



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

التخصص تسويق الخدمات

بغنوان

دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي

(دراسة حالة بنك السلام ورقلة)

من إعداد الطالبة: بيتر زينب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 27 ماي 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ.د/ بوعلام بوعمار

(أستاذ محاضر أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقرا

أ.د/ مراد حجاج

(أستاذ محاضر ب جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

أ/ بن عزوز إيمان

السنة الجامعية : 2025/2024



# شكر وتقدير

إلى نبض عطائي، ورفيق دربي الأكاديمي،

إلى السيد المشرف مراد حجاج، الذي لم يبخل عليّ بشيء، وكان دعمه الدائم والموجه، فله مني كل الشكر والتقدير.

وإلى جامعة قاصدي مرباح ورقلة عامة،

وإلى طلبة قسم العلوم التجارية خاصة، الذين شاركوني هذه الرحلة العلمية.

إلى من كان لهم في مسيرتي بصمة لا تُنسى:

الأستاذ بن توفيق عبد الحق، الأستاذة دلموم خليفة، الأستاذة كاهي فاطمة، الأستاذ بن جروة حكيم، والأستاذ موساوي حمزة...

لكم مني أسامي عبارات الامتنان والتقدير.

كما لا يفوتني أن أخص بالشكر كل من ساهم في هذا العمل، من قريب أو بعيد، لكم جميعاً أقول:

"نجاحي هو ثمرة دعمكم، وإيماني بكم هو سر استمرارتي".

المُعدّي

(بيتر زينج)

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني ومنحتني الحياة  
وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحياتها  
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي "أمي الغالية حفظها الله  
إلى الذي دعمني في مشواري الدراسي مراد حجاج وكان  
وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم والمعرفة زوجي  
الغالي رماه الله . كل إلى من هم أنس عمري ومخزن  
ذكرياتي إخواني وأخواني

كتابة مذكرات

كما لا يفوتني أن أخص إهدائي بذكر  
وإلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

بيتر زينب

## المخلص:

تهدف الدراسة إلى اختبار دور التسويق الداخلي بجميع عناصره (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين والاتصال الداخلي) حيث تم تطبيق الدراسة على بنك السلام الجزائري وكالة ورقلة من خلال معالجة إشكالية الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بغرض جمع البيانات، تم توزيعها على 40 عامل في البنك محل الدراسة حيث تم الاعتماد على 35 استبياناً. وبعد التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه يوجد دور لتسويق داخلي على أداء لتحسين التسويق الداخلي في بنك السلام محل الدراسة.

ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها الاهتمام بجانب تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بشكل أكبر، وذلك لمنح الموظفين قدرات ومهارات جيدة في تعامل مع العملاء وتقديم خدمات ذات جودة عالية لهم.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق داخلي، أداء، تدريب، تمكين، تحفيز، تحسين، اتصال الداخلي.

## Résumé:

L'étude vise à tester le rôle du marketing interne dans tous ses éléments (sélection des employés, formation, motivation, autonomisation et communication interne). L'étude a été appliquée à la Banque de la Paix en Algérie, agence de Ouargla, en abordant la problématique de l'étude. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été élaboré dans le but de collecter des données, distribué à 40 employés de la banque concernée, où 35 questionnaires ont été validés. Après analyse à l'aide du programme statistique SPSS, l'étude a abouti à un ensemble de résultats dont le plus important est qu'il existe un rôle du marketing interne dans la performance pour améliorer le marketing interne à la Banque de la Paix concernée. En conséquence, l'étude a formulé plusieurs recommandations, la plus importante étant de prêter davantage attention à l'application du concept de marketing interne, afin de doter les employés de bonnes capacités et compétences dans leurs interactions avec les clients et de leur offrir des services de haute qualité. Mots-clés :

## قائمة المحتويات

I	شكر وتقدير.....
II	إهداء .....
III	الملخص:.....
IV	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الأشكال.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الملاحق .....
أ	مقدمة.....

### الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والأداء التسويقي

1	تمهيد .....
2	المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي.....
2	المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي.....
2	1- تعريف التسويق الداخلي:.....
3	2- أهمية التسويق الداخلي في المؤسسات : .....
4	3- عناصر التسويق الداخلي :.....
5	المطلب الثالث : العلاقة بين التسويق الداخلي والجودة الشاملة.....
7	المبحث الثاني : ماهية الأداء التسويقي .....
7	المطلب الأول مفهوم الأداء التسويقي.....
7	أولا : تعريف الأداء التسويقي.....
11	المطلب الثاني : علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين.....
12	المطلب الثالث : نماذج تنفيذ لعلاقة التسويق الداخلي بالأداء التسويقي.....
19	المبحث الثالث : الدراسات الخاصة بالتسويق الداخلي والأداء التسويقي.....
19	المطلب الأول : الدراسات العربية.....
25	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....
29	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة.....
30	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

60.....	تمهيد
61.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
61 .....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
61.....	الفرع الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
62.....	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
64 .....	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
64.....	الفرع الأول: أداة الدراسة
65.....	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
66.....	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
68.....	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
68 .....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
68.....	الفرع الأول: الخصائص الشخصية
73.....	الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة المحور الأول
79 .....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
87.....	خلاصة الفصل
90.....	قائمة المراجع
93.....	قائمة الملاحق

## قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: نموذج بيرري في التسويق الداخلي ..... 14
- الشكل رقم 2: نموذج كرونروس ..... 15
- الشكل رقم 3: نموذج رفيق وأحمد ..... 17
- الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لبنك السلام وكالة ورقلة ..... 63
- الشكل رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب الجنس ..... 68
- الشكل رقم 6: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة ..... 69
- الشكل رقم 7: يوضح توزيع العينة حسب الخبرة ..... 70
- الشكل رقم 8: يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي ..... 71
- الشكل رقم 9: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة ..... 72

## قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1: يوضح توزيع الإستبيانات بمدرية الصيد البحري وتربية المائيات ..... 64
- الجدول رقم 2: جدول يوضح مقياس ليكارت الثلاثي ..... 65
- الجدول رقم 3: يوضح ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ) ..... 67
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع العينة حسب الجنس ..... 68
- الجدول رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب السن ..... 68
- الجدول رقم 6: يوضح توزيع العينة حسب السنيوضح توزيع العينة حسب الخبرة ..... 69
- الجدول رقم 7: يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي ..... 70
- الجدول رقم 8: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة ..... 71
- الجدول رقم 9: اتجاه العينة نحو المحور التسويق الداخلي ..... 73
- الجدول رقم 10: اتجاه العينة نحو المحور الثاني جودة الخدمات التسويقية المقدمة للعملاء ..... 74
- الجدول رقم 11: اتجاه العينة نحو المحور الثالث القدرة التنافسية للبنك ..... 76
- الجدول رقم 12: اتجاه العينة نحو المحور الرابع: التمكين ..... 77
- الجدول رقم 13: يوضح قيم معاملات خط الإنحدار للفرضية الأولى ..... 79
- الجدول رقم 14: يوضح قيم معاملات خط الإنحدار للفرضية الثانية ..... 81
- الجدول رقم 15: يوضح قيم معاملات خط الإنحدار للفرضية الثالثة ..... 83

الجدول رقم 16: يوضح قيم معاملات خط الإنحدار للفرضية ..... 84

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: استمارة استبيان ..... 94

الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS ..... 97

الملحق رقم 3: قائمة الأساتذة المحكمين ..... 101

# مقدمة

### مقدمة:

يُعتبر التسويق في عصرنا الحالي محوراً رئيسياً لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز ربحيتها، سواء كانت هذه المؤسسات خدمية أو إنتاجية. فلا يقتصر دور التسويق على الترويج للمنتجات وطرحها في الأسواق، بل يتسع ليشمل العاملين داخل المؤسسة، الذين يُنظر إليهم كعملاء داخليين ضمن سوق داخلي. وفقاً لبينيا كالين ماريوس (2008)، يُسلط هذا التصور الضوء على الدور المركزي للعاملين في تحديد مستوى جودة الخدمة ومدى رضا العملاء عن العروض التسويقية. وهو ما أدى إلى تطوير مفهوم جديد للتبادل داخل المؤسسة، حيث يتم التركيز على العلاقة بينها وبين موظفيها. من خلال هذه العلاقة، تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفراد يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات والقدرات، مما يمكنهم من تقديم خدمات ذات جودة فائقة لعملائها.

وبرز مفهوم "تسويق داخلي" في مطلع خمسينيات القرن الماضي على أيدي خبراء الجودة اليابانيين، الذين تعاملوا مع الأنشطة التي يؤديها العاملون باعتبارها منتجات داخلية. ووفقاً لهذا المنظور، ينبغي على المؤسسة أن تُولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات موظفيها وتعمل على تلبيةها عبر تصميم أنشطتهم بطريقة تحقق لهم الرضا الوظيفي. هذا الرضا الداخلي لا يقتصر أثره على تحسين كفاءة القوى العاملة فحسب، بل يمتد أيضاً إلى تلبية متطلبات العملاء الخارجيين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية (بولعراس عبد المؤمن، 2016).

كما يُعرّف تسويق داخلي على أنه عملية تصميم سياسات وبرامج موجهة نحو العاملين بالمؤسسة—والذين يُطلق عليهم "العملاء الداخليون"—بما يحقق لهم مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي. هذا، بدوره، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين. ويرى شاكِر تركي إسماعيل (2011، ص 179) أن إدراك أهمية دور العاملين في تسويق الخدمات يتطلب من الإدارة أن تعتبرهم السوق الأول للمؤسسة، وأن تعامل وظائفهم كمنتجات داخلية ينبغي تصميمها وتطويرها بما يتماشى مع احتياجاتهم ورغباتهم.

بناءً على هذا المنظور، يُشكل تسويق داخلي ركناً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي. فإن الاستثمار في تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم من خلال التعليم المستمر ليس فقط مساهماً رئيسياً في تحسين

جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بل يُمكن المؤسسة من تعزيز قوتها التنافسية على المدى البعيد. إذ تتبع هذه القوة من الكفاءات الجوهرية التي تتكوّن تدريجيًا داخل المؤسسة بفعل الأداء المتميز لموظفيها.

إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق، يمكن طرح التساؤل التالي:

ما دور تسويق داخلي في تحسين الأداء التسويقي في بنك السلام -ورقلة - ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ❖ هل يوجد دور لتسويق داخلي في تحسين الأداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة-؟
- ❖ كيف يمكن لتسويق داخلي أن يساهم في تحسين الأداء التسويقي المقدمة للعملاء في بنك السلام -ورقلة -؟

❖ كيف يمكن لتسويق داخلي أن يعزز القدرة التنافسية لبنك السلام؟

❖ هل يوجد دور للتمكين في تحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة - ؟

فرضيات الدراسة:

- يمكن أن يكون لتسويق داخلي دور كبير في تحسين أداء التسويقي.
- يساهم تسويق داخلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في بنك السلام - تحسين صورة البنك - زيادة ولاء العملاء والابتكار.

- يوجد تأثير إيجابي لتمكين الموظفين على تحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة
- يوجد تأثير إيجابي لتسويق داخلي على تحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية، وهي كالتالي:

- الرغبة الذاتية في معالجة الموضوع ، اضافة الى طبيعة التخصص في فرع التسويق الخدمات
- الرغبة في معرفة دور التسويق الداخلي في تحسين أداء الداخلي في بنك السلام - ورقلة-

. يعد موضوع الدراسة من بين اهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين .

### أهمية الدراسة:

تكمن اهمية دراستنا في أهمية موضوعنا من خلال السعي الى تحقيق تكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق، مما يساهم في تسليط الضوء على التفاعل المتداخل بين هذين المجالين الحيويين. حيث يُعتبر تسويق داخلي أحد المفاهيم الرئيسية التي تعكس هذا التكامل، الذي يلعب دورًا بارزًا في تعزيز أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسي العام. من خلال استكشاف هذا المفهوم، يمكن توسيع نطاق الأبحاث السابقة بتسليط الضوء على الدور الأساسي لتسويق داخلي، بالإضافة إلى دراسة الإجراءات العملية المرتبطة به، مثل تحفيز الموظفين وتحسين التواصل الداخلي وبناء ثقافة تنظيمية قوية. إلى جانب الإضافة النظرية، كما تقدم الدراسة إسهامات عملية من خلال توفير معلومات قيّمة لصنّاع القرار حول مستوى تطبيق تسويق داخلي في المؤسسة محل التحليل. هذه المعلومات يمكن أن تكون أداة داعمة لاتخاذ قرارات استراتيجية تستهدف تحسين الكفاءة والفعالية المؤسسية، مما يعزز تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستدام ويمكنها من التميز في سوق تنافسي.

### اهداف الدراسة :

من المنطق ان وراء كل دراسة أهداف تسعى لتحقيقها، وضمن هذا الإطار تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحليل الدور الذي يلعبه تسويق داخلي في تعزيز فعالية الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في البنك.
- تقييم دور برامج تسويق داخلي في تحسين مهارات الموظفين التسويقية في بنك السلام – ورقة.
- فهم كيفية مساهمة تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي المقدمة للعملاء في بنك السلام – ورقة.
- استكشاف الدور الذي يلعبه تسويق داخلي في تعزيز القدرة التنافسية لبنك السلام – ورقة.
- تحليل كيفية تأثير تمكين الموظفين على زيادة فعالية الجهود التسويقية وتحقيق أهداف البنك.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة الاستبيان من عينة من عملاء بنك السلام في ورقلة. كما تم الاستناد إلى مجموعة متنوعة من أدوات البحث والمصادر المختلفة، مثل البحوث، المقالات، والمجلات. وتضمنت أدوات البحث المستخدمة ما يلي:

- الكتب العلمية

- الأطروحات والرسائل الجامعية

- المجلات الاقتصادية

طريقة جمع المتغيرات وأدوات الدراسة :

مقابلة الشخصية برنامج الاكسل spss

الملاحظة

حدود الدراسة :

من 01 افريل الى 02 ماي بنك السلام ورقلة

صعوبات البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا للدراسة :

وجود تباين بين الجوانب العملية في المؤسسة والجوانب النظرية المدروسة .

**هيكل البحث:** تتكون هذه الدراسة من مقدمة فصلين تطرقنا في الفصل الأولي إلى الجانب النظري لتسويق داخلي والأداء التسويقي والذي يتكون من ثلاث مباحث ، المبحث الاول تحت عنوان ماهية تسويق داخلي حيث ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأولي يتعلق بمفهوم تسويق داخلي وفي المطلب الثاني حول مؤشرات تسويق داخلي ، أما المطلب الثالث تناولنا فيه العلاقة بين تسويق داخلي والجودة الشاملة أما فيما يتعلق بالمبحث الثاني فقد كان تحت عنوان ماهية أداء التسويقي الذي يتكون من مطلبين المطلب الأولي بعنوان مفهوم أداء التسويقي ، والمطلب الثاني دور تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي ونماذجه.

اما المبحث الثالث فيتعلق بالدراسات السابقة ، المطلب الأول بعنوان الدراسات العربية والمطلب الثاني الدراسات الأجنبية والمطلب الثالث التعقيب عن الدراسات السابقة .

وفي الفصل الثاني الذي يتكون من ثلاث مباحث تحت عنوان لمحة حول بنك السلام وفي المبحث الثاني تسويق داخلي في بنك السلام اما في المبحث الثالث حول أداء التسويقي في بنك السلام. أما فيما يخص ص الفصل الثالث فخصناه للجانب التطبيقي والذي نسعى من خلاله إلى إخراج الموضوع إلى أرض الواقع لإثبات صحة إشكالية الدراسة تضمن البحث دراسة حالة بنك السلام والخاتمة .

## الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق الداخلي والأداء التسويقي

## تمهيد:

لم تعد وظيفة التسويق مقتصرة على مجرد تقديم المنتجات للبيع، بل أصبحت أيضًا تركز على الأفراد العاملين داخل المؤسسات، معتبرة إياهم زبائن داخليين ضمن سوق داخلي. ويسعى تسويق داخلي إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، مما يُفضي إلى تحسين أدائهم الوظيفي. وقد أدركت العديد من المنظمات، لا سيما الخدمية منها، الفوائد الكبيرة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مفهوم تسويق داخلي. فمن خلال هذا التوجه، تتمكن المنظمة من استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤوليات وتقديم خدمات بجودة متميزة للعملاء الخارجيين.

ومن المعروف أن رضا العملاء الخارجيين يتأثر بشكل مباشر بمستوى رضا الموظفين الداخليين، مما يجعل تسويق داخلي شرطاً أساسياً لنجاح الممارسات التسويقية الخارجية. لذلك، سنسعى في هذا الفصل إلى تناول موضوع تسويق داخلي بالتفصيل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية.

**المبحث الأول: ماهية تسويق داخلي.****المبحث الثاني: أداء التسويقي (المفهوم والمؤشرات).****المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول تسويق الداخلي وأداء التسويقي.**

المبحث الأول: ماهية تسويق داخلي

المطلب الأول: مفهوم تسويق داخلي

1- تعريف تسويق داخلي:

تسويق داخلي (Internal Marketing) هو مفهوم إداري يركز على تعامل المؤسسة مع موظفيها كعملاء داخليين، حيث يتم تطبيق مبادئ التسويق التقليدية داخل المنظمة لتحفيز الموظفين وزيادة ولائهم وتحسين أدائهم. الهدف الرئيسي من تسويق داخلي هو ضمان أن الموظفين يفهمون أهداف المؤسسة وقيمها، ويتم تحفيزهم لتقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء الخارجيين. يعتبر الموظفون في هذا السياق شركاء استراتيجيين في تحقيق النجاح التنظيمي.

فالتسويق داخلي هو فلسفة إدارية تعامل الموظفين كعملاء داخليين، وتطبق مبادئ التسويق لتحفيزهم وتمكينهم من تقديم خدمة مميزة للعملاء الخارجيين.<sup>1</sup>

ويعرفه جرونرووس: "تسويق داخلي هو عملية إنشاء بيئة عمل تدعم الموظفين وتشجعهم على تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، مما يعزز ولاء العملاء ورضاهم."<sup>2</sup>

ويعرفه احمد واخرون انه : "تسويق داخلي هو استراتيجية تهدف إلى تحسين التواصل الداخلي وتطوير مهارات الموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing Services: Competing Through Quality. Free Press p 25.

<sup>2</sup>- Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Wiley p 112.

<sup>3</sup> - Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies. European Journal of Marketing p 34 .

2- أهمية تسويق داخلي في المؤسسات :

يعد تسويق داخلي أحد المفاهيم الحديثة التي تمثل جانبًا حيويًا متزايد الأهمية داخل المؤسسات، حيث يسعى إلى بناء بيئة تشجع على التعاون بين الإدارة والموظفين. ويساعد هذا النهج في تحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر التزامًا وفاعلية.

ومن الجوانب التي تظهر أهمية تسويق داخلي في المؤسسة ما يلي :

01- تحسين جودة خدمة العملاء : تسويق داخلي يعزز تدريب وتحفيز الموظفين مما يجعلهم أكثر قدرة

على تلبية احتياجات العملاء، وبالتالي تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم.<sup>1</sup>

02- تعزيز ولاء الموظفين : تبني استراتيجيات تسويق داخلي يساهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء

للمؤسسة، ما ينعكس إيجابًا على تقليل معدلات دورانهم وزيادة إنتاجيتهم.<sup>2</sup>

03- تحسين التواصل داخل المؤسسة : يساهم تسويق داخلي في بناء قنوات تواصل أكثر فعالية بين

الإدارات. هذا النوع من التواصل يعزز تدفق المعلومات داخليًا ويزيد من كفاءة العمليات التسويقية.<sup>3</sup>

04- تعزيز الثقافة التنظيمية : حيث يساعد تسويق داخلي في ترسيخ قيم وأهداف مشتركة داخل المؤسسة،

مما يساعد على إنشاء ثقافة تنظيمية قوية تدعم التعاون وتُعد حجر الزاوية لفرق العمل الفعالة.<sup>4</sup>

05- زيادة الإنتاجية والكفاءة العامة : الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز يظهرون أداءً أكثر كفاءة

وإنتاجية، مما يدعم بشكل مباشر نجاح المؤسسة التسويقي.<sup>5</sup>

1- - Grönroos ,From the same previous reference p 221 .

2 - Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing services: Competing through quality. Free Press p 45.

3- Ahmed ., Rafiq, From the same previous reference p 112

4 - Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing management (14th ed.). Pearson Education p 78.

5 - Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. Free Press p 95.

تعزيز صورة العلامة التجارية: الموظفين الذين يعتزون بعملهم في المؤسسة يصبحون أدوات ذات تأثير

إيجابي في تحسين صورة العلامة التجارية واستقطاب عملاء جدد.<sup>1</sup>

**6-تحفيز الابتكار داخل العمل :** يشجع تسويق داخلي الموظفين على إبداء آرائهم ومشاركة أفكارهم بحرية،

مما يدعم الابتكار ويساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق (ص. 89).<sup>2</sup>

### 03- عناصر تسويق داخلي :

**تدريب وتطوير:** يهدف إلى تحسين مهارات الموظفين ومعرفتهم لتمكينهم من تقديم خدمات أفضل للعملاء

كما يشمل برامج تدريبية منتظمة لتعزيز الكفاءة والفعالية.

**التواصل الداخلي الفعال:** تعزيز تدفق المعلومات بين الإدارات والموظفين لضمان التنسيق والتعاون مع

استخدام قنوات اتصال متنوعة مثل الاجتماعات الدورية، النشرات الإخبارية، والمنصات الرقمية.

**تحفيز الموظفين:** تطبيق أنظمة الحوافز المادية والمعنوية لزيادة ولاء الموظفين وتحفيزهم على أداء المتميز.

وتقدير جهود الموظفين ومكافأتهم على الإنجازات.

**الثقافة التنظيمية:** بناء ثقافة مؤسسية تعزز القيم المشتركة والأهداف الموحدة وتعزيز الانتماء والولاء

للمؤسسة بين الموظفين.

**تمكين الموظفين :** منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تعزز خدمة العملاء وتشجيع

الابتكار والمبادرة الفردية.

**تقييم الأداء:** تطبيق أنظمة تقييم دورية لقياس أداء الموظفين وتحديد مجالات التحسين، واستخدام التغذية

الراجعة لتعزيز أداء الفردي والجماعي.

<sup>1</sup> - Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes, and moderating factors. European Journal of Marketing, 45(9/10), 1521-1537.

<sup>2</sup> -Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. Journal of Business Research, 59(4), 432-448 p 89 .

تحسين بيئة العمل: توفير بيئة عمل محفزة وداعمة لزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم والاهتمام بالراحة

النفسية والجسدية للموظفين. 1\_2\_3\_4

المطلب الثالث : العلاقة بين تسويق داخلي والجودة الشاملة

في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التغييرات في البيئة الخارجية للمنظمات زاد اهتمام هذه الأخيرة

بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى زبائنهم الذين تسعى دائماً إلى كسب رضاهم حيث أصبح رضا

المستهلك وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق لمعظم الشركات.

وإدارة الجودة الشاملة Management Quality Total هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي

جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمة. وتطبيق هذا المفهوم يتميز

بأنه يشمل كل العاملين في المنظمة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة

بالعمل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر.

ويعرف (2005) Rilay James إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي

تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل

المختلفة للعمل، والجودة بنظره ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

و عرف (1991) West إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة

الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر

والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.

1 - د. محمد عبد الغني حسن هلال ، إدارة الموارد البشرية: الأسس والمفاهيم الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر (2018) ص 245-250 .

2 - د. خالد عبد الرحمن السيد، التسويق الداخلي: المفهوم والتطبيق، دار الصفوة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر (2019) ، ص 135-120

3 - د. علي السلمي ، إدارة التسويق: الأسس والتطبيقات ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية (2020) ، ص 180-190  
4 - د. فهد بن عبد الله الشعلان ، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي ، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية (2017) ، ص 310-300 .

وتسعى منظمات الخدمة إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة).

ورغم التطور الكبير الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر حقبة من الزمن ومن خلال عدة باحثين كانت لهم الريادة في ظهوره (Crosby, Juran, Deming وآخرين)، إلا أن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم لا تكاد تختلف، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على:

- التركيز على العملاء بحيث تكون كل الجهود والنشاطات والوظائف موجهة نحو خدمة العميل الداخلي والخارجي.

- التحسين المستمر الذي يعني تخفيض الأخطاء وحل المشاكل وكذلك التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.

- تدريب وتطوير الأفراد بحيث يكونوا مؤهلين لفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية الشركة ورسالتها وكذلك استيعاب احتياجات العميل.

- التمكين وبناء فرق العمل، فالأول يتيح لأفراد المنظمة فرصة استخدام مهاراتهم ومعرفتهم في اتخاذ القرارات، أما الثاني فهو أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، فبناء فرق العمل يلغي معنى البيروقراطية داخل المنظمة ويساعد في الاستجابة للعملاء بسرعة وفعالية.

- التزام الإدارة العليا.

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.<sup>1</sup>

1- محاضرات حول الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمصادقية، جامعة تلمسان، ص 23.

وبدأ يظهر في السنوات الأخيرة ومن خلال عدة باحثين (Murphy و Longbottom وآخرين، 2006) وجود علاقة قوية بين التسويق وإدارة الجودة الشاملة. وذكر Oakland (2001) أن الجودة يجب أن تبدأ مع التسويق.

فكما يقول أحمد ورفيق (2002) أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمنظمة على المدى البعيد.

ويضيف نفس الباحثان أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

وكخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: ماهية أداء التسويقي  
المطلب الأول مفهوم أداء التسويقي  
أولا : تعريف أداء التسويقي

تباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم أداء التسويقي كل حسب خلفيته الفكرية، إلا أنها تشترك في نفس المضمون. فمنهم من يرى بأن أداء التسويقي هو:

2 - محاضرات حول الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمصادقية، من نفس المرجع السابق، ص 24 .

مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية وبما ينسجم مع المتغيرات البيئية ووفق المعايير الملائمة لإمكانيتها ومواردها المادية والبشرية.

- مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها والقيام بتعزيزها، والتعرف على نقاط ضعفها لغرض واحد منها.

- يعرب عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

- أنه درجة نجاح المؤسسة في السوق تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبائن .

مدى قدرة المؤسسة في تحقيق إمكاناتها على وفق أسس ومعايير معينة تضعها المؤسسة في ضوء أهدافها المستقبلية.

من خلال ما تم عرضه من مفاهيم يمكن القول إن أداء التسويقي هو:

مدى قدرة المؤسسة على استخدام إمكاناتها اللامادية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية، ومقارنة ذلك مع أداء منافسيها في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها، وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو في السوق.

وبذلك فإن أداء التسويقي لا يختلف عن أداء الشامل للمنظمة وإنما هو جزء منه وامتداد له مع مراعاة الخصوصية الوظيفية، ويركز على النشاط التسويقي ويحقق أهدافا تسويقية تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.<sup>1</sup>

مؤشرات قياس أداء التسويقي :

1- مينة ساهل , محمد بوسنة , الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة , مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية , ع 03 جامعة بومرداس (2022) ص 84-85 .

تشمل مؤشرات أداء التسويق الأكثر استخداماً للمقاييس المالية ورضا العملاء وولاء العملاء وحقوق العلامة التجارية والابتكار . تستخدم المؤشرات المالية في الغالب للتقييمات قصيرة الأجل، في حين أن المقاييس غير المالية مثل رضا العملاء والولاء أكثر أهمية للنجاح على المدى الطويل وتحسين جودة المنتج وعلاقات العملاء . تقيس مؤشرات ملكية العلامة التجارية جاذبية العلامة التجارية قصيرة الأجل، في حين أن المقاييس غير المالية مثل رضا العملاء والولاء أكثر أهمية للنجاح على المدى الطويل وتحسين جودة المنتج وعلاقات العملاء . تقيس مؤشرات ملكية العلامة التجارية جاذبية العلامة التجارية للمستهلكين، وتؤثر على رضا السوق والميزة التنافسية.

تختلف فعالية هذه المؤشرات؛ قد تؤدي المقاييس المالية إلى التركيز على المدى القصير والصراعات، بينما تساهم المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء والولاء في النجاح على المدى الطويل وخلق القيمة للشركة.

ومن مؤشرات رئيسة لقياس أداء التسويقية تشمل :

#### الرضا:

الرضا هو أحد أهم مؤشرات أداء التسويقية والتي يعتمد عليها كثير من الشركات كما أشار إلى ذلك كثير من الكتاب في مجال التسويق، لذا تجد رضا العميل محل اهتمام من أصحاب الأعمال. حيث ارضا العملاء يساعدهم على النمو والربحية والتطوير في السوق والقدرة على المنافسة في السوق. حيث يرى (Bitner and Zeithaml, 2000, 75) بأن الرضا هو نتيجة تقييم العملاء للمنتج من منتجات الشركة والذي بدوره يساعد الشركة على تطوير المنتج بما يتوافق ما رغبات العملاء. كما يرى الكاتبان (Berman and Evans, 2000, 75) بأن الرضا عنصر ضروري ومهم في نجاح العملية التسويقية للمنتجات الشركة حيث انه ينتج من خلال عملية مقارنة بين التوقعات وأداء الفعلي الذي لامسه العملاء وتوقعاتهم وان الفشل في تلبية طلبات العملاء يؤدي الى عدم الرضا . إضافة الى ان الرضا يساعد الشركة

على محافظة العملاء الحاليين ويكسبهم عملاء جدد ويساهم في تطوير وتقييم المنتجات المقدمة من الشركة الحالية والجديدة بحيث يجعلها تفوق توقعات العملاء حيث أشار

(Kotler and armstrong. 2001,670) الى ان هناك علاقة قوية بين أداة المنتج وتوقعات العميل مبنية على الرضا بتفوق الأداء عن التوقعات ويصبح العميل سعيد جدا. ويصبح العميل غير راضي من خلال تفوق التوقعات عن أداء المنتج .<sup>1</sup>

### الثقة :

تعد ثقة العميل عنصرا حاسما في مختلف جوانب الأعمال، لذا هي من العناصر المهمة التي تسعى الى المحافظة عليها في المنظمات .حيث ان ثقة بالعلامة التجارية تلعب دورا مهما في سلوك المستهلك وولائه عبر مختلف القطاعات . تشير الأبحاث الى ان الثقة بالعلامة التجارية تؤثر بشكل إيجابي على الولاء للعلامة التجارية . أظهرت الدراسات أن الثقة في العلامة التجارية تؤدي الى نتائج إيجابية، مثل زيادة ولاء العملاء ورضاهم . علاوة على ذلك، وجد ان ثقة العلامة التجارية تؤثر على قرارات الشراء لدى المستهلكين بشكل كبير. تعد أبعاد الثقة بالعلامة التجارية، بما في ذلك تحسين المنتج المتصورة ورضا العملاء ، من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء الثقة وتعزيز ولاء المستهلك. لذلك يمكن أن يؤدي تعزيز الثقة بالعلامة التجارية من خلال تحسين الخدمة المتسقة والترويج الفعال والتجارب الإيجابية للعلامة التجارية إلى ولاء أقوى للعلامة التجارية ونتائج تجارية إيجابية.

### الولاء :

الولاء للعلامة التجارية هو عندما يختار العملاء بشكل متكرر منتج الشركة على المنافسين بسبب المواقف الإيجابية والالتزام القائم على الخبرات والتصورات حول جودة العلامة التجارية وخدماتها .

1 - د. عبدالله بن صالح العوفي ، مؤشرات الأداء التسويقية وتأثيرها على جودة الخدمات في الخدمات التعليمية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، ع 04 جامعة الطائف المملكة العربية السعودية ، ص495-496 سنة 2001.

يعد الولاء للعلامة التجارية جانبا مهما في التسويق، ويتأثر بعوامل مختلفة مثل مصداقية العلامة التجارية وتجربة العلامة التجارية، وتأثير وسائل التواصل الاجتماعي ورضا العملاء . تسلط الدراسات الضوء على أن الولاء للعلامة التجارية يتم تعزيزه من خلال توفير منتجات وخدمات عالية الجودة بمرور الوقت. تؤثر عوامل مثل الثقة والتفاعل والكلام الإلكتروني الشفهي والمشاركة عبر الإنترنت بشكل كبير على ولاء العلامة التجارية من خلال إدراك المستهلك ونية الشراء. تؤثر مصداقية العلامة التجارية بواسطة الموقف اتجاه العلامة التجارية . في صناعة السلع الاستهلاكية سريعة الحركة . بالإضافة الى ذلك وجد أن صورة العلامة التجارية والثقة بالعلامة التجارية لهما مساهمة كبيرة في الولاء للعلامة التجارية في فئات المنتجات المختلفة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: علاقة تسويق داخلي بأداء العاملين

يشير مفهوم تسويق داخلي سابقا الى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين .

ويمكن إيضاح علاقة العاملين بالمنظمة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية حيث أن تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المنظمة والزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون نحو العاملين وهو تسويق داخلي والذي يكون بين المنظمة والعاملين.

إن تسويق داخلي يقوم على دعم كل م التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي خلال تهيئة العاملين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن. لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم

1- د. عبدالله بن صالح العوفي , من نفس المرجع ص 496-497

والتزامهم .ومن هنا فإن المنظمة يجب أن تسوق داخليا تسوق خارجيا . وأن أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية . إن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها .

فتسويق داخلي يؤكد على أهمية أن يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للأفراد فضلا عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نماذج تنفيذ لعلاقة تسويق داخلي بأداء التسويقي

وتسير مؤلفات تسويق داخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتفيد لعلاقة تسويق

داخلي بأداء التسويقي:

- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج رفيق وأحمد والذي يركز على الجمع بني النموذجين السابقين.

وفيما يلي سنستعرض تفاصيل أكثر هذه النماذج:

#### نموذج بيرري:

تتمثل الخصائص المميزة لهذا النموذج في:

التأكيد الجوهري على معاملة العاملين كعملاء سيؤدي إلى تغيير سلوكيات العاملين مما ينعكس على اهتمامهم بجودة الخدمة مما يؤدي إلى تحسينها واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق.

تستلزم معاملة العاملين كعملاء باعتبار الوظائف كأبي منتج من منتجات المؤسسة وبذلك يتم أخذ احتياجات ورغبات العاملين بالاعتبار، كما سيتم بذل بعض الجهود من أجل جعل المنتج (وظيفة) مرضيا للعملاء (العاملين).

1- سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، جامعة محمد خيضر - بسكرة - (2017)، ص (45).

إتباع منهج جديد يشتمل بشكل خاص على تطبيق أساليب التسويق داخل الشركة من أجل جذب موظفين يهتمون بالعملاء والاحتفاظ بهم.

### أولا : نموذج بييري :

• يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرغ عنها الفرضيتين التاليتين :

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

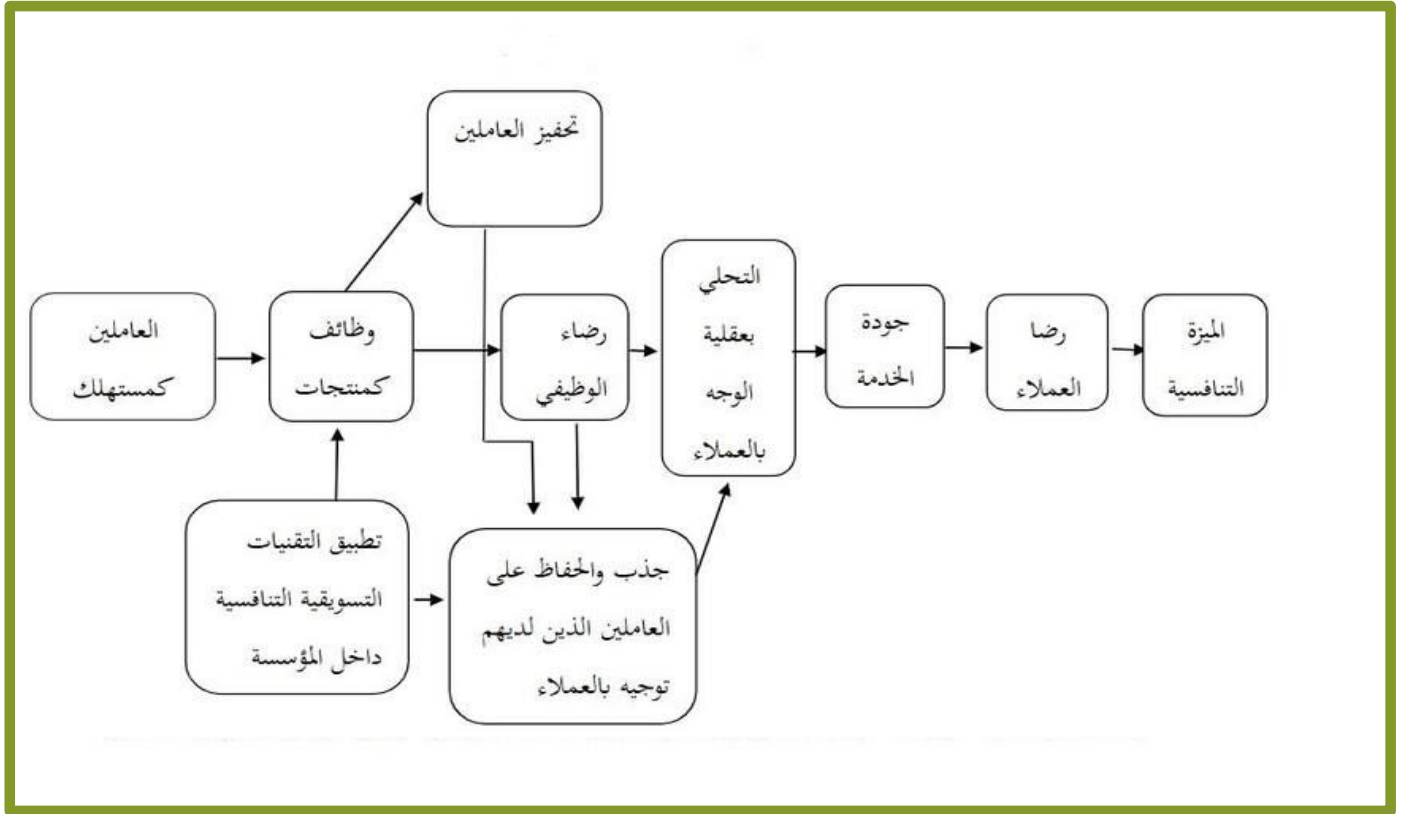
والشكل (01) يوضح نموذج بييري لتسويق داخلي .

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

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

- إشباع حاجات الموظفين .
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة .
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين .
- مما يؤدي إلى 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 من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على العاملين، من نفس المرجع السابق ص 37-38.



المصدر: Mircea Fuciu, Luigi dumitrescu: on internal marketing – concept

RevistaEconomica, disadvantages N5 , Lucian Blaga University of Sibiu , 2018,p59.

ثانيا : نموذج كرونروس :

2 -Mircea Fuciu, Luigi dumitrescu , on internal marketing – concept , disadvantages , RevistaEconomica , N5 , Lucian Blaga University of Sibiu , 2018,p59.

ويستند هذا النموذج على أن التسويق النفاذ يتيح للمؤسسة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية، والشكل (02) يوضح نموذج كرونروس لتسويق داخلي .

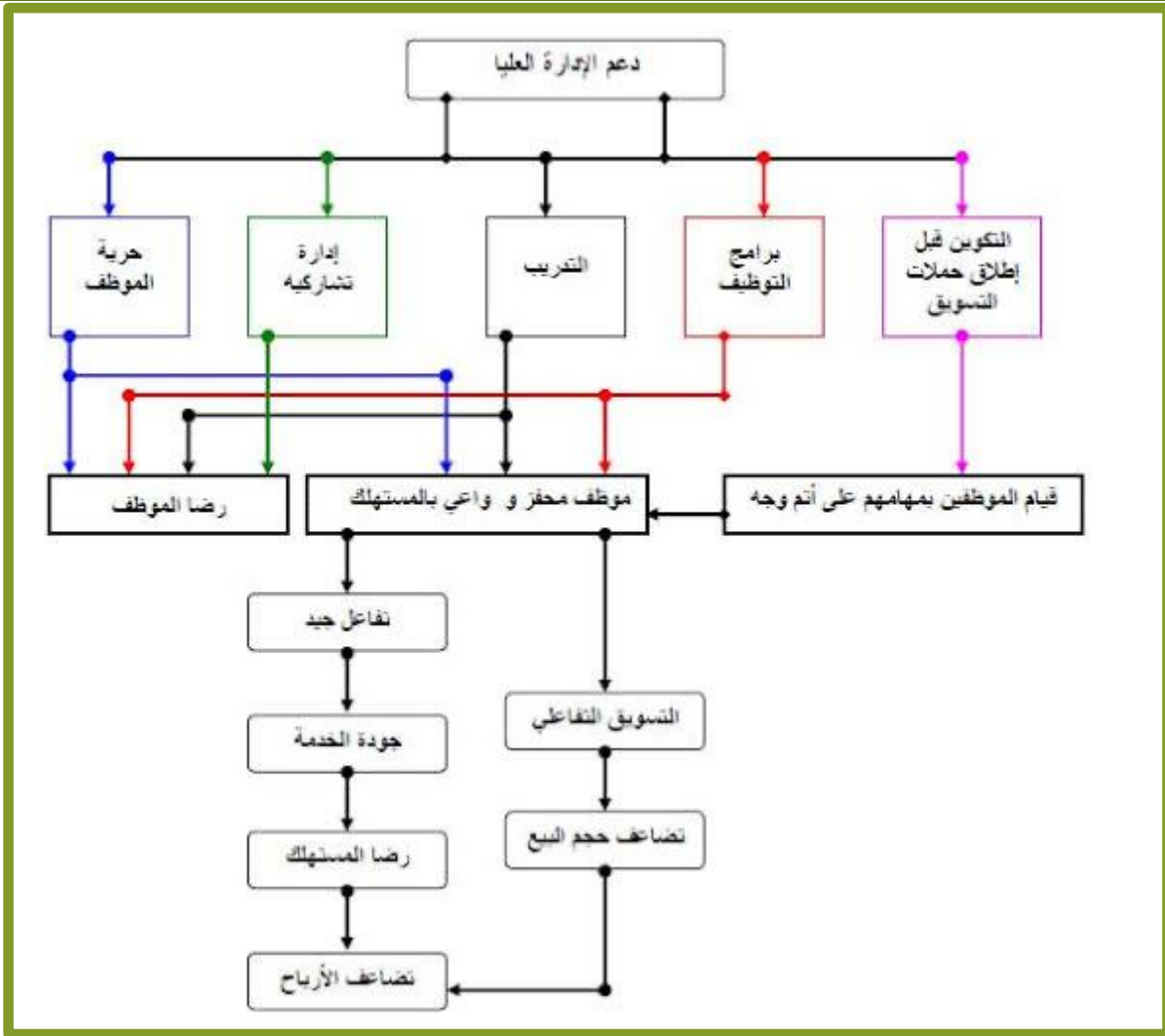
ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي على الإدارة العليا أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب خاصة التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة مهمة في تحقيق التوجيه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون .
- سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها .
- الإدارة التشاركية نجاح أي برامج في التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات .
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي اعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن .<sup>1</sup>

### الشكل رقم 2: نموذج كرونروس<sup>2</sup>

1 - امام سهام، حدو هناء، ولاء العميل كنتيجة لانعكاسات التسويق الداخلي، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل ت نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت (2024) ، ص 16 .

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



المصدر : Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta–model of internal marketing, in Varey &

'p 226, Barbara, Op, Cit

ثالثا : نموذج رفيق وأحمد

بالاستفادة من النموذجيين السابقتين . واعتمادا على تعريفهما لتسويق داخلي، كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل تسويق داخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر تسويق داخلي، والشكل (03)، يوضح هذا النموذج حيث يظهر أن التنفيذ الفعال لتسويق داخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية :

- تبني تقنيات تسويقية داخليا .

- التحفيز .

- التنسيق والتكامل بين الوظائف .

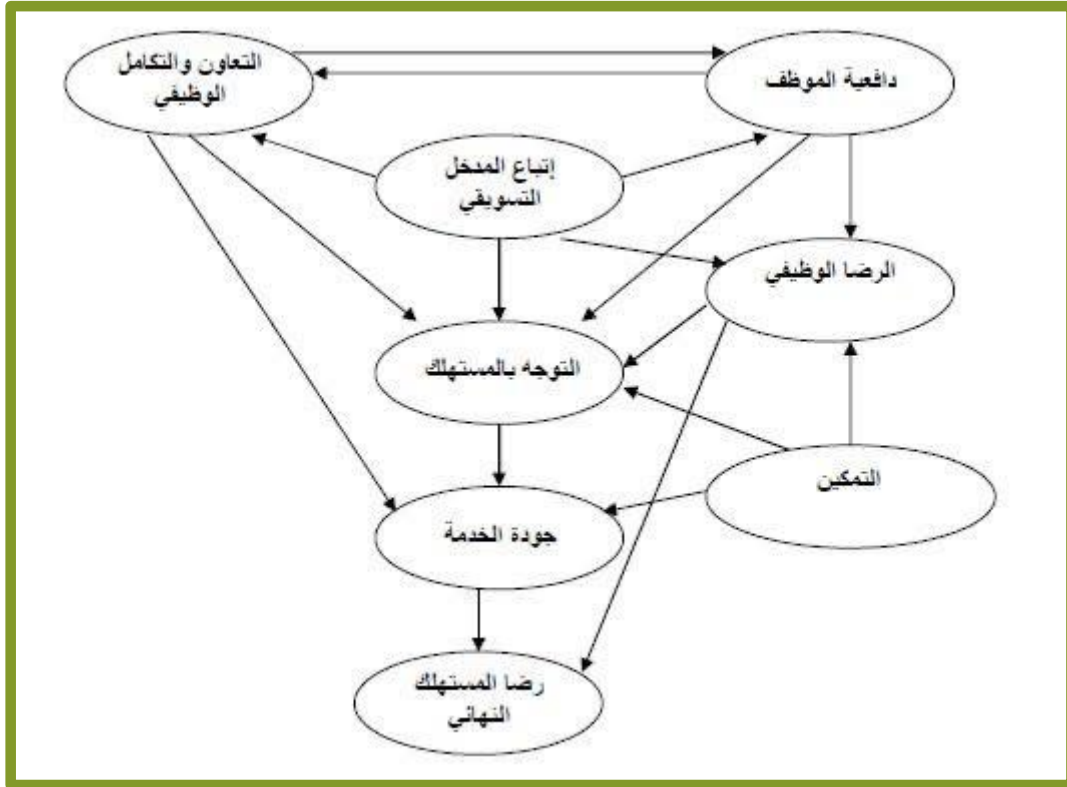
- التمكين .

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية

تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق .<sup>1</sup>

الشكل رقم 3: نموذج رفيق وأحمد<sup>2</sup>

1- امام سهام، حدوهناء، ولاء العميل كنتيجة لانعكاسات التسويق الداخلي، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. ص (18).  
1-Rafiq, M, Ahmed, P, Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 225.



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

المبحث الثالث : الدراسات الخاصة بتسويق داخلي وأداء التسويقي

المطلب الأول : الدراسات العربية

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع تسويق داخلي، ومن بينها دراسة محددة تم تفصيلها

على النحو التالي:

01- دراسة الطاهر أحمد: (2022) التي نشرت في مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة،

المجلد 5، العدد 1، تناولت أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية السودانية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير تسويق داخلي على ولاء العملاء، وتمحورت حول السؤال الرئيسي:

هل يؤثر تسويق داخلي على ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية السودانية؟

أُجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بالسودان، حيث تم توزيع 140 استبانة واستخدام

المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتسويق داخلي على كل من الولاء

السلوكي والمعرفي لدى العملاء. كما أوصت الدراسة بالتركيز على تقديم التدريب وتعزيز التواصل بين

العاملين داخل المنظمة لتحسين هذا التأثير.

العنوان	المؤلف / السنة	الهدف	المنهج	المجتمع والعينة	الأدوات	أبرز النتائج
---------	-------------------	-------	--------	--------------------	---------	--------------

أثر تسويق داخلي على ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية السودانية	الطاهر أحمد (2022)	إلى استكشاف مدى تأثير تسويق داخلي على ولاء العملاء	المنهج الوصفي التحليلي	أُجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بالسودان، حيث تم توزيع 140 استبانة	استخدم الباحث على الاستبيان في جمع البيانات للدراسة	توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لتسويق داخلي على كل من الولاء السلوكي والمعرفي لدى العملاء. كما أوصت الدراسة بالتركيز على تقديم التدريب وتعزيز التواصل بين العاملين داخل المنظمة لتحسين هذا التأثير.
--	--------------------	--	------------------------	--	---	--

## 02 - دراسة محمد عبد المعطي (2016) بعنوان "العلاقة بين تسويق داخلي والالتزام التنظيمي للعاملين

في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة"، وهي رسالة ماجستير قُدمت إلى قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر في غزة. هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق التسويق الداخلي في هذه البنوك، بالإضافة إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، ومن ثم تحليل العلاقة بين عنصرَي تسويق داخلي والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لإجراء البحث، وتم استخدام الاستبانة

لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة 734 موظفًا من البنوك المستهدفة، في حين بلغت عينة الدراسة 253

موظفًا، تم استرداد 201 استبانة منهم، بمعدل استرداد نسبته 79%.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين مختلف أبعاد تسويق داخلي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما بيّنت أن هناك علاقة طردية ارتباطية شاملة بين مفهوم تسويق داخلي ككل ومفهوم الالتزام التنظيمي.

أوصى الباحث في نهاية الدراسة بضرورة تعزيز نظم الحوافز والمكافآت المطبقة في البنوك الفلسطينية بقطاع غزة، وأكد على أهمية زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لتحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي .

العنوان	المؤلف / السنة	الهدف	المنهج	المجتمع والعينة	الأدوات	أبرز النتائج
العلاقة بين تسويق داخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة	محمد عبد المعطي (2016)	هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق تسويق داخلي في هذه البنوك، بالإضافة إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، ومن ثم تحليل العلاقة بين عنصري تسويق داخلي والالتزام التنظيمي.	المنهج الوصفي التحليلي	شمل مجتمع الدراسة 734 موظفًا من البنوك المستهدفة، في حين بلغت عينة الدراسة 253 موظفًا، تم استرداد 201 استبانة منهم، بمعدل استرداد نسبته 79%.	استخدم الباحث على الاستبيان في جمع البيانات للدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين مختلف أبعاد تسويق داخلي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما بينت أن هناك علاقة طردية ارتباطية شاملة بين مفهوم تسويق داخلي ككل ومفهوم الالتزام التنظيمي.

03- دراسة أحمد، محمد (2019) : بعنوان "أثر تسويق داخلي على جودة أداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية".

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات تسويق داخلي (التواصل الداخلي، التدريب، التحفيز) ومستوى أداء الوظيفي للموظفين في قطاع البنوك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات تسويق داخلي ومتغير أداء الوظيفي. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150موظفًا) من مختلف المستويات الوظيفية في البنوك المشاركة بالدراسة.

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تسويق داخلي وتحسين أداء، حيث اعتبر الموظفون أن دعم الإدارة والتواصل الفعال يساهم في رفع معنوياتهم وتطوير كفاءاتهم الوظيفية.

العنوان	المؤلف / السنة	الهدف	المنهج	المجتمع والعينة	الأدوات	أبرز النتائج
أثر تسويق داخلي على جودة أداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية.	محمد عبد المعطي (2019)	هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات تسويق داخلي (التواصل الداخلي، تدريب، تحفيز) ومستوى أداء الوظيفي للموظفين في قطاع البنوك.	المنهج الوصفي التحليلي	شمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150موظفاً) من مختلف المستويات الوظيفية في البنوك المشاركة بالدراسة.	استخدم الباحث على الاستبيان في جمع البيانات للدراسة	وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تسويق داخلي وتحسين أداء، حيث اعتبر الموظفون أن دعم الإدارة والتواصل الفعال يساهم في رفع معنوياتهم وتطوير كفاءاتهم الوظيفية.

## المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع تسويق داخلي من زوايا منهجية متنوعة ومن خلال

دراسات ميدانية ضمن قطاعات اقتصادية مختلفة. ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

دراسة (FRES & Emmanuel, 2013) بعنوان "إستراتيجية تسويق داخلي وأداء الموظفين"،

والتي نُشرت في المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة في نيجيريا، المجلد 5، العدد 31 لعام 2013.

استهدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير الترويج الخاص بتسويق داخلي على أداء الموظفين إلى

جانب تأثير نظام مكافآت الموظفين والالتزام التنظيمي على هذا الأداء. اعتمدت الدراسة على استخدام

الاستبيان كأداة بحثية لاختبار الفرضيات، حيث تم توزيع الاستبيانات على 150 موظفًا في قطاع الطيران

في نيجيريا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت النتائج إلى أن الترويج لتسويق داخلي له تأثير كبير وإيجابي على أداء الموظفين. كما

أظهرت الدراسة أن أنظمة مكافآت الموظفين المرتبطة بتسويق داخلي تسهم بشكل ملموس في تحسين

أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يعد عاملاً أساسياً يؤثر إيجابياً على أداء

الموظفين في أماكن عملهم.

العنوان	المؤلف / السنة	الهدف	المنهج	المجتمع والعينة	الأدوات	أبرز النتائج
إستراتيجية تسويق داخلي وأداء الموظفين	FRES & Emmanuel  (2013)	استهدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير الترويج الخاص بتسويق داخلي على أداء الموظفين إلى جانب تأثير نظام مكافآت الموظفين والالتزام التنظيمي على هذا الأداء	المنهج الوصفي التحليلي	شمل مجتمع الدراسة 150 موظفًا في قطاع الطيران في نيجيريا .	اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة بحثية لاختبار الفرضيات	النتائج إلى أن الترويج لتسويق داخلي له تأثير كبير وإيجابي على أداء الموظفين. كما أظهرت الدراسة أن أنظمة مكافآت الموظفين المرتبطة بتسويق داخلي تسهم بشكل ملموس في تحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يعد عاملاً أساسياً يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين في أماكن عملهم.

2/هدفت دراسة عام 2015 التي أعدها "Other & Liliana" وحملت عنوان "نموذج تسويق داخلي كمحفز لتحقيق التزام العملاء الداخليين في جامعة البوليتكنيك"، والمنشورة في المجلة الدولية لأبحاث الإدارة والعمل، المجلد 4، العدد 4، إلى بناء نموذج لتسويق داخلي يعزز التزام العملاء الداخليين. تناولت الدراسة متغيرات عديدة مثل الرضا الوظيفي، ولاء العمال، إدارة الاتصالات الداخلية، والالتزام التنظيمي داخل الجامعة. قام الباحثان باعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من العاملين في الجامعة. خلصت النتائج إلى أن تسويق داخلي يُعتبر مجالاً متعدد التخصصات يشمل جميع أقسام المؤسسة، إلا أنه يتركز بشكل خاص في قسمي الموارد البشرية والتسويق. كما أشارت الدراسة إلى أن نموذج تسويق داخلي يلعب دوراً محورياً في تحقيق رضا العملاء الداخليين .

العنوان	المؤلف / السنة	الهدف	المنهج	المجتمع والعينة	الأدوات	أبرز النتائج
نموذج تسويق داخلي كمحفز لتحقيق التزام العملاء الداخليين في جامعة البوليتكنيك	Other & Liliana (2015)	استهدفت هذه الدراسة الى بناء نموذج لتسويق داخلي يعزز التزام العملاء الداخليين. تناولت الدراسة متغيرات عديدة مثل الرضا الوظيفي، ولاء العمال، إدارة الاتصالات الداخلية، والالتزام التنظيمي داخل الجامعة.	المنهج الوصفي التحليلي	شمل مجتمع الدراسة على عينة من العاملين في الجامعة.	اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات	توصلت النتائج إلى أن تسويق داخلي يُعتبر مجالاً متعدد التخصصات يشمل جميع أقسام المؤسسة، إلا أنه يتركز بشكل خاص في قسمي الموارد البشرية والتسويق. كما أشارت الدراسة إلى أن نموذج تسويق داخلي يلعب دوراً محورياً في تحقيق رضا العملاء الداخليين .

## المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة، يتبين أن هذه الدراسات تنوعت وتباينت تبعاً لاختلاف الأهداف التي سعت كل منها لتحقيقها، وكذلك تنوع الموضوعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي أجريت فيها. وعند تحليل الدراسات المتعلقة بتسويق داخلي، لاحظنا أن جميعها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية رئيسية، واستندت بشكل أساسي إلى استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ومع ذلك، تباينت الأهداف الرئيسية لكل دراسة منها دراسات استهدفت التعرف على مدى تطبيق تسويق داخلي في البنوك الفلسطينية، وكذلك قياس مستوى أداء التسويقي التنظيمي لدى العاملين فيها، كما هو الحال في دراسة محمد عبد المعطي (2016). ومنها ما ركز على دراسة أثر تسويق داخلي على أداء العملاء، مثل دراسة الطاهر أحمد (2022). ومع ذلك، يُلاحظ أن الدراسات لم تتفق على أبعاد محددة لتسويق داخلي، ويعزى ذلك إلى اختلاف نظرة الباحثين إلى هذا المفهوم. بالإضافة إلى ذلك، تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع تسويق داخلي وأداء التسويقي من منظور كمي .

خلاصة الفصل

تماشياً مع ما تم تناوله سابقاً، يمكن القول إن تسويق داخلي يهدف إلى تحسين أداء التسويقي عبر تبني فكرة اعتبار الموظفين زبائن داخليين، بحيث تُعامل وظائفهم كمنتجات داخلية. تسعى المؤسسة إلى تحديد احتياجات ورغبات هؤلاء "الزبائن" (الموظفين) والعمل على تلبيتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ترتكز عملية تسويق داخلي على اختيار أفضل الكفاءات وتدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. كما تعتمد المنظمة على تقديم حوافز متنوعة لتحفيز العاملين، ما يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه مهامهم. بالإضافة إلى ذلك، توفر لهم نظام اتصال داخلي فعال لتزويدهم بالمعلومات اللازمة. وضمن إطار تمكين الموظفين، تشرك المنظمة فريق العمل في عملية اتخاذ القرار، مما يمنحهم قدرًا من حرية التصرف ويزيد من انتمائهم المؤسسي.

ونتيجة لهذه الجهود، يصبح الموظفون أكثر قدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، في مسعى دائم للحفاظ على رضا العملاء وكسب ثقتهم وولائهم. سوف يتم التطرق بشكل أكثر تفصيلاً لهذا الجانب في الفصل التالي .

## الفصل الثاني:

### الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة والمتمثلة عن دور تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومن خلال ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين تطرقنا فيه إليه منهجية الدراسة وعرض وتحليل النتائج وأهم النتائج المتوصل إليها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة دور تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي ، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، والطريقة والأساليب التحليلية المستخدمة في الدراسة.

## المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

تستوجب طبيعة الموضوع على الطالب اختيار المنهج الذي سيعتمده، والطريقة والأدوات المستعملة التي تساعده في ذلك، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى منهج وجمع بيانات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

## الفرع الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

## أولاً: منهج الدراسة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية هو العمل على معرفة دور تسويق داخلي في تحقيق أداء التسويقي، ولغرض الوقوف على مستويات هذا الأثر واختبار الفرضيات، يجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الطالب للوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه المذكرة قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يعتمد على تحديد خصائص الظاهرة ويعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم العامة لتسويق داخلي وأداء التسويقي وإظهار العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة بوصفه أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء الدراسة في بنك السلام بورقلة، وإستخدام برنامج **Spss** ، اصدار 26. من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي في المؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا - مصادر جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

**1- المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم اللجوء إلى الإستبيان كأداة أساسية للدراسة، وتم إعداده بالاعتماد على عدد من استبيانات الدراسات السابقة، وذلك بعد تعديله بما يتوافق بموضوع الدراسة ومن ثم تحكيمه من قبل المختصين؛

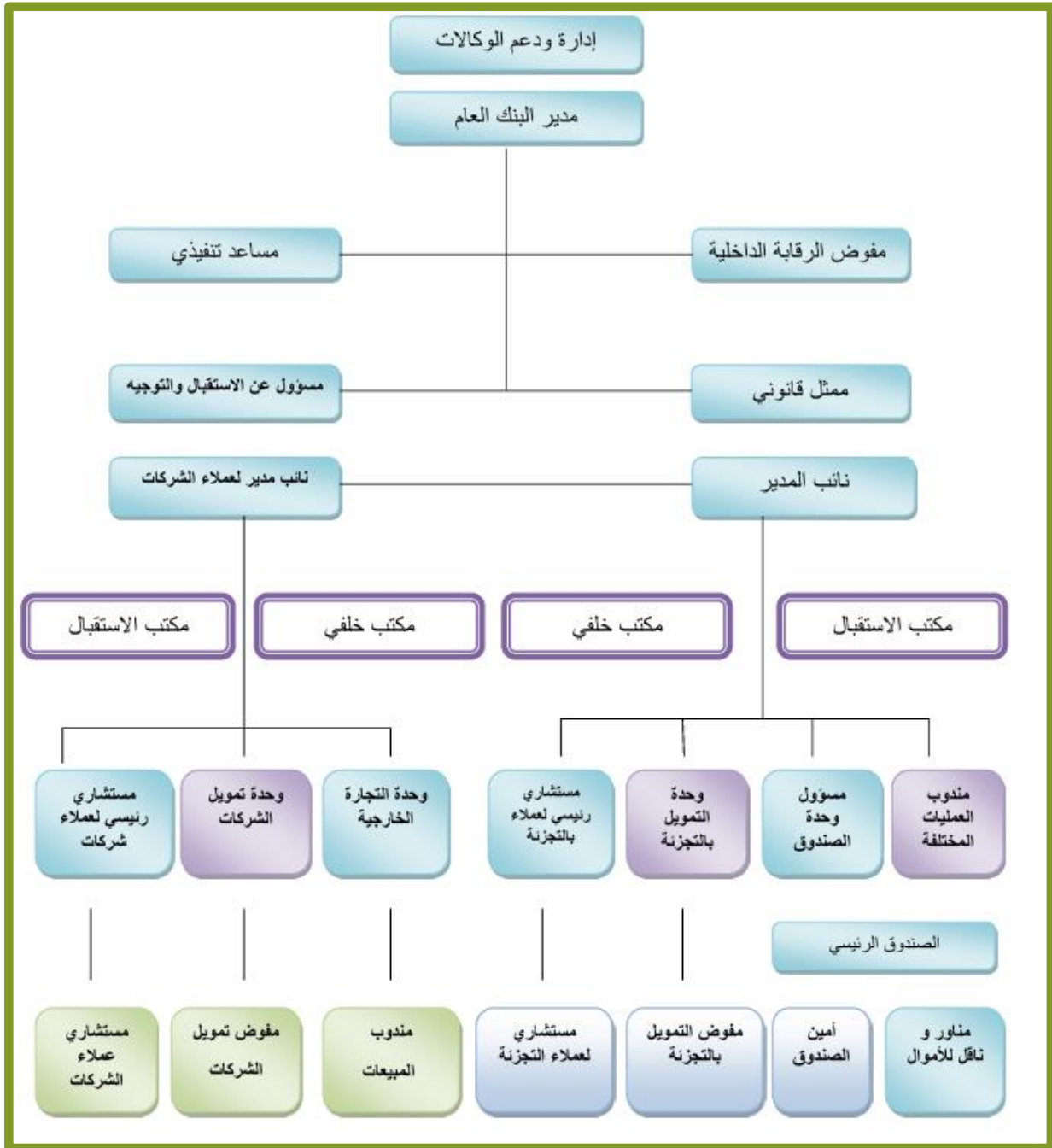
**2- المصادر الثانوية:** لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، اعتمدت الطالبة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات، الأطروحات والبحوث التي تنوعت بين العربية والأجنبية بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين بنك السلام، وتم اختيار هذا المجتمع بناء على الدراسات السابقة لكونها تحقق أغراض الدراسة باعتبارها على علاقة مباشرة مع موضوع دراستنا دور تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة، والتي تختص بتقديم خدمات مالية.

**تقديم المؤسسة محل الدراسة:** مصرف السلام الجزائر بنك متعدد المهام والخدمات يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته؛ تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفاً تقديم خدمات مصرفية مبتكرة، إن مصرف السلام الجزائر يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ و القيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، و تضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة و الاقتصاد، تتكون شبكة فروع مصرف السلام الجزائر حالياً من 26 فرعاً منتشرة عبر مختلف ربوع الوطن، في انتظار افتتاح فروع أخرى؛ انسجاماً مع رؤية واستراتيجية المصرف التي تسعى إلى توفير وتقريب خدماته المصرفية بمختلف صيغها لمتعامليه وبأفضل جودة.



الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لبنك السلام وكالة ورقلة

### ثانيا- عينة الدراسة:

أجريت الدراسة الحالية في بنك السلام، ونظرا لصعوبة إجراء المسح الشامل لمجتمع البحث لأسباب تتعلق بحجم العمل من جهة، وضيق الوقت لديهم من جهة أخرى، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة 35 استبيان، حسب ما هو مبين في الجدول أدناه، الذي يلخص نتائج العملية المتعلقة بجمع المعلومات، حيث من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن عدد الإستبيانات الموزعة بلغ (40) استبيانا واسترجع

منها (35) استبيان، وبعد فحصها والتأكد من صلاحيتها للتحليل تبين أن هناك (5) استبيانات غير صالحة للدراسة لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة، مما أدى إلى استبعادها ليتم الحصول في الأخير على (35) استبياناً، والجدول التالي يوضح توزيع الإستبيانات:

الجدول رقم 1: يوضح توزيع الإستبيانات ببنك السلام ورقة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	40
عدد الاستبيانات الملغاة	5
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	35

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج توزيع الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة

كما أشرنا سابقاً، فإننا استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم تصميمه بناء على الدراسات السابقة، وللإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام مقياس الخماسي حيث قمنا بتقسيم الإستبيان إلى خمسة محاور وهي:

**المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالموظفين محل الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، القسم الوظيفي)؛

**المحور الثاني:** التسويق الداخلي

**المحور الثالث:** جودة الخدمات التسويقية المقدّمة للعملاء

**المحور الرابع:** القدرة التنافسية للبنك

**المحور الخامس:** تمكين

وللإجابة على العبارات الخاصة بتسويق داخلي وأداء التسويقي في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت الخماسي" نظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة وتكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبانة من (05) استجابات حسب تدرج ليكرات الخماسي وهي: (موافق بشدة) أعطيت (05)

درجات - (موافق) أعطيت (04) درجات - (محايد) أعطيت (03) درجات - (غير موافق) أعطيت (02) درجات - (غير موافق) أعطيت درجة واحدة ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا احتمالات الإجابات الخمس السابقة أوزان محددة كما يبينه الجدول أدناه ليتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ولتحديد قيمته يتم ذلك كالآتي:

1- حساب المدى: المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة أي  $5 - 1 = 4$ ؛

2- يقسم المدى على الفئات:  $4/5 = 0.8$ ؛

3- يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس.

الجدول رقم 2: جدول يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه	المتوسط المرجح	الوزن	الرأي
منخفض جدا	(01.79-01.00)	01	غير موافق بشدة
منخفض	(02.59-01.80)	02	غير موافق
متوسط	(02.39-02.60)	03	محايد
مرتفع	(04.19-03.40)	04	موافق
مرتفع جدا	(05.00-03.20)	05	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على كتاب إياد عبد الفتاح، أساليب التحليل الكمي

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

البرامج: تمت الاستعانة ببرنامج **Excel 2007** في تفريع بيانات الاولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج **Spss** ، اصدار (26) كما استخدمنا مجموعة من أساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات وهي:

✓ اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛

✓ النسب المئوية والتكرارات وذلك من أجل تحليل البيانات الشخصية؛

✓ المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة، حيث يساعدنا على ترتيب العبارات وبين لنا الأبعاد التي لها أعلى متوسط؛

✓ الانحراف المعياري لمعرفة التشتت الحاصل لأفراد الدراسة نحو كل فقرة؛

✓ معامل الارتباط بيروسن: للكشف عن العلاقة بين المتغيرين وهل الارتباط (قوي-متوسط-ضعيف) وبيبين أيضاً اتجاه العلاقة بين المتغيرين هل هي موجبة (طرديّة) أو سالبة (عكسية).

✓ معادلة انحدار الخطي البسيط: تستعمل هذه القائمة لحساب معاملات الانحدار المختلفة (البسيط، المتعدد...) بين متغيرين أو أكثر ويستعمل عندما نتعامل مع فرضيات تأثيرية مهما كانت نوع بياناتها من أجل معرفة تأثير متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع أو أكثر وبالضبط تحديد طبيعة التأثير (طردي أو عكسي) ودرجة قوة التأثير (قوية جداً..متوسط..ضعيفة جداً)، ولعل أهم المعاملات الانحدار الأكثر استخداماً نجد معامل الانحدار الخطي البسيط (Linéaire) والذي يشمل هذا الاختبار عندما نتعامل مع فرضيات تأثيرية بعينة واحدة بياناتها كمية، وهو يدرس للتوزيع المشترك لمتغيرين أحدهما متغير يقاس دون خطأ ويسمى متغير مستقل ويرمز له بالرمز (x) والآخر يأخذ قيمة تعتمد على قيمة المتغير المستقل ويسمى التابع ويرمز له بالرمز (y)، والهدف من دراسة الانحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يربطاً على المتغير التابع (y) تبعاً لتغير في قيم المتغير المستقل (x)، وفق هذه المعادلة  $(y=a+b*x)$  [271].

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً-صدق أداة الدراسة

لغرض التأكد من مصداقية أداة الدراسة، تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين في الكلية، للتحقق من مدى صدق فقرات ومعرفة مدى ملائمة ووضوح الفقرات المستخدمة لقياس كل من تسويق داخلي وأداء التسويقي إضافة إلى مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبيان للبعد الذي تقيسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حول إجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم، والتي كانت تصب في جانب صياغة وحذف أو إضافة بعض العبارات، لنحصل في الأخير على الإستبيان في نسخته النهائية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات بمدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كان الإستبيان سيعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد

1- يعلي فاروق، اختبار الفرضيات، مطبوعة حول مقياس إعلام آلي، جامعة سطيف (02)، ب.س، ص 55

العينة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق لقياس الثبات حيث لا يجب أن تقل قيمته عن %62 من أجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول أدناه يوضح معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل:

الجدول رقم 3: يوضح ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.988	28

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت %98 وهو مقبول إحصائياً لأنه يتجاوز %62، وهي نسبة تمثل مستوى عالي من الثبات مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لمعالجة موضوع البحث واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه من خلال عمليات التحليل الإحصائي، بخصوص دور تسويق داخلي وتحسين أداء التسويقي، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقا وبعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الشخصية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

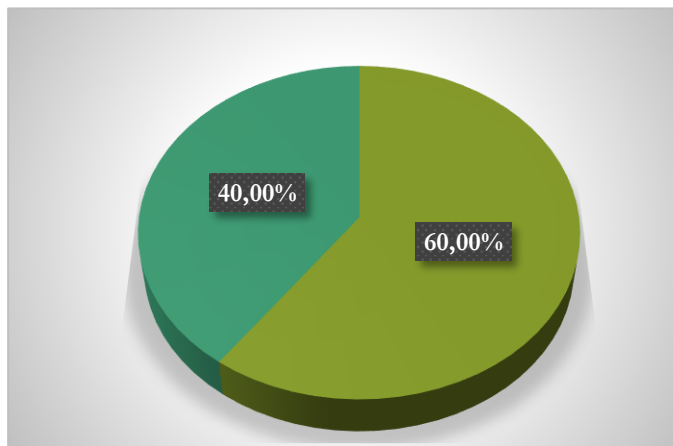
الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 4: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60%	21	ذكر
40%	14	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن فئة الإناث يشكلن 40% من العينة، بينما تشكل فئة الذكور 60%، وهذا يشير إلى أن نسبة الذكور أكثر من فئة الإناث.



الشكل رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
14.3%	5	أقل من 30 سنة
42.9%	15	بين 30-35 سنة
42.9%	15	أكثر من 35 سنة
100%	35	المجموع

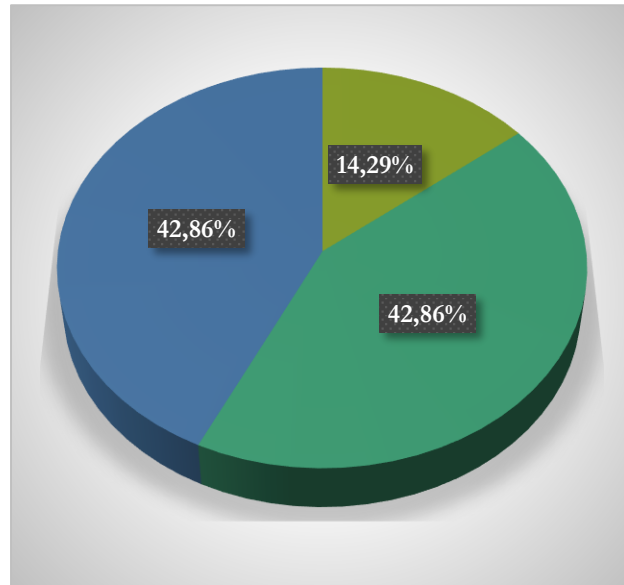
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

يوضح جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب السن، حيث تبين أن نسبة المشاركين الذين

تقل أعمارهم عن 30 سنة بلغت 14.3%، بعدد 5 أفراد. بينما بلغت نسبة المشاركين الذين تتراوح

أعمارهم بين 30 و 35 سنة 42.9%، بعدد 15 فرداً. كذلك، بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن 35 سنة

42.9%، بعدد 15 فرداً أيضاً. وبذلك يكون العدد الإجمالي لأفراد العينة 35 فرداً، بنسبة 100%.



الشكل رقم 6: يوضح توزيع العينة

### ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

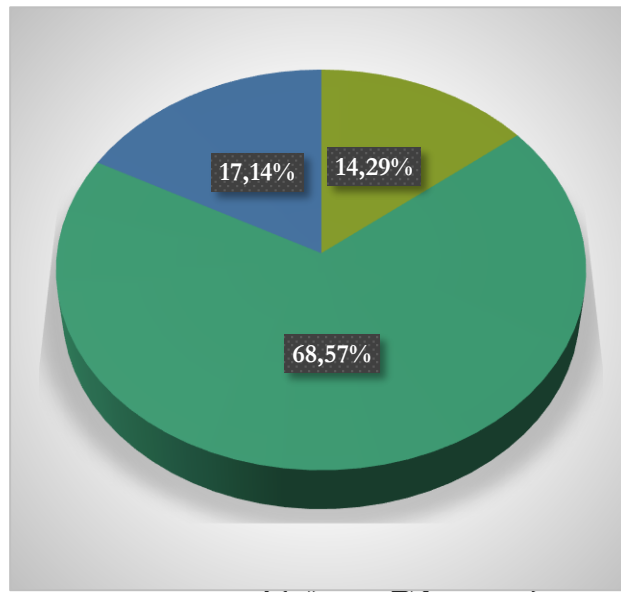
الجدول رقم 6: يوضح توزيع العينة حسب السنيوضح توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
14.3%	5	أقل من 5 سنوات
68.6%	24	من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات	6	17.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

يوضح جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة، حيث بلغت نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 14.3%، في حين شكّل المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر، وهي 68.6%، أما المشاركون الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات فبلغت نسبتهم 17.1%، وبذلك يكون العدد الإجمالي لأفراد العينة 35 فرداً، بنسبة 100%.



الشكل رقم 7: يوضح توزيع العينة

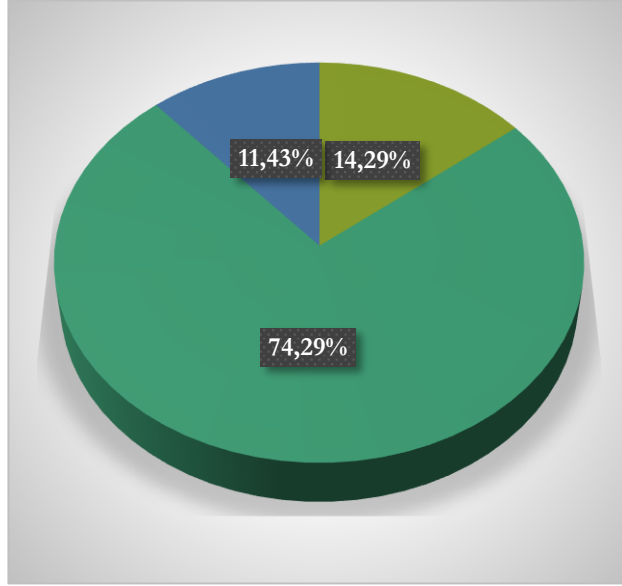
رابعاً: توزيع أفراد العينة

الجدول رقم 7: يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي فأقل	5	14.3%
جامعي	26	74.3%
دراسات عليا	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

يوضح جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد المشاركين من الحاصلين على مؤهل ثانوي فأقل نسبة 14.3%. بينما شكّل الحاصلون على مؤهل جامعي النسبة الأكبر، بنسبة 74.3%. أما الحاصلون على دراسات عليا فبلغ نسبتهم 11.4%.



الشكل رقم 8: يوضح توزيع

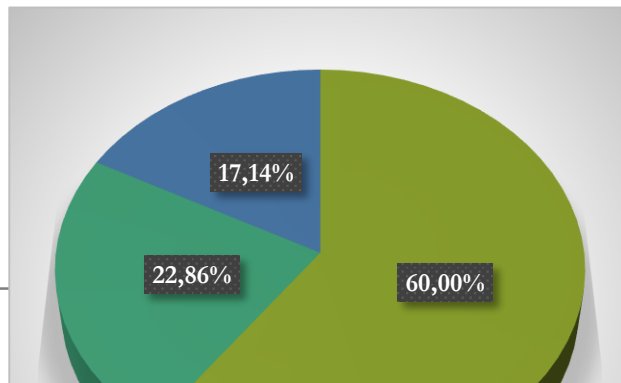
رابعاً - المنصب الوظيفي: الجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم 8: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى
60%	21	إطار
22.9%	8	عون إدارة
17.1%	6	عون تنفيذ
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

يوضح جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث بلغ عدد المشاركين الذين يشغلون مناصب "إطار نسبة 60%. نسبة 22.9%. أما "أعوان التنفيذ" فبلغ نسبتهم 17.1%.



الشكل رقم 9: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

الفرع الثاني: تحليل العبارات الخاصة المحور الأول

1- المحور الأول: دور لتسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقة

الجدول رقم 9: اتجاه العينة نحو المحور تسويق داخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	يتبنى البنك مفهوم تسويق داخلي بشكل واضح	4,71	0,458	مرتفع جدا	04
02	تم اختيار الموظفين في البنك بناء لي كفاءات تتماشى مع متطلبات العمل التسويقي	4,80	0,406	مرتفع جدا	02
03	يوفر البنك برامج تدريبية لتطوير المهارات التسويقية للموظفين؟	4,91	0,284	مرتفع جدا	01
04	أشعر بتحفيز من طرف الغدارة لتقديم أفضل أداء تسويقي	4,74	0,443	مرتفع جدا	03
05	توجد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين داخل البنك	4,80	0,406	مرتفع جدا	02
06	يمنحني البنك ثقة في اتخاذ قرارات تسويقية مرتبطة بعلمي؟	4,43	0,655	مرتفع	05
	دور لتسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقة	4,73	0,390	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

من خلال استطلاعنا لإجابات عينة الدراسة حول اتجاههم نحو دور تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقة، تبين أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ (4.73)، وذلك عند مستوى الموافقة "مرتفع جداً"، وبانحراف معياري قدره (0.390). ويستند هذا المتوسط إلى تقييم العينة للعبارات المكونة لهذا البعد، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثالثة، والتي تفيد بأن البنك يوفر برامج تدريبية لتطوير المهارات التسويقية للموظفين، وقد حصلت على متوسط حسابي قدره (4.91)، بانحراف معياري بلغ (0.284)، أما المرتبة الثانية، فقد احتلتها عبارتان متساويتان في المتوسط الحسابي، وهما العبارة الثانية التي تشير إلى أن اختيار الموظفين في البنك يتم بناءً على كفاءات تتماشى مع متطلبات

العمل التسويقي، والعبارة الخامسة التي تفيد بوجود قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين داخل البنك، حيث حصلت كل منهما على متوسط حسابي قدره (4.80)، وانحراف معياري بلغ (0.406)، وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الرابعة، التي تنص على أن الموظفين يشعرون بالتحفيز من طرف الإدارة لتقديم أفضل أداء تسويقي، وقد حصلت على متوسط حسابي قدره (4.74)، وانحراف معياري بلغ (0.443)، أما المرتبة الرابعة، فقد جاءت فيها العبارة الأولى، والتي تشير إلى أن البنك يتبنى مفهوم تسويق داخلي بشكل واضح، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.71)، وانحراف معياري قدره (0.458)، وأخيراً، جاءت في المرتبة الخامسة العبارة السادسة، التي تفيد بأن البنك يمنح الموظفين الثقة في اتخاذ قرارات تسويقية مرتبطة بعملهم، وقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (4.43)، وانحراف معياري بلغ (0.655).

## 2- المحور الثاني: جودة الخدمات التسويقية المقدمة للعملاء

الجدول رقم 10: اتجاه العينة نحو المحور الثاني جودة الخدمات التسويقية المقدمة للعملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أشعر أن التحفيز داخل البنك يساعدي على تقديم خدمة أفضل للعملاء	4,40	0,651	مرتفع	02
02	يحرص البنك على تدريبنا وتطوير مهارتنا لتحسين جودة الخدمات المقدمة	4,46	0,505	مرتفع	01
03	يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين يسهم في تحسين أداء التسويقي	4,17	0,785	مرتفع	04
04	يعزز تسويق داخلي روح العمل الجماعي في القسم التسويقي	4,29	0,667	مرتفع	03
05	أتمكن من التعامل مع العملاء بثقة بفضل دعم الإدارة لي	4,46	0,505	مرتفع	01
06	أرى أن تحسن بيئة العمل الداخلية انعكس بشكل ايجابي على تعاملنا مع الزبائن	4,46	0,561	مرتفع	01
07	يتم الاعتراف بجهودي في العمل مما يدفعني لبذل المزيد من الجهد مع العملاء	4,06	0,968	مرتفع	05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

06	مرتفع	0,891	4,03	أشع بأنني جزء فعال في تحقيق أهداف البنك التسويقية	08
03	مرتفع	0,710	4,29	ينعكس رضا الموظفين في البنك على رضا العملاء عن الخدمة	09
	مرتفع	0,652	4,29	نحو المحور الثاني: يمكن لتسويق داخلي أن يساهم في تحسين أداء التسويقي المقدمة للعملاء في بنك السلام -ورقلة-	

من خلال استطلاعنا لإجابات عينة الدراسة حول اتجاههم نحو المحور الثاني: "يمكن لتسويق داخلي أن يساهم في تحسين أداء التسويقي المقدمة للعملاء في بنك السلام - ورقلة"، تبين أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ (4.29)، وذلك عند مستوى الموافقة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.652). ويستند هذا المتوسط إلى تقييم العينة للعبارات المكونة لهذا البعد، حيث جاءت في المرتبة الأولى ثلاث عبارات متساوية في المتوسط الحسابي، وهي العبارة الثانية، والتي تشير إلى أن البنك يحرص على تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لتحسين جودة الخدمات المقدمة، والعبارة الخامسة، التي تفيد بأن الموظف يتمكن من التعامل مع العملاء بثقة بفضل دعم الإدارة له، والعبارة السادسة، التي تنص على أن تحسن بيئة العمل الداخلية انعكس بشكل إيجابي على تعامل الموظفين مع الزبائن، حيث حصلت كل منها على متوسط حسابي قدره (4.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.505)، و(0.505)، و(0.561) على التوالي، أما المرتبة الثانية، فقد احتلتها العبارة الأولى، والتي تفيد بأن التحفيز داخل البنك يساعد الموظف على تقديم خدمة أفضل للعملاء، وقد حصلت على متوسط حسابي قدره (4.40)، بانحراف معياري بلغ (0.651). وفي المرتبة الثالثة، جاءت عبارتان متساويتان أيضاً، وهما العبارة الرابعة، التي تشير إلى أن تسويق داخلي يعزز روح العمل الجماعي في القسم التسويقي، والعبارة التاسعة، التي تنص على أن رضا الموظفين ينعكس على رضا العملاء عن الخدمة، حيث حصلت كل منهما على متوسط حسابي قدره (4.29)، وبانحراف معياري بلغ (0.667) و(0.710) على التوالي.

أما المرتبة الرابعة، فقد جاءت فيها العبارة الثالثة، والتي تفيد بأن التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يساهم في تحسين أداء التسويقي، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.17)، بانحراف معياري قدره (0.785). وفي المرتبة الخامسة، جاءت العبارة السابعة، والتي تشير إلى أن الاعتراف بجهود الموظف في العمل يدفعه لبذل المزيد من الجهد مع العملاء، وقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (4.06)، بانحراف

معياري بلغ (0.968). وأخيراً، جاءت في المرتبة السادسة العبارة الثامنة، والتي تفيد بأن الموظف يشعر بأنه جزء فعال في تحقيق أهداف البنك التسويقية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.03)، بانحراف معياري قدره (0.891).

### 3- المحور الثالث: القدرة التنافسية للبنك

الجدول رقم 11: اتجاه العينة نحو المحور الثالث القدرة التنافسية للبنك

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	يساعد تسويق داخلي ي رفع كفاءة الموظفين مقارنة بالبنوك المنافسة	4,31	0,530	مرتفع	02
02	يسهم رضا الموفين في تحسين صورة البنك أمام العملاء	4,46	0,561	مرتفع	01
03	يتميز البنك عن منافسيه بفضل جودة العلاقات الداخلية بين الإدارة والعاملين	4,26	0,817	مرتفع	03
04	يساعد دعم الموظفين داخليا في تقديم خدمات مصرفية أكثر احترافية	4,46	0,505	مرتفع	01
05	تجشع الإدارة على روح الفريق والتعاون مما يعزز تفوق البنك	4,14	0,733	مرتفع	04
06	تمكنت من تطوير مهاراتي المهنية داخل البنك بفضل البرامج الداخلية	4,09	0,818	مرتفع	05
07	ثقافة العمل داخل البنك تدعم الابتكار في تقديم الخدمات التسويقية	4,03	0,747	مرتفع	06
	المحور الثالث: المحور الثالث يمكن لتسويق داخلي أن يعزز القدرة التنافسية لبنك السلام	4,25	0,618	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

من خلال استطلاعنا لإجابات عينة الدراسة حول اتجاههم نحو المحور الثالث: "يمكن لتسويق داخلي أن يعزز القدرة التنافسية لبنك السلام - ورقلة"، تبين أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ (4.25)، وذلك عند مستوى الموافقة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.618). ويستند هذا المتوسط إلى

تقييم العينة للعبارات المكونة لهذا البعد، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارتان متساويتان في المتوسط الحسابي، وهما العبارة الثانية، التي تشير إلى أن رضا الموظفين يسهم في تحسين صورة البنك أمام العملاء، والعبارة الرابعة، التي تفيد بأن دعم الموظفين داخلياً يساعد في تقديم خدمات مصرفية أكثر احترافية، حيث حصلت كل منهما على متوسط حسابي قدره (4.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.561) و(0.505) على التوالي، أما المرتبة الثانية، فقد احتلتها العبارة الأولى، والتي تنص على أن التسويق الداخلي يساعد في رفع كفاءة الموظفين مقارنة بالبنوك المنافسة، وقد حصلت على متوسط حسابي قدره (4.31)، بانحراف معياري بلغ (0.530)، وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الثالثة، التي تشير إلى أن البنك يتميز عن منافسيه بفضل جودة العلاقات الداخلية بين الإدارة والعاملين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.26)، بانحراف معياري قدره (0.817)، أما المرتبة الرابعة، فقد جاءت فيها العبارة الخامسة، والتي تفيد بأن الإدارة تشجع على روح الفريق والتعاون مما يعزز تفوق البنك، وقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (4.14)، بانحراف معياري بلغ (0.733)، وفي المرتبة الخامسة، جاءت العبارة السادسة، التي تفيد بأن الموظف تمكن من تطوير مهاراته المهنية داخل البنك بفضل البرامج الداخلية، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.818)، وأخيراً، جاءت في المرتبة السادسة العبارة السابعة، التي تنص على أن ثقافة العمل داخل البنك تدعم الابتكار في تقديم الخدمات التسويقية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.03)، بانحراف معياري قدره (0.747).

#### 4- المحور الرابع: تمكين

الجدول رقم 12: اتجاه العينة نحو المحور الرابع: تمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
-------	----------	-----------------	-------------------	----------------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

05	مرتفع	0,950	3,54	لدي صلاحيات واضحة لاتخاذ قرارات تخص عملي التسويقي	01
04	مرتفع	0,781	3,91	تشجعتني الإدارة على تقديم أفكار واقتراحات جديدة في مجال التسويق	02
06	مرتفع	1,008	3,43	أشعر بأن رأيي يؤخذ بعين الاعتبار في تطوير استراتيجيات التسويق	03
01	مرتفع	0,710	4,29	اتوفر على المعلومات والأدوات التي تمكنني من أداء عملي بكفاءة	04
04	مرتفع	0,772	4,14	أثق بنفسي أكثر بفضل الدعم الإداري والتمكين الذي أحصل عليه	05
02	مرتفع	0,611	4,26	تمكن ساعدني على تحسين أسلوبني في التعامل مع العملاء	06
	مرتفع	0,759	3,93	المحور الرابع: دور لتمكين في تحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقة-	

من خلال استطلاعنا لإجابات عينة الدراسة حول اتجاههم نحو المحور الثالث: "يمكن لتسويق داخلي أن يعزز القدرة التنافسية لبنك السلام - ورقة"، تبين أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ (4.25)، وذلك عند مستوى الموافقة "مرتفع"، وبانحراف معياري قدره (0.618). ويستند هذا المتوسط إلى تقييم العينة للعبارات المكونة لهذا البعد، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارتان متساويتان في المتوسط الحسابي، وهما العبارة الثانية، التي تشير إلى أن رضا الموظفين يسهم في تحسين صورة البنك أمام العملاء، والعبارة الرابعة، التي تفيد بأن دعم الموظفين داخلياً يساعد في تقديم خدمات مصرفية أكثر احترافية، حيث حصلت كل منهما على متوسط حسابي قدره (4.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.561) و(0.505) على التوالي، أما المرتبة الثانية، فقد احتلتها العبارة الأولى، والتي تنص على أن تسويق داخلي يساعد في رفع كفاءة الموظفين مقارنة بالبنوك المنافسة، وقد حصلت على متوسط حسابي قدره (4.31)، بانحراف معياري بلغ (0.530)، وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الثالثة، التي تشير إلى أن البنك يتميز عن منافسيه بفضل جودة العلاقات الداخلية بين الإدارة والعاملين، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.26)، بانحراف معياري قدره (0.817)، أما المرتبة الرابعة، فقد جاءت فيها العبارة الخامسة، والتي تفيد بأن الإدارة تشجع على روح الفريق والتعاون مما يعزز تفوق البنك، وقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (4.14)، بانحراف معياري بلغ (0.733)، وفي المرتبة الخامسة، جاءت العبارة السادسة، التي تفيد بأن الموظف تمكن من

تطوير مهاراته المهنية داخل البنك بفضل البرامج الداخلية، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.818) ، وأخيراً، جاءت في المرتبة السادسة العبارة السابعة، التي تنص على أن ثقافة العمل داخل البنك تدعم الابتكار في تقديم الخدمات التسويقية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.03)، بانحراف معياري قدره (0.747).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### أولاً- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

$H_0$  = يساهم تسويق داخلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في بنك السلام ؛

$H_1$  = لا يساهم تسويق داخلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في بنك السلام.

الجدول رقم 13: يوضح قيم معاملات خط الانحدار للفرضية الأولى

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (T)	اختبار (F)	معادلة الانحدار	

	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,714	0,003	3,236	0,000b	82,276	0,739	2,391	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0,000	9,071					تسويق داخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (F) المحسوبة 82.276، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قدره (0.000)، ما يشير إلى وجود دلالة معنوية للنموذج ككل، ويؤكد وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين المتغير المستقل (تسويق داخلي) والمتغير التابع (تحسين أداء التسويقي) في بنك السلام - ورقلة، كما بلغت قيمة "ت" (T) المحسوبة لمتغير التسويق الداخلي (9.071)، وهي أيضاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن التأثير الذي يمارسه هذا المتغير على أداء التسويقي هو تأثير معنوي، حيث أن قيمة (B) المقدرة بـ (1.411) تعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تسويق داخلي تؤدي إلى زيادة في أداء التسويقي بمقدار 1.411 وحدة، وهو تغير دال إحصائياً، ويظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.714) أن متغير تسويق داخلي يفسر 71.4% من التباين الحاصل في أداء التسويقي، وهو ما يعني أن ما نسبته 28.6% من التغيرات في أداء التسويقي تعود إلى عوامل أخرى لم يشملها هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة "ت" الخاصة بالثابت (باقي العوامل الأخرى)، فقد بلغت (3.236)، وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.003)، مما يشير إلى وجود عوامل إضافية أخرى تؤثر على أداء التسويقي إلى جانب تسويق داخلي، وبذلك يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن جميع مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يسمح بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق داخلي وتحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة، ورفض الفرضية الصفرية التي تنكر هذه العلاقة، وعليه، يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي:

$$\text{أداء التسويقي} = 2.391 + 1.411 \times \text{تسويق داخلي}$$

حيث:

- قيمة مقطع خط الانحدار  $a = 2.391$ ، وهي تمثل متوسط أداء التسويقي في حالة غياب تسويق داخلي.

- ميل خط الانحدار  $b = 1.411$ ، وهي تمثل مقدار تأثير تسويق داخلي على أداء التسويقي.

وبالتالي، فإن نموذج معادلة خط الانحدار لبنك السلام - ورقة يعكس وجود تأثير إيجابي معنوي لتسويق داخلي على أداء التسويقي.

### ثانياً - عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

$H_0$  = يوجد تأثير إيجابي لتمكين الموظفين على تحسين الأداء التسويقي في بنك السلام ؛

$H_1$  = لا يوجد تأثير إيجابي لتمكين الموظفين على تحسين الأداء التسويقي في بنك السلام

الجدول رقم 14: يوضح قيم معاملات خط الانحدار للفرضية الثانية

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,954	0,000	9,216	0,000b	682,570	0,122	1,123	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0,000	26,126			0,030	0,796	تمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائيًا، حيث بلغت قيمة "ف" (F) المحسوبة 682.570، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة قدره (0.000)، ما يشير إلى وجود دلالة معنوية للنموذج ككل، ويؤكد وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين المتغير المستقل (تمكين) والمتغير التابع (تحسين أداء التسويقي) في بنك السلام - ورقلة، كما بلغت قيمة "ت" (T) المحسوبة لمتغير التمكين (26.126)، وهي أيضًا دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن التأثير الذي يمارسه هذا المتغير على أداء التسويقي هو تأثير معنوي، حيث أن قيمة (B) المقدرة بـ (0.796) تعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تمكين تؤدي إلى زيادة في أداء التسويقي بمقدار 0.796 وحدة، وهو تغير دال إحصائيًا، ويُظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.954) أن متغير التمكين يفسر 95.4% من التباين الحاصل في أداء التسويقي، وهو ما يعني أن ما نسبته 4.6% فقط من التغيرات في أداء التسويقي تعود إلى عوامل أخرى لم يشملها هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة "ت" الخاصة بالثابت (باقي العوامل الأخرى)، فقد بلغت (9.216)، وهي دالة عند مستوى دلالة قدره (0.000)، مما يشير إلى وجود عوامل إضافية أخرى تؤثر على أداء التسويقي إلى جانب تمكين، وبذلك يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن جميع مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يسمح بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين وتحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة، ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة، وعليه، يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي:

$$\text{أداء التسويقي} = 1.123 + 0.796 \times \text{تمكين}$$

حيث:

قيمة مقطع خط الانحدار  $(a) = 1.123$ ، وهي تمثل متوسط أداء التسويقي في حالة غياب تمكين.

ميل خط الانحدار  $(b) = 0.796$ ، وهي تمثل مقدار تأثير تمكين على أداء التسويقي.

وبالتالي، فإن نموذج معادلة خط الانحدار لبنك السلام - ورقلة يعكس وجود تأثير إيجابي معنوي

لتمكين على أداء التسويقي.

ثالثًا - عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

$H_0$  = يوجد تأثير إيجابي لتسويق داخلي على تحسين القدرة التنافسية لبنك السلام ؛

$H_1 =$  لا يوجد تأثير إيجابي لتسويق داخلي على تحسين القدرة التنافسية لبنك السلام.

الجدول رقم 15: يوضح قيم معاملات خط الانحدار للفرضية الثالثة

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,726	0,004	3,126	0,000b	87,588	0,004	3,126	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0,000	9,359			0,000	9,359	تسويق داخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 87.588، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قدره (0.000)، ما يشير إلى وجود دلالة معنوية للنموذج ككل، ويؤكد وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين المتغير المستقل (تسويق داخلي) والمتغير التابع (تحسين القدرة التنافسية) في بنك السلام - ورقلة، كما بلغت قيمة "T" المحسوبة لمتغير تسويق داخلي (9.359)، وهي أيضاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن التأثير الذي يمارسه هذا المتغير على القدرة التنافسية هو تأثير معنوي، حيث أن قيمة (B) المقدرة بـ (9.359) تعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في تسويق داخلي تؤدي إلى زيادة في القدرة التنافسية بمقدار 9.359 وحدة، وهو تغير ذو دلالة إحصائية، ويظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر بـ (0.726) أن متغير تسويق داخلي يفسر 72.6% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية، وهو ما يعني أن ما نسبته 27.4% من التغيرات في القدرة التنافسية تعود إلى عوامل أخرى لم يشملها هذا النموذج، أما بالنسبة لقيمة "T" الخاصة بالثابت (باقي العوامل الأخرى)، فقد بلغت (3.126)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قدره (0.004)، مما يشير إلى وجود عوامل إضافية أخرى تؤثر على القدرة التنافسية إلى جانب تسويق داخلي، وبذلك يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن جميع مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يسمح بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين تسويق داخلي وتحسين القدرة التنافسية لبنك السلام - ورقة، ورفض الفرضية الصفرية التي تتكرر هذه العلاقة، وعليه، يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي:

$$\text{القدرة التنافسية} = 3.126 + 9.359 \times \text{تسويق داخلي}$$

حيث:

- قيمة مقطع خط الانحدار  $(a) = 3.126$  ، وهي تمثل متوسط القدرة التنافسية في حالة غياب تسويق داخلي.

- ميل خط الانحدار  $(b) = 9.359$  ، وهو يمثل مقدار تأثير تسويق داخلي على القدرة التنافسية.

وبالتالي، فإن نموذج معادلة خط الانحدار لبنك السلام - ورقة يعكس وجود تأثير إيجابي معنوي للتسويق الداخلي على تحسين القدرة التنافسية للبنك..

رابعاً- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$  = يمكن أن يكون لتسويق داخلي دور كبير في تحسين أداء التسويقي ؛

$H_1$  = لا يمكن أن يكون لتسويق داخلي دور كبير في تحسين أداء التسويقي.

الجدول رقم 16: يوضح قيم معاملات خط الانحدار للفرضية

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (T)	اختبار (F)	معادلة الانحدار	
-------------------------------	------------	------------	-----------------	--

	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,942	0,016	2,548	0,000b	535,794	0,209	0,533	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0,000	23,147			0,048	1,109	تسويق داخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الإحصائي V26

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (F) " المحسوبة 535.794، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قدره (0.000)، ما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج ككل، ويؤكد وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين المتغير المستقل (تسويق داخلي) والمتغير التابع (تحسين أداء التسويقي) في بنك السلام - ورقلة، كما بلغت قيمة "T" (T) "المحسوبة لمتغير التسويق الداخلي (23.147)، وهي كذلك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن التأثير الذي يمارسه هذا المتغير على أداء التسويقي هو تأثير معنوي قوي. وتشير قيمة (B) المقدرة بـ (1.109) إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في تسويق داخلي تؤدي إلى زيادة في أداء التسويقي بمقدار 1.109 وحدة، وهو تغير دال إحصائياً، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.942)، وهو ما يعني أن متغير تسويق داخلي يفسر 94.2% من التباين الحاصل في أداء التسويقي، وهي نسبة عالية جداً، في حين أن 5.8% من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، أما بالنسبة لقيمة "ت" الخاصة بالثابت (باقي العوامل الأخرى)، فقد بلغت (2.548)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قدره (0.016)، مما يشير إلى وجود تأثير لعوامل إضافية أخرى تؤثر على أداء التسويقي إلى جانب تسويق داخلي.

وبذلك يتضح أن قيم معاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، حيث أن جميع مستويات الدلالة أقل من 0.05، مما يسمح بقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق داخلي وتحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة، ورفض الفرضية الصفرية التي تنكر هذه العلاقة.

$$\text{أداء التسويقي} = 0.533 + 1.109 \times \text{تسويق داخلي}$$

حيث:

0.533 = قيمة مقطع خط الانحدار (a) ، وهي تمثل متوسط أداء التسويقي في حالة غياب تسويق داخلي.

1.109 = ميل خط الانحدار (b) ، ويمثل مقدار تأثير تسويق الداخلي على أداء التسويقي.

يعكس نموذج معادلة خط الانحدار لبنك السلام - ورقة وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً لتسويق داخلي على تحسين أداء التسويقي، مما يعزز أهمية الاستثمار في الممارسات الداخلية كأداة استراتيجية لدعم الكفاءة التسويقية للبنك.

### ثانياً: تحليل النتائج التطبيقية وتفسيرها

تم استجواب 35 موظفًا في بنك السلام - ورقة، وشملت الدراسة 4 محاور رئيسية:

المحور الأول: تبني تسويق داخلي داخل البنك

أكثر من 70% أكدوا أن البنك يتبنى تسويق داخلي بوضوح.

91% يرون أن البنك يوفّر برامج تدريبية لتطويرهم.

التفسير: هناك استراتيجية داخلية فعالة لتعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم، بما ينعكس على جودة أداء التسويقي.

المحور الثاني: انعكاس تسويق داخلي على أداء التسويقي الخارجي

أكثر من 85% أكدوا أن التحفيز الداخلي ينعكس على الخدمة المقدمة للعملاء.

هناك اتفاق واسع على أن الدعم الإداري يُحسّن الثقة وجودة التفاعل مع الزبائن.

التفسير: نجاح بيئة العمل الداخلية ينتج عنه تحسين مباشر في أداء الخارجي، بما يدعم فرضية أن "رضا الموظف = رضا العميل".

المحور الثالث: تسويق داخلي كأداة لتعزيز القدرة التنافسية

أكثر من 90% أكدوا أن تسويق داخلي يرفع الكفاءة مقارنة بالمنافسين.

هناك إجماع على أهمية العلاقات الداخلية والثقافة التنظيمية في بناء ميزة تنافسية.

التفسير: الموظفون يقدّرون جودة المناخ الداخلي، ويشعرون أنه يمنحهم ميزة في السوق المصرفي.

### المحور الرابع: تمكين ودوره في أداء التسويقي

فقط 51% يشعرون بوضوح في الصلاحيات.

نسبة معتبرة ترى أن رأيها غير مؤثر في الاستراتيجية.

التفسير: رغم الدعم الإداري، إلا أن هناك فجوة في المشاركة وصناعة القرار، مما قد يُقلل من الشعور بتمكين والابتكار.

### الاستنتاج العام ومقترحات عملية

#### ● الاستنتاج:

بنك السلام - فرع ورقلة يُظهر التزامًا قويًا بممارسات تسويق داخلي.

هذا الالتزام ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمة والتفاعل مع الزبائن.

مع ذلك، التمكين والمشاركة الاستراتيجية بحاجة إلى تدعيم لتشجيع المبادرة الفردية وتعزيز الإبداع التسويقي.

• تسويق داخلي مطبّق بدرجة عالية في بنك السلام - ورقلة، ويظهر أثره على تحفيز، تواصل،

تدريب، وروح جماعية.

• توجد قوة واضحة في ربط الرضا الداخلي بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

• هناك نقاط ضعف جزئية في تمكين والمشاركة الاستراتيجية، حيث يشعر بعض الموظفين بعدم

إشراكهم في صنع القرار.

• البنية التحتية والمعلومات متوفرة، لكن هناك فرصة لتقوية البيئة الداعمة للابتكار والمبادرة الفردية.

### خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة على عينة من الموظفين بنك السلام، وتناولنا في المبحث

الأول الطريقة والأدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ووصف

المجتمع والعينة المختارة. أما المبحث الثاني فكان عبارة عن تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة ما دور تسويق داخلي في تحسين أداء التسويقي في بنك السلام -ورقلة ، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، كما أظهرت النتائج ما يلي

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق داخلي وتحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين وتحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق داخلي وتحسين القدرة التنافسية لبنك السلام - ورقلة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسويق داخلي وتحسين أداء التسويقي في بنك السلام - ورقلة

## الخاتمة:

يتّضح من العرض السابق أن تسويق داخلي لم يعد خيارًا تكميليًا ضمن استراتيجيات المؤسسة، بل غدا عنصرًا محوريًا لنجاحها واستدامتها في بيئة تنافسية متزايدة. فالموظف اليوم يُعد شريكًا استراتيجيًا في تحقيق رضا العملاء، مما يستدعي من المؤسسات الاستثمار في تهيئة بيئة عمل محفزة وتوفير فرص تطوير مستمر لقدراتهم ومهاراتهم. ومن خلال تبني هذا النهج، تتمكن المؤسسة من تحقيق تكامل فعال بين تسويق داخلي والخارجي، ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. وعليه، فإن تسويق داخلي لم يعد مجرد نشاط إداري، بل فلسفة متكاملة تُسهم في بناء مؤسسة أكثر مرونة وابتكارًا وقدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

## قائمة المراجع

1- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing services: Competing through quality. Free Press p 45.

2 - Grönroos, From the same previous reference p 221.

3- مينة ساهل, محمد بوسنة, الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة, مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية,

4- Rafiq, M, Ahmed, P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 226.

5-Ahmed ., Rafiq, From the same previous reference p 112.

6- التقرير السنوي 2012, مصرف السلام الجزائر, ص 04

7- جامعة بومرداس (2022) ص 16-84-85 محاضرات حول الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمصادقية، من نفس المرجع السابق، ص 24 .

على موقع :

<https://www.alsalamalgeria.com/pdf/rapport2012.pdf>

8 - Rafiq, M, Ahmed, P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 225.

9 - امام سهام, حدو هناء, ولاء العميل كنتيجة لانعكاسات التسويق الداخلي، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. ص (18).

10 - امام سهام, حدو هناء, ولاء العميل كنتيجة لانعكاسات التسويق الداخلي، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي, مذكرة تخرج لنيل ت نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت (2024), ص 16.

11- Mircea Fuciu, Luigi dumitrescu, on internal marketing – concept, disadvantages, RevistaEconomica, N5, Lucian Blaga University of Sibiu, 2018, p59.

12- سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على العاملين، من نفس المرجع السابق ص 37-38.

13- سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق, جامعة محمد خيضر- بسكرة - (2017)، ص (45). 22.

14- Mircea Fuciu, Luigi dumitrescu, on internal marketing – concept, disadvantages, RevistaEconomica, N5, Lucian Blaga University of Sibiu, 2018, p59.

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

علوم التسيير والعلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات



### استمارة مذكرة حول

دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي  
(دراسة حالة بنك السلام)

تحت إشراف:

مراد حجاج

من إعداد الطلبة:

\_ بيتر زينب

### ملاحظة

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع المعلومات حول دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي

(دراسة حالة بنك السلام).

نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وشفافية. الإجابات ستستخدم لأغراض بحثية فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

السنة الجامعية: 2024/م2025

**البيانات الشخصية :**

- 1/ **الجنس:** ذكر:  أنثى:
- 2/ **الفئة العمرية:** أقل من 30 سنة  بين 30-35 سنة  أكثر من 35 سنة
- 3/ **الاقدمية:** أقل من 5 سنوات :  من 5 سنوات إلى 10 سنوات :  أكثر من 10 سنوات:
- 4/ **المستوى التعليمي:** ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا
- 5/ **الوظيفة:** إطار  عون إدارة  عون تنفيذ

**المحور الاول : التسويق الداخلي**

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتبنى البنك مفهوم التسويق الداخلي بشكل واضح					
02	تم اختيار الموظفين في البنك بناء لي كفاءات تتماشى مع متطلبات العمل التسويقي					
03	يوفر البنك برامج تدريبية لتطوير المهارات التسويقية للموظفين؟					
04	أشعر بالتحفيز من طرف الغدارة لتقديم أفضل أداء تسويقي					
05	توجد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين داخل البنك					
06	يمنحني البنك ثقة في اتخاذ قرارات تسويقية مرتبطة بعملتي؟					

## المحور الثاني: جودة الخدمات التسويقية المقدمة للعملاء

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال	
					أشعر أن التحفيز داخل البنك يساعدني على تقديم خدمة أفضل للعملاء.	07
					يحرص البنك على تدريبنا وتطوير مهارتنا لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	08
					يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين يساهم في تحسين الأداء التسويقي.	09
					يعزز التسويق الداخلي روح العمل الجماعي في القسم التسويقي.	10
					أتمكن من التعامل مع العملاء بثقة بفضل دعم الإدارة لي.	11
					أرى أن تحسن بيئة العمل الداخلية انعكس بشكل إيجابي على تعاملنا مع الزبائن.	12
					يتم الاعتراف بجهودتي في العمل، مما يدفعني لبذل المزيد من الجهد مع العملاء.	13
					أشعر بأنني جزء فعال في تحقيق أهداف البنك التسويقية.	14
					ينعكس رضا الموظفين في البنك على رضا العملاء عن الخدمة.	15

## المحور الثالث: القدرة التنافسية للبنك

معارض بشدة	معارض	حايد	موافق	موافق بشدة	السؤال	
					يساعد التسويق الداخلي في رفع كفاءة الموظفين مقارنة بالبنوك المنافسة.	16
					يسهم رضا الموظفين في تحسين صورة البنك أمام العملاء.	17
					يتميز البنك عن منافسيه بفضل جودة العلاقات الداخلية بين الإدارة والعاملين.	18
					يساعد دعم الموظفين داخلياً في تقديم خدمات مصرفية أكثر احترافية.	19
					تُشجّع الإدارة على روح الفريق والتعاون مما يعزز تفوق البنك.	20
					تمكنت من تطوير مهاراتي المهنية داخل البنك بفضل البرامج الداخلية.	21
					ثقافة العمل داخل البنك تدعم الابتكار في تقديم الخدمات التسويقية.	22

المحور الرابع : التمكين

معارض	محايد	موافق			
-------	-------	-------	--	--	--

معارض بشدة				موافق بشدة	السؤال	
					لدي صلاحيات واضحة لاتخاذ قرارات تخص عملي التسويقي.	23
					تشجّعني الإدارة على تقديم أفكار واقتراحات جديدة في مجال التسويق.	24
					أشعر بأن رأبي يُؤخذ بعين الاعتبار في تطوير استراتيجيات التسويق.	25
					أتوفر على المعلومات والأدوات التي تمكنني من أداء عملي بكفاءة.	26
					أثق بنفسي أكثر بفضل الدعم الإداري والتمكين الذي أحصل عليه.	27
					التمكين ساعدني على تحسين أسلوبني في التعامل مع العملاء.	28

شكرا على مساعدتكم

الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتبنى البنك مفهوم التسويق الداخلي بشكل واضح	35	4,71	,458

تم اختيار الموظفين في البنك بناء لى كفاءات تتماشى مع متطلبات العمل التسويقي	35	4,80	,406
يوفر البنك برامج تدريبية لتطوير المهارات التسويقية للموظفين؟	35	4,91	,284
أشعر بالتحفيز من طرف الغدارة لتقديم أفضل أداء تسويقي	35	4,74	,443
توجد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين داخل البنك	35	4,80	,406
يمكننى البنك ثقة في اتخاذ قرارات تسويقية مرتبطة بعملتي؟	35	4,43	,655
التسويق الداخلي	35	4,73	,390
Valid N (listwise)	35		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أشعر أن التحفيز داخل البنك يساعدي على تقديم خدمة أفضل للعملاء	35	4,40	,651
يحرص البنك على تدريبنا وتطوير مهارتنا لتحسين جودة الخدمات المقدمة	35	4,46	,505
يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين يسهم في تحسين الأداء التسويقي	35	4,17	,785
يعزز التسويق الداخلي روح العمل الجماعي في القسم التسويقي	35	4,29	,667
أتمكن من التعامل مع العملاء بثقة بفضل دعم الإدارة لي	35	4,46	,505
أرى أن تحسن بيئة العمل الداخلية انعكس بشكل ايجابي على تعاملنا مع الزبائن	35	4,46	,561
يتم الاعتراف بجهودتي في العمل مما يدفعني لبذل المزيد من الجهد مع العملاء	35	4,06	,968
أشع بأنني جزء فعال في تحقيق أهداف البنك التسويقية	35	4,03	,891
ينعكس رضا الموظفين في البنك على رضا العملاء عن الخدمة	35	4,29	,710
جودة الخدمات التسويقية المقدمة للعملاء	35	4,29	,652
Valid N (listwise)	35		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يساعد التسويق الداخلي ي رفع كفاءة الموظفين مقارنة بالبنوك المنافسة	35	4,31	,530
يسهم رضا الموظفين في تحسين صورة البنك أمام العملاء	35	4,46	,561
يتميز البنك عن منافسيه بفضل جودة العلاقات الداخلية بين الإدارة والعاملين	35	4,26	,817
يساعد دعم الموظفين داخليا في تقديم خدمات مصرفية أكثر احترافية	35	4,46	,505
تشجع الإدارة على روح الفريق والتعاون مما يعزز تفوق البنك	35	4,14	,733
تمكنت من تطوير مهاراتي المهنية داخل البنك بفضل البرامج الداخلية	35	4,09	,818
ثقافة العمل داخل البنك تدعم الابتكار في تقديم الخدمات التسويقية	35	4,03	,747
القدرة التنافسية للبنك	35	4,25	,618
Valid N (listwise)	35		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدي صلاحيات واضحة لاتخاذ قرارات تخص عملي التسويقي	35	3,54	,950
تشجعي الإدارة على تقديم أفكار واقتراحات جديدة في مجال التسويق	35	3,91	,781
أشعر بأن رأي يؤخذ بعين الاعتبار في تطوير استراتيجيات التسويق	35	3,43	1,008
اتوفر على المعلومات والأدوات التي تمكنني من أداء عملي بكفاءة	35	4,29	,710

أنتق بنفسي أكثر بفضل الدعم الإداري والتمكين الذي أحصل عليه	35	4,14	,772
التمكين ساعدني على تحسين أسلوبني في التعامل مع العملاء	35	4,26	,611
التمكين	35	3,93	,759
Valid N (listwise)	35		

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التمكين <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية للبنك

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,977 <sup>a</sup>	,954	,952	,135

a. Predictors: (Constant), التمكين

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	12,394	1	12,394	682,570	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,599	33	,018		
	Total	12,994	34			

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية للبنك

b. Predictors: (Constant), التمكين

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,123	,122		9,216	,000
	التمكين	,796	,030	,977	26,126	,000

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية للبنك

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسويق الداخلي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية للبنك

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,852 <sup>a</sup>	,726	,718	,328

a. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,438	1	9,438	87,588	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,556	33	,108		
	Total	12,994	34			

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية للبنك

b. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,141	,685		-3,126	,004
	التسويق الداخلي	1,350	,144	,852	9,359	,000

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية للبنك

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسويق الداخلي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,971 <sup>a</sup>	,942	,940	,154

a. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,761	1	12,761	535,794	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,786	33	,024		
	Total	13,546	34			

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

b. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,533	,209		-2,548	,016
	التسويق الداخلي	1,109	,048	,971	23,147	,000

a. Dependent Variable: الاداء التسويقي

الملحق رقم 3: قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة المحكمين
دكتور مسعود كسكس
دكتور سمير بوختالة
دكتور بشير وزان