثالث في استراتيجية التوجه السوقي هو التنسيق الوظيفي الداخلي، حيث تركز وظيفة هذا المتغير على استخدام موارد المنظمة في خلق قيمة عالية للزبون.

عرف شن(2012. Shin) : التنسيق الوظيفي الداخلي بأنه: البعد الثالث من أبعاد التوجه بالسوق، والذي يعني التنسيق بين موظفي المنظمة، وبين مواردها الأخرى في جميع أقسامها؛ وذلك لتقديم قيمة عالية للزبون.¹

إن أي نقطة في سلسلة القيمة للزبون يجب أن تمنح المنظمة الفرصة كي تحقق تلك القيمة؛ لذلك فإن أي فرد في المنظمة من الممكن أن يسهم في خلق القيمة المطلوبة للزبون. و بذلك يتبين لنا أن عملية خلق القيمة للزبون هي أكثر من وظيفة التسويق، و بطريقة أخرى إن عملية خلق قيمة عالية للزبون هي أشبه بأوركسترا تعزف سمفونية؛ وذلك من خلال اشتراك مجموعات جزئية لعزف هذه السمفونية حيث تقوم السمفونية على التكامل، والتنسيق بين المجموعات بالإضافة لقائد الأوركسترا الذي يقوم بإعطاء توجيهاته ليكون هناك تنظيم في أداء السمفونية، وإخراجها بنجاح، وهذا ما يجب أن يتم في المنظمة لخلق قيمة عالية، من خلال التكامل و التنسيق بين أقسام المنظمة²

عندما لا يكون هناك تنسيق بين الوظائف فإن المنظمة تحتاج إلى قيادة فعالة للتغلب على عزلة الوظائف، فإنجاز وظيفة التنسيق الوظيفي الداخلي يتطلب الموائمة بين المجالات الوظيفية، وخلق التبعية بين الوظائف بحيث يكون لكل مجال ميزته الخاصة في التعامل بشكل وثيق مع باقي الوظائف.

¹Shin Sohyoun, Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in The Korean Context, Journal of International Business Research, 2012, Vol.5, No.1, p 22-33

²Barbara R. Wooldridge, Barbara D. Minsky, The Role of Climate & Socialization in Developing interfunctional Coordination, Journal of Learning Organization, Vol:9, N:1, 2002, p 29-38

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

نعني مما تقدم أن كل مجال وظيفي له دور في خلق قيمة عالية للزبائن، وأن مصلحة كل وظيفية من الوظائف سوف تؤدي إلى المشاركة بشكل كامل في خلق تلك القيمة عندما يكون هناك ربح أو فائدة ستعود على الجميع، كما أن تطوير عملية التنسيق ضمن وظيفة التسويق يجب أن تتم بالتعاون مع بقية أقسام المنظمة؛ لما له من دور مهم في وضع استراتيجية تنافسية في ظل بيئة متغيرة.

المبحث الثاني: العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي

المطلب الأول : العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي

إن الغرض الأساسي من التوجه السوقي هو خلق أعلى قيمة للعميل ، والمحافظة على الريادة لأطول فترة ممكنة في ظل بيئة تنافسية شديدة، حيث تكون المنظمة على اطلاع على كل المتغيرات الخارجية المؤثرة على وضعها التنافسي، بدءا بالعمل إلى المنافس، المورد، الموزع....الخ، لكن نجاح المنظمة في حصر وفهم العوامل الخارجية لا يكفي إن لم تكن هناك استجابة داخلية من طرف العاملين في المنظمة أو كما يطلق عليهم في بعض أدبيات التسويق بالعملاء الداخليين، فمن شروط التوجه السوقي وجود استجابة مناسبة من قبل العاملين وإلا فإنه لا يوجد معنى للجهود السابقة من جمع للمعلومات، تحليلها وتوزيعها، وحتى لا تضيع تلك الجهود فإن الرهان يبني على التسويق الداخلي.

المطلب الثاني : علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالتوجه السوقي

الفرع الأول : علاقة التمكين بالتوجه السوقي

للتمكين أثر واضح في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين ، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة ، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال .¹

¹ Hardy, Cynthia Leiba-O'Sullivan, Sharon " The power behind empowerment: Implications for research and practice " , Human Relations 51(4) , April 1998

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

وتشمل فوائد التمكين كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها ، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له¹ . والمنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد ، هذا لأن الموظف الممكن أكثر استعداداً للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة .

الفرع الثاني : علاقة الاتصالات الداخلية بالتوجه السوقي

يمثل الإتصال عنصراً محورياً في نشاط أي منظمة، فإذا كان العاملون يمثلون العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة المفاهيم والتحديات في تحقيق الأهداف والحفاظ على موقع المؤسسة في إطارها التنافسي فإن عملية الإتصال والتفاعل بين العاملين مع بعضهم وتفاعلهم مع الإدارة تمكنهم من فهم المحيط الداخلي وتغادي صراعات العمل .

فأهمية الإتصال داخل المنظمة على علاقة مباشرة لأفراد في ممارسة مهامهم والتي ستعكس على مردودهم ومن ثم جودة خدماتهم المقدمة والتي ستدفعهم للاهتمام الدائم الدائم بالمعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة داخليا وخارجيا .

الفرع الثالث : علاقة الحوافز بالتوجه السوقي :

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، وقد أشارت الباحثة (Pilts,2005) إلى أن أحد الاستراتيجيات الأساسية لنجاح المنظمة، تتمثل بالحفاظ على عمالتها المؤهلة والمدربة وجذب عمالة جديدة تتمتع بالخبرة، وخاصة في ظل المنافسة بين المنظمات لجذب العمالة الماهرة من خلال نظام المكافآت والحوافز .

1 ملحم يحي " التمكين كمفهوم ادارى معاصر " , منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ' 2006

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

لذلك لابد من تحفيز العاملين في المنظمة لإنجاح تلك السياسة من خلال تطبيق نظام مكافآت وحوافز، يتعزز من خلاله الشعور الإيجابي لدى العامل بأهمية العمل واعتبار أن تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية مسؤوليته بالدرجة الأولى.

الفرع الرابع : علاقة فرق العمل بالتوجه السوقي

يلعب تشكيل فرق العمل واستخدامها في المنظمة دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها، حيث أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع الأفكار وأساليب التنفيذ .

ان من أهم عقبات المنظمة هو الافتقار الى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق مما ينعكس سلبا على عملية الابتكار والتجديد ، بل ويتولد بدلا عن ذلك الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة .
وحسب ما ذكرت العديد من الدراسات فإنه توجد العديد من الأسباب لاستخدام فرق العمل والعمل الجماعي يمكن توضيحها فيما يلي¹:

- 1- ان استخدام فرق العمل يحقق نتائج أفضل مما يحققه الأفراد
 - 2- ان الفرق تنتج قرارات أكثر جودة مما ينتج الفرد وذلك لأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات لحل المشكلات
 - 3- الكثير من المنظمات تفضل فرق العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة في العمل
 - 4- ان استخدام فرق والعمل الجماعي يفيد كلا من صاحب العمل والعاملين : بزيادة الجودة , المرونة , التنسيق, تقليل الغياب, تحسين اتجاهات العاملين بالمنظمة .
- يتطلب نجاح سياسة التوجه السوقي تكامل وتضافر جهود الأقسام والأفراد جميعهم، لذلك لابد من التنسيق فيما بينها وإشاعة مناخ من التفاهيم بين الأفراد في المنظمة وتعزيز العلاقات الإيجابية فيما بينهم .ولا يتوقف التأثير الإيجابي للتكامل بين عمل الأقسام الداخلية على نجاح سياسة التوجه بالسوق بل يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1 samuel m. natale et al " Leadership in teams: managerial responses " , Team Performance Management 10(3/4) , april 2004

المطلب الثالث : الأدبيات التطبيقية

الفرع الأول : الدراسات السابقة

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بموضوعنا هذا منها:

الدراسات العربية:

1- دراسة نسيم بيرم " أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير

تخصص إدارة الأعمال بجامعة حلب 2016¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، وذلك لعينة من المصارف التجارية الخاصة العاملة في محافظة حلب. كما هدف البحث أيضاً إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي و مستوى الأداء في المصارف عينة البحث.

وأعتمد الباحث على أربعة أبعاد للتسويق الداخلي تتوافق مع طبيعة العمل المصرفي وهي " التمكين، الاتصالات الداخلية، الحوافز، فرق العمل" ، أما فيما يتعلق بالأداء فقد اعتمد الباحث على الأداء الاستراتيجي للمنظمة الذي يعطي صورة شاملة عن أداء المنظمة و يتألف من أربعة أبعاد " البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية الداخلية ، بعد التعلم والنمو" وقد لخصت الدراسة الى أن

- يتوفر بعد التمكين كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف عينة البحث بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل .. وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يتوفر بعد الاتصالات الداخلية كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف عينة البحث بدرجة عالية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يتوفر بعد الحوافز كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف عينة البحث بدرجة متوسطة. وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يدل على توافر بعد فرق العمل كأحد أساسيات مفهوم التسويق الداخلي لدى المصارف عينة البحث بدرجة المتوسطة. وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.
- يتم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المصارف عينة البحث بدرجة فوق المتوسطة بقليل.

¹ نسيم بيرم " أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة " ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال بجامعة حلب , 2016

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

2- دراسة د. خالد عبد المحسن المرشدي و عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي 2017 " التوجه السوقي والميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية"¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث سعت للإجابة عن التساؤل الآتي: " ما أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المساهمة السعودية والمدرجة في سوق الأسهم السعودي؟ " وأجريت الدراسة على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية والمدرجة في هيئة سوق المال، وقد تكونت عينة الدراسة من الرؤساء التنفيذيين لتلك الشركات وكان حجم عينة الدراسة (99)، وقد تمت ترجمة وتطوير استبيان الدراسة لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طورت استبانة لقياس المتغيرات المتضمنة في الدراسة، حيث تكونت من (30) فقرة تقيس التوجه السوقي، وتتضمن؛ (10) فقرات تقيس جمع المعلومات، و(8) تقيس نشر المعلومات، و(12) تقيس الاستجابة، بالإضافة إلى (15) فقرة تقيس الميزة التنافسية، وتتضمن (6) فقرات تقيس ميزة قيادة التكلفة، و(4) تقيس ميزة التمايز بالابتكار، و(5) تقيس ميزة التمايز بالسوق، وتم التحقق من تمتع الاستبانة بدلالات صدق وثبات مقبولة، واختبار فرضيات الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار، ولم تظهر النتائج أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة قيادة التكلفة، كما لم تظهر النتائج أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة التمايز بالسوق.

3- دراسة بن عليوش توفيق " دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل" 2017 مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص دراسات وبحوث تسويقية جامعة فرحات عباس سطيف²

وقد هدفت الدراسة الى

-تحديد مفهوم التوجه السوقي وأهم ركائزه، والفرق بينه وبين التوجهات السابقة؛

1 د. خالد عبد المحسن المرشدي و عبد العزيز عبد الرحمن العتيبي " التوجه السوقي والميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية "، 2017

2 بن عليوش توفيق " دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص دراسات وبحوث تسويقية جامعة فرحات عباس 2017

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

- ابراز دور التوجه السوقي في خلق الميزة التنافسية؛
- الكشف عن تأثير التوجه السوقي على قيمة العميل؛
- ابراز تأثير عناصر التوجه السوقي مجتمعة ومنفردة على ولاء العميل؛
- اقتراح حلول على ضوء النتائج المتوصل إليها تفيد الشركة محل الدراسة في استعادة ثقة عملائها وتعزيز ولائهم لها.

وقد خلصت الى أن التوجه السوقي يرفع من قيمة العميل بزيادة المكاسب الإجمالية (قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية، قيمة الصورة) ، من خلال الأثر الموجب لكل عناصر التوجه السوقي مجتمعة ومنفردة، كما يخفض في الكلف الإجمالية (الكلفة النقدية، كلفة الوقت، كلفة الجهد، الكلفة نفسية) من خلال الاثر الموجب لكل عناصر التوجه السوقي مجتمعة ومنفردة على هذه الكلف.

4-دراسة سنوسي رميسة وبوسالم سفيان "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص سويق الخدمات 2019¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي" من خلال دور كل من ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز، والتمكين) على الرضا الوظيفي ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية أم البواقي، حيث تم توزيع 50 استبانة وتم استرجاع 35 منها. ومن خلال تطبيق برنامج التحليل الاحصائي spss أظهرت نتائج اختبار الفرضيات، قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج الى وجود أثر لكل من الاتصال الداخلي والتحفيز والتمكين على الرضا الوظيفي لدى مديرية اتصالات الجزائر، وعدم وجود أثر للتدريب على الرضا الوظيفي

ولخصت الى انه حتى تنجح المؤسسات الخدمية في تقديم خدمة ذات جودة عالية لا بد أن تتبع أساليب التسويق الداخلي التي تقوم على اختيار وانتقاء أفضل العاملين والعمل على تدريبهم بشكل دوري وذلك للرفع من قدراتهم وكذلك العمل على تحفيزهم وهذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

¹ سنوسي رميسة وبوسالم سفيان "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص سويق الخدمات 2019

الدراسات الأجنبية:

1- Market Orientation Conceptualizations, Components and Performance-
Impacts: A Literature Review and Conceptual Framework by Caroline
Osuagwu Published: May 21, 2019¹

تشير هاته الدراسة على ان التوجه نحو السوق هو فكرة العمل التي ترى أن العميل أو المستهلك أو العميل هو مركزا نشطة الأعمال وهي من الاستراتيجيات التي قد تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في كثير المنظمات و لها صلة بجميع القطاعات في الاقتصاد . تتعهد هذه الدراسة بمراجعة أدبيات التوجه السوقي المتعلقة بالمفاهيم والمكونات وتأثيرات الأداء . على أساس مراجعة الأدبيات ، تطور الورقة إطارًا مفاهيميًا وتقتراح المجالات المحتملة للبحث في مستقبل التوجه السوقي وتم الوصول الى أن التوجه نحو السوق هو استراتيجية مهمة للفعالية والكفاءة التنظيمية.

2- Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy

Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador by Francisco
González Santa Cruz * , Nelly Moreira Mero , María Iliana Loor Alcívar
and Amalia Hidalgo Fernández Faculty of Law and Business

Administration, University of Córdoba, Córdoba, Spain , 25 September
2020 ²

يهدف هذا البحث إلى تحليل أبعاد التسويق الداخلي ، من خلال التحقق من صحة أداة القياس التي تم تكييفها مع هذا القطاع من الاقتصاد الاجتماعي ، في بلد نام . تعتمد المنهجية على إكمال العمل الميداني ، حيث تم تطبيق استبيان منظم لعينة تمثيلية من 2499 موظفًا وضباطًا من العاملين في الإكوادور . تم تحديد ملاءمة المقياس من خلال وسائل نموذج المعادلات الهيكلية الإكوادورية . تم اقتراح قائمة أولية لعناصر القياس ؛ ثم إنشاء هذا بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بأبعاد التسويق الداخلي . في مرحلة التكيف من

¹ Caroline Osuagwu "Market Orientation Conceptualizations, Components and Performance-
Impacts" , A Literature Review and Conceptual Framework , may 2019

² Francisco González Santa Cruz * , Nelly Moreira Mero, María Iliana Loor Alcívar and Amalia
Hidalgo Fernández "Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy
Organizations:" Study Applied to Co-operativism in Ecuador Faculty of Law and Business
Administration, University of Córdoba, Córdoba, Spain , 25 September 2020

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي

الاستبيان ، تم إجراء مراجعة مع المتخصصين الإكوادوريين المشاركين في قطاع الاقتصاد الشعبي والتضامن (المشار إليه بهذه الطريقة في بلد أمريكا اللاتينية) واستخدمت لتجاهل الأخطاء من حيث المصطلحات والفهم. بعد ذلك، تم إجراء اختبار أولي على 40 مشاركًا، لاكتشاف الانحرافات والأخطاء المحتملة مباشرة في المجال محل الدراسة.

أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي هو بناء متعدد الأبعاد ويمكن قياسه في ستة أبعاد: تحديد تبادل القيمة (IVE)، وتجزئة السوق الداخلية (IMS)، والاتصال الداخلي (IC)، والشؤون الإدارية (MC)، والتدريب (TR)، والتوازن بين العمل / الأسرة. (WFB).

3- The impact of internal marketing and market orientation on performance:

an empirical study in restaurant industry by **Reza Salehzadeh** and

Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Tabaeian, R.A., Amani,

M. and Mortazavi, M *University of Isfahan, Isfahan, Iran* , 20 November

2017¹

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في آثار التسويق الداخلي وتوجه السوق على الأداء التنظيمي على أساس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تم استخدام تصميم بحث مقطعي ، بالاعتماد على استبيان استقصائي ، لجمع البيانات من عينة من المطاعم. تم إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام نتائج من 164 مشاركًا.

أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي أثر بشكل إيجابي على توجه السوق وأدائه. بالإضافة إلى ذلك ، كان التوجه نحو السوق سابقة مباشرة للأداء. توفر النتائج آثارًا أكاديمية وعملية وسياسية مهمة لصناعة المطاعم.

¹ Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Tabaeian, R.A., Amani, M. and Mortazavi, M. (2017), "The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry", *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 No. 4, pp. 273-290. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2016-0009>

الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- البعض من الدراسات السابقة تناولت متغير التسويق الداخلي وتأثيره في متغيرات أخرى، ودراسات أخرى تناولت متغير التوجه السوقي وعلاقته بمتغيرات أخرى، والدراسة الأقرب إلى دراستنا هي الدراسة التي تطرقت لتأثير أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة.
- أما الميزة التي تميزت بها الدراسة الحالية هي التطرق الى تأثير التسويق الداخلي وعلاقته بالتوجه السوقي من خلال الابعاد الأربعة للتسويق الداخلي (التمكين , الحوافز , الاتصالات الداخلية , فرق العمل)

خلاصة الفصل الأول :

عرضنا ضمن سياق هذا الفصل في المبحث الأول مفهوم التسويق الداخلي و نشأته ، إضافةً لأهمية وأهداف هذا المفهوم ، بعد ذلك انتقلنا الى إجراءات التسويق الداخلي وأبعاده (التمكين , الاتصالات الداخلية , الحوافز , فرق العمال) ، وتطرقنا في الأخير الى مختلف نماذج التنفيذ في التسويق الداخلي أما في المبحث الثاني فقد هدفتنا الى إعطاء مفاهيم عامة حول التوجه السوقي ثم انتقلنا الى تبيان عناصره الثلاثة المتمثلة في (التوج بالزبون , التوجه بالمنافس , التنسيق الداخلي) وفي الأخير تطرقنا الى العلاقة التي تربط التسويق الداخلي والتوجه السوقي أما عن المبحث الثالث والأخير فقد تناولنا مختلف الدراسات المتعلقة ببحثنا العربية والأجنبية منها .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية
لأثر التسويق الداخلي على
التوجه السوقي بالبنك الوطني

تمهيد

أضحت الدراسة الميدانية لأمر ضروري للاتصال المباشر بين البحث الميداني والواقعي الملموس، بهدف التمكن من تدعيم المعلومات النظرية التي تخص موضوع البحث، ولأجل بلوغ هذا الهدف ولتوضيح وإظهار المعلومات أكثر، تم أخذ عمال كمجتمع لدراسة أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي، وذلك بتربص تطبيقي لدراسة مدى تطابق موضوع البحث مع الواقع، حيث تمت الدراسة على مستوى، حيث تم توجيه استبيان إلى العاملين، بغرض التعرف على أثر كل اجراء من اجراءات التسويق الداخلي في تحسين التوجه السوقي وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين .

تطرقنا في المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة أما البحث الثاني فقد تناولنا المبحث الثاني: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات.

المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة من خلال شرح أسلوب الدراسة عن طريق تبيان تصميم الدراسة, مصادر وطرق جمع البيانات وكذلك وحدات القياس والمقياس المستخدم بالدراسة.

المطلب الأول : المنهجية المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : المنهجية المستخدمة

من أجل الحصول على نتائج دقيقة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي , حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والذي يعمل على توضيح وتبيين متغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الداخلي والتوجه السوقي والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية وذلك باستخدام مختلف الأساليب المناسبة من اجل فهم وتحليل الظاهرة محل البحث وربطها بالنتائج المتحصل عليها ويعمل على تفسيرها وتصنيفها وإصدار الاحكام المناسبة

الفرع الثاني مجتمع وعينة الدراسة

أولا :مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الوكالات التجارية التابعة للبنك الوطني الجزائري العاملة في ولاية ورقلة والبالغ عددها 4 وكالات وهي :

• تعريف مديرية شبكة الاستغلال -184- ورقلة

تعتبر مديرية شبكة الاستغلال -184- ورقلة إحدى المديريات التي دشنت مع الوكالة الرئيسية لها يوم 03 محرم 1415 هـ الموافق ل 13 يونيو 1994 م بمقر نهج جيش التحرير الوطني ورقلة على يد السيد محمد ترياش المدير العام الأول لها و حاليا ممثلة من قبل السيد حصاد حسان ذات رأس مال 416000000,00 دج و حيث تشرف هذا الأخيرة على 15 وكالة و المتمثلة في :

غرداية 291 , وكالة نسبية للاغواط 301 , غرداية 292 , تمنراست 473 بريان 294 , تقرت 941
القرارة 295 , وكالة ورقلة (ب) 943 , متليلي 296 , وكالة ورقلة (ب) 943 , متليلي 296 , جانت 945
افلو 297 , وكالة رئيسية ورقلة (أ) 946 , حاسي مسعود 947 , ورقلة (ج) 944, وكالة ايليزي 948 .

جدول 2 الوكالات التجارية الخاصة بالبنك الوطني الجزائري في ورقلة

| |
|------------------------------|
| اسم الوكالة |
| وكالة ورقلة الرئيسية (أ) 946 |
| وكالة ورقلة (ب) 943 |
| وكالة ورقلة (ج) 944 |
| وكالة حاسي مسعود (947) |

المصدر : معلومات مقدمة من البنك

ثانيا عينة الدراسة :

تكونت العينة العشوائية من موظفي الوكالات الأربع اذ تم توزيع 50 استبيان على بعض من موظفي البنك في الوكالات التابعة للبنك

جدول 3 توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

| اسم البنك (وكالات ورقلة) | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة | الاستبيانات غير المسترجعة | الاستبيانات المرفوضة | الاستبيانات المعتمدة |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
| (أ) 946 , (ب) 943 , (ج) 944 , (947) | 50 | 45 | 5 | 5 | 40 |
| النسبة المئوية % | 100% | 90% | 10% | 10% | 80% |

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على عينات الاستبيان

يمثل الجدول 3 توزيع عينة الدراسة , حيث نلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة كان 50 استبيان والذي يمثل

100% وتمكنا من اعتماد 45 استبيان أي ما يمثل نسبة 80 %

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة

متغير الجنس : يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|--------|---------|----------------|
| الذكور | 19 | 47.5% |
| الاناث | 21 | 52.5% |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 40 | %100 |
|---------|----|------|

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على معطيات الاستبيان

يشير الجدول رقم (4) ان نسبة الاناث تساوي 52.5 بينما نسبة الذكور تساوي 47.5 وهذا يشير الى أن نسبة الاناث أكثر من الذكور

متغير العمر : يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

جدول 5 توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 5 | % 12,5 |
| من 30 الى 40 سنة | 21 | % 52,5 |
| من 41 الى 50 سنة | 11 | % 27,5 |
| أكبر من 50 سنة | 3 | % 7,5 |
| المجموع | 40 | %100,0 |

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من الجدول ان أكبر نسبة كانت للفئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 52,5 % تليها الفئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 27,5 % ثم تأتي فئة أقل من 30 سنة بنسبة 12,5 % وأخير فئة أكبر من 50 سنة أي 7,5 % .

المؤهلات العلمية : يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهلات العلمية

جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| ثانوية فما أقل | 5 | % 12,5 |
| تقني سامي | 9 | % 22,5 |
| ليسانس | 22 | % 55 |
| مهندس | 1 | % 2,5 |
| دراسات عليا | 3 | % 7,5 |
| المجموع | 40 | %100,0 |

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على معطيات الاستبيان

يتضح من الجدول 6 لتوزيع أفراد العينة بحسب المستوى الدراسي أن أكبر نسبة كانت لحاملي شهادة ليسانس بنسبة 55% تليها نسبة 22,5% لحاملي شهادة تقني سامي ثم تأتي بعدها نسبة 12.5% لمستوى ثانوية فما أقل بينما كانت نسبة الدراسات العليا 7.5% وأخير شهادة مهندس بنسبة 2.5% وتدل هذه النتائج بأن حاملي شهادة ليسانس وتقني سامي يحوزن النسبة الأكبر بنسبة 72.2% .

الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

| عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 6 | 15,0% |
| من 5 الى 10 سنوات | 17 | 42,5% |
| من 10 الى أقل من 15 سنة | 7 | 17,5% |
| من 15 سنة فما فوق | 10 | 25,0% |
| المجموع | 40 | 100,0% |

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على معطيات الاستبيان

يوضح الجدول 7 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة , حيث أن السبة الأكبر كانت للفئة من 5 الى 10 سنوات خبرة بنسبة 42.5% ثم تليها فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 25% ثم تأتي بعدها فئة من 10 الى أقل من 15 سنة بنسبة 17.5% وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15% .

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة الحالية:

لقياس ثبات أداة الدراسة الحالية سيتم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha , حيث يقاس درجة بناء مجموعة فقرات لبعده واحد، بحيث إذا فاقت قيمة معامل كرومباخ ألفا 0.7 فإن البناء مقبول، كما يمكن قبول البناء إذا اقتربت قيمة المعامل 0.7.

يمثل الجدول رقم (8) نتائج دراسة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's

Alpha

جدول 8 معامل الثبات Cronbach's Alpha

| المتغيرات | عدد الحالات | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا Cronbach's Alpha |
|------------------------|-------------|--------------|---------------------------------------|
| بعد التمكين | 40 | 03 | 0.674 |
| بعد الاتصالات الداخلية | 40 | 04 | 0.517 |
| بعد الحوافز | 40 | 03 | 0.832 |
| بعد فرق العمل | 40 | 04 | 0.585 |
| بعد التوجه السوقي | 40 | 11 | 0.839 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لكل متغيرات الدراسة يتراوح بين 0.674 و 0.839 وهو أكبر أو يقترب من 0.70، إذن فشرط ثبات أداة الدراسة محقق وهذا دليل على جودة بيانات الدراسة، فقد أكد (Zeller, Navaroo, Losada, Ruzo, and Di'ez) (2010) أن سنة 1979 أكد على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0,70 حتى يتحقق شرط الثبات.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة الحالية:

أولاً: التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم عرض استبيان الدراسة على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال التسويق، إذ تم تقييم استبيان الدراسة والتقيد بالملاحظات المفيدة التي قدمها هؤلاء المحكمين لتحسين جودة العبارات المدرجة في الاستبيان وزيادة دقة المجيبين عليه،

ثانيا: التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة

يوضح الجدول رقم (09) نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام اختبار معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمجموع العبارات، لأن حكم المحكمين لوحده غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة.

جدول 9 اختبار الصدق البنائي

| المتغيرات | الفقرة | عدد الحالات | Sig.(2-tailed) | ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات |
|--------------------|---|-------------|----------------|------------------------------------|
| التمكين | يتيح البنك للموظف فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات. | 40 | 0.001 | 0.840 |
| | يحرص البنك على تدريب الموظفين لتحقيق أداء أفضل. | 40 | 0.001 | 0.658 |
| | يمنح البنك الموظف صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعماله. | 40 | 0.001 | 0.832 |
| الاتصالات الداخلية | يوفر البنك معلومات كافية للموظفين لاتمام أعمالهم. | 40 | 0.001 | 0.350 |
| | يحصل الموظف علنا للمعلومات التي يحتاجها بسهولة. | 40 | 0.001 | 0.692 |
| | يستخدم البنك أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات بين الموظفين. | 40 | 0.001 | 0.659 |
| | سهولة وسرعة انتقال المعلومات داخل البنك يساعد على إنجاز المهام بسرعة. | 40 | 0.001 | 0.800 |
| الحوافز | يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية | 40 | 0.001 | 0.882 |

| | | | | |
|-------|-------|----|---|-------------------|
| | | | للموظفين . | |
| 0.890 | 0.001 | 40 | الحوافز تتناسب مع تطور أداء الموظف . | |
| 0.833 | 0.001 | 40 | تقدم الحوافز بطريقة عادلة. | |
| 0.705 | 0.001 | 40 | يشجع البنك الموظفين على العمل بروح الفريق. | فرق العمل |
| 0.435 | 0.005 | 40 | تمكن فرق العمل من تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين. | |
| 0.854 | 0.001 | 40 | أؤمن بأن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي. | |
| 0.624 | 0.001 | 40 | في ال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد. | |
| 0.694 | 0.001 | 40 | يقوم البنك باعلام الزبون بعروض الخدمات أول بأول. | التوجه بالزبون |
| 0.811 | 0.001 | 40 | يحرص البنك أن يقدم خدمات تتوافق مع امكانيات الزبون. | |
| 0.550 | 0.001 | 40 | يستجيب البنك لشكاوي الزبائن بصفة دائمة. | |
| 0.802 | 0.001 | 40 | يحرص البنك على حل الشكاوي والمشاكل بسرعة. | |
| 0.742 | 0.001 | 40 | يقوم البنك بتحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين باستمرار. | التوجه بالمنافسين |
| 0.815 | 0.001 | 40 | يحرص أن يكون البنك أكثر تواجد من المنافسين. | |
| 0.670 | 0.001 | 40 | يسعى البنك دائما أن يكون سباقا في تقديم خدمات جديدة. | |
| 0.519 | 0.001 | 40 | يقدم البنك خدمات ذات مزايا | |

| | | | تنافسية (تكلفة، جودة). | |
|-------|-------|----|--|-------------------------|
| 0.895 | 0.001 | 40 | يتم اعداد استراتيجية السوق بالتنسيق بين مختلف مصالح البنك. | التنسيق الوظيفي الداخلي |
| 0.847 | 0.001 | 40 | يحرص البنك على نشر المعلومات المتعلقة بالسوق (زبائن، منافسين) بصورة دائمة لجميع مصالح البنك. | |
| 0.758 | 0.001 | 40 | يتصل موظفو البنك فيما بينهم بسهولة. | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (9) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($\text{Sig. (2-tailed)}=0.001 < 0.05$) إذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصور بين 0.350 و 0.895 و هي أكبر من 0.50 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب قوي بين كل عبارة و متوسط مجموع العبارات وهذا حسب دراسة (Tseng and Lee (2009)، إذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

المبحث الثاني: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات:

المطلب الأول : دراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis والتأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، كما هو موضح بالجدول رقم (10).

جدول 10معاملي الالتواء والتفلطح

| معامل التفلطح | معامل الالتواء | المتغيرات |
|---------------|----------------|-------------|
| 0.636 | 0.687 | بعد التمكين |

| | | |
|--------|--------|-----------------------------|
| -0.566 | -0.026 | بعد الاتصالات الداخلية |
| 0.235 | 0.700 | بعد الحوافز |
| -1.060 | 0.138 | بعد فرق العمل |
| 1.364 | 0.691 | بعد التوجه بالزبون |
| -0.934 | 0.167 | بعد التوجه بالمنافسين |
| -1.013 | 0.243 | بعد التنسيق الوظيفي الداخلي |
| -0.459 | -0.057 | التسويق الداخلي |
| -0.219 | 0.118 | التوجه السوقي |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(10) لدينا معامل الالتواء محصور بين -0.026 و 0.700 بمعنى يقع في المجال $[-3,3]$ ، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ينحصر بين $0.219 -$ و 1.364 أي يقع ضمن المجال $[-7,7]$ ، إذن فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب ما أكدته الدراسات إذ تقول أنه إذا كان معامل الالتواء محصور بين $[-3,3]$ ، ومعامل التفلطح محصور بين $[-7,7]$ فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

سيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلا وصفيا بالاعتماد على الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشرات مقاييس التشتت. والجدول رقم (11) يوضح كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

جدول 11 الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | التعليق | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|-------------------|---------|---------------|-----------------------------|
| 0.8095 | منخفض | 1.9233 | التسويق الداخلي |
| 0.61 | منخفض | 1.86 | التمكين |
| 0.789 | منخفض | 1.9125 | الاتصالات الداخلية |
| 1.2596 | متوسط | 2.2583 | الحوافز |
| 0.5797 | منخفض | 1.6625 | فرق العمل |
| 0.4655 | منخفض | 1.6791 | التوجه السوقي |
| 0.6902 | منخفض | 1.8625 | بعد التوجه بالزبون |
| 0.3702 | منخفض | 1.6 | بعد التوجه بالمنافسين |
| 0.336 | منخفض | 1.575 | بعد التنسيق الوظيفي الداخلي |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

أولاً: التحليل الوصفي للتسويق الداخلي :

من الجدول رقم (11) فقد كان الوسط الحسابي بالنسبة للتسويق الداخلي 1.9233، والانحراف المعياري 0.8095، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي إلى المجال [2.6, 3.4] فهذا دليل على وجود اهتمام منخفض بالتسويق الداخلي للبنك الوطني الجزائري ، كما أن الانحراف أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد التسويق الداخلي فكانت النتائج كالتالي:

1. كان الوسط الحسابي لبعدها التمكنين 1.86، أما الانحراف المعياري 0.8095، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي للمجال [4.2,3.4] فهذا يؤكد على أن اهتمام الموظفين بالتمكنين منخفض ، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
2. كان الوسط الحسابي لبعدها الاتصالات الداخلية 1.9125، أما الانحراف المعياري 0.789، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي للمجال [4.2,3.4] فهذا يؤكد على أن اهتمام موظفي البنك ب الاتصالات الداخلية منخفض ، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.
3. كان الوسط الحسابي لبعدها الحوافز 2.2583، أما الانحراف المعياري 1.2596، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي للمجال [3.4,2.6] فهذا يؤكد على أن اهتمام موظفي البنك بالحوافز متوسط ، وبما أن الانحراف المعياري أكبر من 1 فهذا دليل على عدم اتساق البيانات.
4. كان الوسط الحسابي لبعدها الأمان 1.6625، أما الانحراف المعياري 0.5797، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي للمجال [4.2,3.4] فهذا يؤكد على أن اهتمام موظفي البنك بفرق العمل منخفض ، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

ثانيا : التحليل الوصفي للتوجه السوقي

- من الجدول رقم (09) فقد كان الوسط الحسابي بالنسبة للتوجه السوقي 1.6791، والانحراف المعياري 0.4655، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي إلى المجال [3.4,2.6] فهذا دليل على وجود اهتمام منخفض بالتوجه السوقي للبنك الوطني الجزائري ، كما أن الانحراف أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد التسويق الداخلي فكانت النتائج كالتالي:
1. كان الوسط الحسابي لبعدها التوجه بالزبائن 1.8625، أما الانحراف المعياري 0.6902، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي للمجال [4.2,3.4] فهذا يؤكد على أن اهتمام الموظفين بالتوجه بالزبائن منخفض ، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

2. كان الوسط الحسابي لبعده التوجه بالمنافسين 1.6، أما الانحراف المعياري 0.3702، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي للمجال [4.2,3.4] فهذا يؤكد على أن اهتمام موظفي البنك بالتوجه بالمنافسين منخفض، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

3. كان الوسط الحسابي لبعده التنسيق الوظيفي الداخلي 1.575، أما الانحراف المعياري 0.336، وبما أن الوسط الحسابي لا ينتمي للمجال [3.4,2.6] فهذا يؤكد على أن اهتمام موظفي البنك بالتنسيق الوظيفي الداخلي منخفض، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق البيانات.

المطلب الثالث : اختبار صحة فرضيات الدراسة

ستتم دراسة واختبار صحة الفرضية التي تدرس أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي، كما سيتم دراسة ملائمة لنموذج الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً: معاملات الارتباط

سيتم دراسة واختبار صحة الفرضيات التي تدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ نستخدم معامل الارتباط (Spearman) الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين كل من أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، الاتصالات الداخلية، الحوافز، فرق العمل)، وبعده التوجه السوقي .

جدول 12 معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة مجتمعة

| البيان | التوجه السوقي | |
|-----------------|---------------|-------------|
| التسويق الداخلي | 0.539 | Corrélation |
| | 0.001 | Sig |
| | 40 | N |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (التوجه السوقي) بلغ 0.539 عند مستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وهذا يعني أن التسويق الداخلي يساهم بشكل كبير في التوجه السوقي للبنك الوطني الجزائري.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي التوجه السوقي للبنك الوطني الجزائري، مقبولة

جدول 13 معامل الارتباط سييرمان بين متغيرات الدراسة

| التسويق الداخلي | البيان | |
|-----------------|-------------|--------------------|
| 0.478 | Corrélation | بعد التمكين |
| 0.002 | Sig | |
| 40 | N | |
| 0.592 | Corrélation | الاتصالات الداخلية |
| 0.001 | Sig | |
| 40 | N | |
| 0.373 | Corrélation | الحوافز |
| 0.018 | Sig | |
| 40 | N | |
| 0.489 | Corrélation | فرق العمل |

| | | |
|-------|-----|--|
| 0.001 | Sig | |
| 40 | N | |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط موجبة على العموم بين الأبعاد: التمكين، الاتصالات الداخلية، الحوافز، فرق العمل، والتوجه السوقي عند مستوى دلالة 0.002، 0.001، 0.018، 0.001، وهي أقل من 0.05. وهذا ما يدل على علاقة أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، الاتصالات الداخلية، الحوافز، فرق العمل،) ببعد التوجه السوقي. وعليه فإننا نقبل الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وبعد رضا التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة.
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الداخلية وبعد التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة.
- الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وبعد التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة.
- الفرضية الفرعية 4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وبعد التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة.

ثانيا : اختبار فرضيات الأثر

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتدرج، وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا نطلق من أثر لتسويق الداخلي على التوجه السوقي. ثم في مرحلة ثانية كل بعد من أبعاد "التسويق الداخلي" مع التوجه السوقي .

جدول 14 تحليل الانحدار المتدرج للتسويق الداخلي على التوجه السوقي

| متغير الدراسة | معامل الارتباط | معامل التحديد | خطأ التقدير | مستوى الدلالة | مستوى الدلالة المعتمد |
|-----------------|----------------|---------------|-------------|---------------|-----------------------|
| التسويق الداخلي | 0.642 | 0.412 | 3.6555 | 0.001 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) وجود أن مستوى الدلالة 0.001 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

كما يبين الجدول أن معامل التحديد يساوي ($R^2=0.412$) وهو ما يعني نسبة (41.2%) من التباين في المتغير التابع (التوجه السوقي) مفسرة بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي).

من خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري، مقبولة.

جدول 15 تحليل الانحدار المتدرج للتسويق الداخلي على التوجه السوقي

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | | T | مستوى الدلالة Sig |
|---------|-------------------------|-------|---------------------|-------|-------|-------------------|
| | B | Es | Bêta | std. | | |
| 1 | (Constante) | 6.237 | 2.464 | | 2.532 | 0.016 |
| | التمكين | 1.190 | 0.372 | 0.461 | 3.201 | 0.003 |
| | الاتصالات الداخلية | 1.258 | .267 | 0.607 | 4.710 | 0.001 |
| | الحوافز | 0.762 | 0.231 | 0.472 | 3.297 | 0.002 |
| | فرق العمل | 1.254 | .316 | 0.542 | 3.972 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ما يلي:

1. للتمكين أثر إيجابي على التوجه السوقي لأن مستوى الدلالة 0.003 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، بالإضافة الى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر التمكين على التوجه السوقي كانت 0.461 أي 46.1% وهي قيمة متوسطة وعليه وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

- يوجد أثر لبعء التمكين على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة.
- 2. للاتصالات الداخلية أثر إيجابي على التوجه السوقي لأن مستوى الدلالة 0.001 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، بالإضافة الى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الاتصالات الداخلية على التوجه السوقي كانت 0.607 أي 60.7% وهي قيمة عالية ، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

- يوجد أثر لبعء الاتصالات الداخلية على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة
- 3. للحوافز أثر إيجابي على التوجه السوقي لأن مستوى الدلالة 0.002 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، بالإضافة الى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الحوافز على التوجه السوقي كانت 0.472 أي 47.2% وهي قيمة متوسطة، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة:
- يوجد أثر لبعء الحوافز على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة
- 4. لفرق العمل أثر إيجابي على التوجه السوقي لأن مستوى الدلالة 0.001 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، بالإضافة الى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر فرق العمل على التوجه السوقي كانت 0.542 أي 54.2% وهي قيمة عالية، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة:
- يوجد أثر لبعء فرق العمل على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري ، مقبولة

ثالثا : مناقشة النتائج

انطلاقا من المعلومات الواردة في الجانب النظري سيتم تقديم تفسير لنتائج الدراسة بداية بالنتائج المتعلقة بفرضيات اختبار الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ثم تفسير نتائج اختبار فرضيات الفروق.

1. تفسير نتائج أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر إيجابا في التوجه السوقي للبنك الوطني الجزائري بحدود 59.8%، ويرجع هذا الأثر إلى أثر كل من أبعاد التسويق الداخلي على بعد التوجه السوقي لكن بشكل متفاوت، وسيتم تفسير ذلك بشئ من التفصيل على النحو التالي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التمكين يؤثر على التوجه السوقي بالبنك ، ويمكن تفسير ذلك على أن المديرين المتواجدين على مستوى الوكالات يقومون باعطاء أهمية أكبر للموظفين من خلال مساعدتهم في اكتساب مهارات جديدة واشراكهم في تنفيذ المهام داخل البنك وتمكينهم من التصرف بحرية أكبر لانجاز أعمالهم .
- بينت نتائج الدراسة أن بعد الاتصالات الداخلية يؤثر على التوجه السوقي بالبنك محل الدراسة ، ويمكن تفسير ذلك على مدى نجاح موظفي البنك والمديرين على حد سواء في مشاركة وتبادل

- المعلومات وتبادل الآراء المختلفة (استعمال وسائل الاتصال الحديثة مثل تطبيقات التواصل الاجتماعي) مما خلق روح التعاون داخل البنك وساهم في نمو وتطور البنك .
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الحوافز يؤثر على التوجه السوقي بالبنك محل الدراسة ، ويمكن تفسير ذلك على مدى نجاح الإدارة في التأثير على سلوك العاملين بالبنك عن طريق الحوافز المقدمة كالترقية والعلاوات ناهيك عن اللوحات الشرفية وشهادات التقدير خصوصا للعاملين القدامى بالبنك مما أدى الى رفع روح الولاء والانتماء داخل البنك .
 - بينت نتائج الدراسة أن بعد فرق العمل يؤثر على التوجه السوقي بالبنك محل الدراسة ، ويمكن تفسير ذلك للتنسيق الجيد والانسجام بين الخطوط الأمامية للمصرف والخلفية وبذلك يحافظ الموظفون على تقديم الخدمات البنكية لكل الزبائن بنفس المستويات وكذلك إتمام المهام الموكلة في وقت قصير وكفاءة عالية .

خلاصة الفصل الثاني :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المنهجية المستخدمة في الدراسة ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات هذه الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على بعض موظفي البنك والتي تحوي على محورين رئيسيين وهما التسويق الداخلي والتوجه السوقي وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ هاته البيانات وتحليل بياناته باستخدام برنامج spss v28.0 وقد تم التوصل الى عدة نتائج منها :

- أن التسويق الداخلي يؤثر إيجابا في التوجه السوقي للبنك الوطني الجزائري
- أبعاد التسويق الداخلي (التمكين, الاتصالات الداخلية , الحوافز , فرق العمل) تؤثر بشكل إيجابي على التوجه السوقي للبنك الوطني الجزائري

الخاتمة

النتائج والتوصيات

سيتم تقديم النتائج المتوصل إليها عند اختبار فرضيات الدراسة، كما سيتم تقديم توصيات للبنك الوطني الجزائري .

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري حيث بلغت قيمة $R^2 = 59.8\%$
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التمكين على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الاتصالات الداخلية على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري .
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الحوافز على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري .
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث فرق العمل على التوجه السوقي في البنك الوطني الجزائري .

ثانياً : التوصيات :

- استناداً للنتائج المتوصل إليها من الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات :
- القيام بتقديم تعريف للتسويق الداخلي وأهميته للمدراء والموظفين على حد سواء
 - الاهتمام بالجانب التسويقي للبنك والقيام بالدعاية والاشهار للمنتجات والخدمات المقدمة أولاً بأول خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الافتراضية
 - تعزيز ثقافة التوجه السوقي داخل البنك نظراً لأثرها الإيجابي على التزام العاملين
 - تقديم دورات تكوينية خاصة للعمال الجدد لتطوير مهاراتهم وذلك لتقديم خدمات ذات جودة عالية
 - القيام بالبحوث التسويقية ودراسة سلوك الزبائن بصفة مستمرة، وتحديد حاجاته بدقة خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها البنك
 - الاهتمام أكثر بالتنسيق الداخلي وبعث روح التعاون بين الموظفين داخل البنك
 - القيام بدراسة السوق من خلال تحليل المنافسين ونقاط القوة والضعف الخاصة بهم وأهدافهم الاستراتيجية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) أحمد النواعرة : الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , ط1 , 2010 , ص52
- (2) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011
- (3) أيمن عبد الله محمد أبو بكر , " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين " مجلة العلوم الاقتصادية , المجلد 16 , العدد 1 , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015 , ص15
- (4) ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006 ، ص. 34
- (5) جمال الدين لعويسات،"السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومه، دط، الجزائر، 2002.
- (6) حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014 ، ص 35.
- (7) رشاش عدنان , عداة رشيدة , "فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقاربة التسويق الداخلي " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ' العدد 33 ' جامعة زيان
- (8) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر
- (9) شاكر تركي إبراهيم، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية، دراسة تطبيقية، على العاملين في كليات الاقتصاد والإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23. حزيران 2011
- (10) شوايش , مصطفى نجيب "إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد , دار الشروق , عمان , الأردن (2005)
- (11) عمران منذر التلا . تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية . سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية 2016 . 4.
- (12) فليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، الجزء الأول، دار المريخ للنشر . الرياض، السعودية، 2007
- (13) فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، بيروت،
- (14) محمد سلامة غباري، عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991 ، ص. 72
- (15) محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع 01يناير 2012
- (16) محمد فريد الصحن " قراءات في إدارات التسويق " . الإسكندرية , مصر الدار الجامعية (2002)
- (17) ملحم ، يحيى ، (2006) ، "التمكين كمفهوم إداري معاصر " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- (18) النجار فريد راغب، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000
- (19) نسيم بيرم " أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2016
- (20) وغلاني راضية " أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي " دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بسكرة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2019

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1) Ahmed, P. K , and Rafiq, M , "**Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management**" , Butterworth-Heinemann Publications, Oxford,p: xviii –xvi. (2002)
- 2) Banks, in Journal of Academy of Marketing Sciences , Vol.70No.3 (1985).
- 3) Berry, L,"**The Employee As Customer, in Services Marketing**" , Kent Publishing, Boston. (1984)
- 4) Berry, L.L. and Parasuraman, A. Marketing Services: Competing through Quality. The Free Press, New York. (1991).
- 5) Barbara R.Wooldridge, Barbara D.Minsky, The Role of Climate & Socialization in Developing interfunctional Coordination, Journal of Learning Organization, Vol:9, N:1, (2002).
- 6) Christopher H. Lovelock and Jochen Wirtz," service marketing: People, Technology, Strategy" ,5th edition , person prentice hall , United States of America , (2004)
- 7) Daft, R,L, and Noe, R,A" Organizational Behavior" , Harcourt College Publishers ,New York, USA (2001).
- 8) Dawn and Rotarius, Timothy, "Internal Marketing: The Prescription For Dialysis Center Success" (2002). *Scopus Export 2000s*
- 9) Dunmore, M, ," inside – out marketing how to great on internal marketing strategy" , kaganpage . London (2002)
- 10) Erik M, van Raaij, the implementation of the market orientation, Ph.D. thesis, Twenty university press, Netherlands, (2001), , www.tup.utwente.nl, le 24/12/2015 .
- 11) Gronoos, C, ," **Service Management and Marketing**" , Lexington Books, United
- 12) Gudmundsor, Anna and Candbery, Christine, Internal Marketing: Away For Improving
- 13) Iqbal ,N, et al ,"the effect of internal marketing on employee retention in Pakistani banks", International journal of academic research in business an social science , .(2012)
- 14) Jobber David, Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, (2004).
- 15) Liam Fahey, Invented Competitors: A new Competitor Analysis Methodology, Journal of Strategy & Leadership, (2002).
- 16) Lings,I,andGreenly,G," Measuring Internal Marketing Orientation", Journal of marketing research .(2005)
- 17) Martinez, M,"determining employee brand commitment in ncaa division i college athletics: a path analysis of internal marketing practices and their influence on organizational commitment",in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, middle Tennessee state university, United States of America ,(2009)
- 18) Mitchell,c," how to create communications materials employees will actually use", Harvard business review ,(2002)
- 19) Mu Yah Chien et al, A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in TourismSector, American Journal of Applied Sciences, Vol.8, No.4, 2011
- 20) Nicholas de Bonis, Eric Balinski, value based marketing, MEGRAW-HILL companies, (2002).
- 21) of Service Firms [http://www.damr.org/San Franzisllo.LA](http://www.damr.org/San_Franzisllo.LA). (1997).
- 22) Philip kotler and al, marketing 3.0, John Wiley and sens INC, new jersey ,USA, (2010).

- 23) Rafiq M. and Ahmad, P. K. , "Advances in the Internal Marketing Concept: definition synthesis and extension", *Journal of Service Marketing* (2000)
- 24) Schermerhorn, J. , " Management" , 7th Edition John Wiley and Sons Inc, New York, United States of America (2002).
- 25) Schneider, B and Bowen, D.E. , Employee and Customer Perceptions of Service in
- 26) Schneider, B., & Bowen, D. E. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3) (1985).
- 27) Shin Sohyoun, Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in The Korean Context, *Journal of International Business Research*, (2012).
- 28) Simmons, J. , , "HR and marketing synergies", *People management journal* (2009)
- 29) Slater S, F, and J, Cnarver, does competitive environment moderate market orientation performance relationship? *Journal of marketing* (1994).
States of America (1990)
- 30) Suter , Tracy A., The Integration of Internal Marketing in to The Organizational Culture
- 31) Thorhallar Gudlaugsson, Adrian Philip Shalk, effects of market orientation on business performance, the European institute of retailing and service studies ,(2009).
- 32) Vinka Filiponvie et autre, Customer oriented marketing concept and strategic enterprise development in Balkan economies, *serie economis and organisation* voll1, n8, (2000).
- 33) Zeithaml V A, Bitner M J, Gremler D D.. "*Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*". McGraw-Hill/Irwin: New York. (2009).
- 34) Zeithaml, V. Bitner, M. and Gremler, D "Service Marketing" , 5th edition , Prentice Hall Pub, United States of America, (2006)
- 35) Zheng Zhou Kevin et al, The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis, *Journal of international Business Studies*, (2007).

الملاحق

الملحق رقم 1 الاستبيان

الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

السادة والسادات الفضلاء

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد

نضع بين أيديكم هاته الاستبانة والتي يقوم بها الباحثان في إطار الدراسة الميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر، والتي نسعى من خلالها معرفة "أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي" لذا نرجو منكم قراءة فقرات الاستمارة بدقة والاجابة بموضوعية، علماً أننا سنتعامل معها بسرية تامة، ولن نستخدمها إلا لغايات البحث العلمي.

ولكم بالغ الشكر والامتنان لتعاونكم

تحت اشراف الدكتورة
الهام منصوري

الطالبة:
لعروسي عبد الغني
بن خليف يسرا

القسم الأول: البيانات الوصفية العامة:

البيانات العامة: الرجاء الإجابة عن الأسئلة بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- المؤهلات لعلمية :

ثانوية فما أقل تقني سامي ليسانس

مهندس دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبيان:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة بوضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

| التقييم | | | | | أولاً: التسويق الداخلي | الرقم |
|---|-------|-------|-----------|-------------------|---|-------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً | | |
| أولاً: التسويق الداخلي | | | | | | |
| الفرع الأول: التمكين | | | | | | |
| | | | | | يتيح البنك للموظف فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات. | 01 |
| | | | | | يحرص البنك على تدريب الموظفين لتحقيق أداء أفضل. | 02 |
| | | | | | يمنح البنك الموظف صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعماله. | 03 |
| الفرع الثاني: الاتصالات الداخلية | | | | | | |
| | | | | | يوفر البنك معلومات كافية للموظفين لاتمام أعمالهم. | 04 |
| | | | | | يحصل الموظف على المعلومات التي يحتاجها بسهولة. | 05 |
| | | | | | يستخدم البنك أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات بين الموظفين. | 06 |
| | | | | | سهولة وسرعة انتقال المعلومات داخل البنك يساعد على إنجاز المهام بسرعة. | 07 |
| الفرع الثالث: الحوافز | | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يقدم البنك حوافز مادية ومعنوية للموظفين. | 08 |
| | | | | | الحوافز تتناسب مع تطور أداء الموظف. | 09 |
| | | | | | تقدم الحوافز بطريقة عادلة. | 10 |
| الفرع الرابع: فرق العمل | | | | | | |
| | | | | | يشجع البنك الموظفين على العمل بروح الفريق. | 11 |
| | | | | | تمكن فرق العمل من تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين. | 12 |
| | | | | | أؤمن بأن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي. | 13 |
| | | | | | في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد. | 14 |
| ثانياً: التوجه السوقي | | | | | | |
| الفرع الأول: التوجه بالزبون | | | | | | |
| | | | | | يقوم البنك باعلام الزبون بعروض الخدمات أول بأول. | 15 |
| | | | | | يحرص البنك أن يقدم خدمات تتوافق مع امكانيات الزبون. | 16 |
| | | | | | يستجيب البنك لشكاوي الزبائن بصفة دائمة. | 17 |
| | | | | | يحرص البنك على حل الشكاوي والمشاكل بسرعة. | 18 |

| الفرع الثاني: التوجه بالمنافسين | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يقوم البنك بتحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين باستمرار. | 19 |
| | | | | | يحرص أن يكون البنك أكثر تواجد من المنافسين. | 20 |
| | | | | | يسعى البنك دائما أن يكون سباقا في تقديم خدمات جديدة. | 21 |
| | | | | | يقدم البنك خدمات ذات مزايا تنافسية (تكلفة، جودة). | 22 |
| الفرع الثالث: التنسيق الوظيفي الداخلي | | | | | | |
| | | | | | يتم اعداد استراتيجية السوق بالتنسيق بين مختلف مصالح البنك. | 23 |
| | | | | | يحرص البنك على نشر المعلومات المتعلقة بالسوق (زبائن، منافسين) بصورة دائمة لجميع مصالح البنك. | 24 |
| | | | | | يتصل موظفو البنك فيما بينهم بسهولة. | 25 |

الملحق رقم 2 تحليل عبارات البيانات الشخصية لاستبيان

الجنس

| | Freque ncy | Perce nt | Valid Percent | Cumul ative Percen t |
|-----------|---------------|-------------|------------------|-------------------------------|
| Valid ذكر | 19 | 47.5 | 47.5 | 47.5 |
| انثى | 21 | 52.5 | 52.5 | 100.0 |
| Total | 40 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Freque ncy | Perce nt | Valid Percent | Cumul ative Percen t |
|---------------------|---------------|-------------|------------------|-------------------------------|
| Valid أقل من 30 سنة | 5 | 12.5 | 12.5 | 12.5 |
| من 30 الى 40 سنة | 21 | 52.5 | 52.5 | 65.0 |
| من 41 الى 50 سنة | 11 | 27.5 | 27.5 | 92.5 |
| أكبر من 50 سنة | 3 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| Total | 40 | 100.0 | 100.0 | |

عدد سنوات الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 6 | 15.0 | 15.0 | 15.0 |
| من 5 الى 10 سنوات | 17 | 42.5 | 42.5 | 57.5 |
| من 10 الى أقل من 15 سنة | 7 | 17.5 | 17.5 | 75.0 |
| من 15 سنة فما فوق | 10 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| Total | 40 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق رقم 3 نتائج Alpha Cronbach

ألفا كرومباخ لبعء التمكين

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .674 | 3 |

ألفا كرومباخ لبعء الاتصالات الداخلية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .517 | 4 |

ألفا كرومباخ لبعء الحوافز

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .832 | 3 |

ألفا كرومباخ لبعء فرق العمل

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .585 | 4 |

ألفا كرومباخ لبعء التوجه السوقي

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .839 | 11 |

ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .900 | 25 |

الملحق رقم 4 جدول اختبار الصدق البنائي

| Pearson Correlation | Sig.(2-tailed) | N | CORRELATIONS | VARIABLES |
|---------------------|----------------|----|----------------------|-----------------------|
| 0.840 | 0.001 | 40 | التمكين 1 | التمكين |
| 0.658 | 0.001 | 40 | التمكين 2 | |
| 0.832 | 0.001 | 40 | التمكين 3 | |
| 0.350 | 0.001 | 40 | الاتصالات الداخلية 1 | الاتصالات الداخلية |
| 0.692 | 0.001 | 40 | الاتصالات الداخلية 2 | |
| 0.659 | 0.001 | 40 | الاتصالات الداخلية 3 | |
| 0.800 | 0.001 | 40 | الاتصالات الداخلية 4 | |
| 0.882 | 0.001 | 40 | الحوافز 1 | الحوافز |
| 0.890 | 0.001 | 40 | الحوافز 2 | |
| 0.833 | 0.001 | 40 | الحوافز 3 | |
| 0.705 | 0.001 | 40 | فرق العمل 1 | فرق العمل |
| 0.435 | 0.005 | 40 | فرق العمل 2 | |
| 0.854 | 0.001 | 40 | فرق العمل 3 | |

قائمة المراجع

| | | | | |
|-------|-------|----|---------------------------|----------------------------|
| 0.624 | 0.001 | 40 | فرق العمل 4 | |
| 0.694 | 0.001 | 40 | التوجه بالزبون 1 | التوجه بالزبون |
| 0.811 | 0.001 | 40 | التوجه بالزبون 2 | |
| 0.550 | 0.001 | 40 | التوجه بالزبون 3 | |
| 0.802 | 0.001 | 40 | التوجه بالزبون 4 | |
| 0.742 | 0.001 | 40 | التوجه بالمنافسين 1 | التوجه بالمنافسين |
| 0.815 | 0.001 | 40 | التوجه بالمنافسين 2 | |
| 0.670 | 0.001 | 40 | التوجه بالمنافسين 3 | |
| 0.519 | 0.001 | 40 | التوجه بالمنافسين 4 | |
| 0.895 | 0.001 | 40 | التنسيق الوظيفي الداخلي 1 | التنسيق الوظيفي الداخلي |
| 0.847 | 0.001 | 40 | التنسيق الوظيفي الداخلي 2 | |
| 0.758 | 0.001 | 40 | التنسيق الوظيفي الداخلي 3 | |

الملحق رقم 5 جدول معاملي الالتواء والتفطح

Descriptive Statistics

| | N | Skewness | | Kurtosis | |
|--------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| التمكين | 40 | .687 | .374 | .636 | .733 |
| الاتصالات_الداخلية | 40 | -.026 | .374 | -.566 | .733 |
| الحوافز | 40 | .700 | .374 | .235 | .733 |
| فرق_العمل | 40 | .138 | .374 | -1.060 | .733 |
| التوجه_بالزبون | 40 | .691 | .374 | 1.364 | .733 |
| التوجه_بالمنافسين | 40 | .167 | .374 | -.934 | .733 |
| التنسيق_الوظيفي | 40 | .243 | .374 | -1.013 | .733 |
| التسويق_الداخلي | 40 | -.057 | .374 | -.459 | .733 |
| التوجه_السوقي | 40 | .118 | .374 | -.219 | .733 |
| Valid N (listwise) | 40 | | | | |

الملحق رقم 6 جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

| Variance | N | Mean | |
|----------|----|--------|--------------------|
| 0.8095 | 40 | 1.9233 | التسويق الداخلي |
| 0.61 | 40 | 1.86 | التمكين |
| 0.789 | 40 | 1.9125 | الاتصالات الداخلية |
| 1.2596 | 40 | 2.2583 | الحوافز |
| 0.5797 | 40 | 1.6625 | فرق العمل |

| | | | |
|--------|----|--------|-----------------------------|
| 0.4655 | 40 | 1.6791 | التوجه السوقي |
| 0.6902 | 40 | 1.8625 | بعد التوجه بالزبون |
| 0.3702 | 40 | 1.6 | بعد التوجه بالمنافسين |
| 0.336 | 40 | 1.575 | بعد التنسيق الوظيفي الداخلي |

الملحق رقم 7 معامل الارتباط superman

Correlations

| | التسويق_ا لداخلي | التوجه_ا سوقي |
|-------------------------|----------------------|------------------|
| Spearman's rho | التسويق_ا الداخلي | التوجه_ا سوقي |
| Correlation Coefficient | 1.000 | .539** |
| Sig. (2-tailed) | . | <.001 |
| N | 40 | 40 |
| Correlation Coefficient | .539** | 1.000 |
| Sig. (2-tailed) | <.001 | . |
| N | 40 | 40 |

الملحق رقم 8 جدول تحليل الانحدار المتدرج

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-----------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .642 a | .412 | .397 | 3.6555 5 |



الفهرس

| البيان | الصفحة |
|---|------------------------------|
| خطة العمل | Error! Bookmark not defined. |
| فهرس الجداول | VIII..... |
| فهرس الأشكال | IX |
| قائمة الملاحق | X..... |
| مقدمة : | أ..... |
| تمهيد: | 1 |
| المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والتوجه السوقي | 2..... |
| المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي | 2 |
| الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي | 2 |
| الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي | 4 |
| الفرع الثالث: أهداف وأهمية التسويق الداخلي: | 6 |
| المطلب الثاني: التسويق الداخلي كفسفة حديثة في المنظمة | 8 |
| الفرع الأول: إجراءات التسويق الداخلي | 9 |
| الفرع الثاني: أبعاد التسويق الداخلي | 11 |
| الفرع الثالث : نماذج التنفيذ في التسويق الداخلي | 22..... |
| المطلب الثالث: مفهوم التوجه السوقي | 27 |
| الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التوجه السوقي : | 27 |
| نشأة التوجه السوقي : | 27 |
| الفرع الثاني: مفهوم التوجه السوقي | 28..... |
| المطلب الرابع: عناصر التوجه السوقي: | 31 |
| الفرع الأول : التوجه بالعميل : | 31 |
| الفرع الثاني: التوجه بالمنافس: | 33..... |
| الفرع الثالث: التنسيق الوظيفي الداخلي: | 37..... |
| المبحث الثاني: العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي | 38 |

| | |
|----|--|
| 38 | المطلب الأول : العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي..... |
| 38 | المطلب الثاني : علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالتوجه السوقي..... |
| 38 | الفرع الأول : علاقة التمكين بالتوجه السوقي..... |
| 39 | الفرع الثاني : علاقة الاتصالات الداخلية بالتوجه السوقي..... |
| 39 | الفرع الثالث : علاقة الحوافز بالتوجه السوقي : |
| 40 | الفرع الرابع : علاقة فرق العمل بالتوجه السوقي..... |
| 41 | المطلب الثالث : الأدبيات التطبيقية..... |
| 41 | الفرع الأول : الدراسات السابقة..... |
| 46 | الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:..... |
| 47 | خلاصة الفصل الأول : |
| 48 | الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي بالبنك الوطني..... |
| 49 | تمهيد..... |
| 50 | المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة..... |
| 50 | المطلب الأول : المنهجية المستخدمة في الدراسة..... |
| 50 | الفرع الأول : المنهجية المستخدمة..... |
| 50 | الفرع الثاني مجتمع وعينة الدراسة..... |
| 53 | المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة الحالية: |
| 54 | المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة الحالية:..... |
| 57 | المبحث الثاني: دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي لمتغيرات:..... |
| 57 | المطلب الأول : دراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة..... |
| 58 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:..... |
| 59 | أولا: التحليل الوصفي للتسويق الداخلي : |
| 60 | ثانيا : التحليل الوصفي للتوجه السوقي..... |
| 61 | المطلب الثالث : اختبار صحة فرضيات الدراسة..... |
| 61 | أولا: معاملات الارتباط..... |
| 63 | ثانيا : اختبار فرضيات الأثر..... |
| 66 | ثالثا : مناقشة النتائج..... |

الفهرس

| | |
|----|----------------------------|
| 68 | خلاصة الفصل الثاني : |
| 69 | الخاتمة |
| 71 | قائمة المراجع |
| 75 | الملاحق |
| 88 | الفهرس |