

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



# الموضوع

استخدام التسويق الداخلي كأداة لتحسين الصورة الذهنية  
دراسة حالة بنك السلام - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص : تسويق مصرفي .

الأستاذ المشرف :

أ.د. رايس عبد الحق

إعداد الطالبتان :

- الهولي نريمان

- عمران وئام

| الجامعة | الصفة  | الرتبة        | أعضاء اللجنة       |
|---------|--------|---------------|--------------------|
| بسكرة   | رئيسا  | أستاذ مساعد ب | أ. زاغز سارة       |
| بسكرة   | مقرا   | أستاذ         | أ.د. عبد الحق رايس |
| بسكرة   | مناقشا | أستاذ مساعد ب | أ. خلوط جهاد       |

سنة الدراسية 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



# الموضوع

استخدام التسويق الداخلي كأداة لتحسين الصورة الذهنية  
دراسة حالة بنك السلام - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص : تسويق مصرفي .

الأستاذ المشرف :

أ.د. دكتور رايس عبد الحق

إعداد الطالبان :

- الهولي نريمان

- عمران ونام

| الجامعة | الصفة  | الرتبة        | أعضاء اللجنة       |
|---------|--------|---------------|--------------------|
| بسكرة   | رئيسا  | أستاذ مساعد ب | ب. زاغز سارة       |
| بسكرة   | مقررا  | أستاذ         | أ.د. عبد الحق رايس |
| بسكرة   | مناقشا | أستاذ مساعد ب | ب. خلوط جهاد       |

سنة الدراسية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438

# شكرو عرفان

## و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتشمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي خاصة أُمِّي التي ساندتني معنويا.

نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "رايس عبد الحق "

لمساعدته لنا وإشرافه على انجاز هذا العمل.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال، إخوتي ( زكرياء، صلاح الدين، محمد ويوسف)

وأخواتي ( يسرى، أية، أميمه، دعاء، نجلاء، رندة)

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمتني لحظاته رعاهم الله ووفقهم

اللهم انفعني بما علمتني و انفع بي

فالحمد لله على حسن التمام و الختام

الهولنديريمان ، عمران و ناء



## الملخص:

يعتقد الباحثون أن الدارسون للتسويق اختلفوا في تحديد تعريف موحد للتسويق، ولقد عرف التسويق خلال الآونة الأخيرة عدة تطورات على جميع الأصعدة حيث ظهر التسويق الداخلي الذي اصبح يعتبر من الخطوات الأساسية لسير العملية التسويقية ويعتبر أداة مهمة في تحسين الصورة الذهنية للبنك، حيث اصبح يطبق في المجال المصرفي من اجل معرفة مدى تأثيره على الصورة الذهنية لبنك السلام \_بسكرة\_ حيث قمنا بإجراء هذه الدراسة من خلال اختبار عينة متكونة من 34 فردا وتوزيع استبيان عليهم حيث تم استرجاع 33 منهم وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS في تفرغ البيانات وتحليلها ومن ثم التوصل إلى أن هناك تأثير مادي او معنوي للتسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي؛ الصورة الذهنية؛ تحسين الصورة الذهنية؛ استراتيجيات الصورة الذهنية.

### **Abstract:**

Researchers believe that marketing students differed in defining a unified definition of marketing .and marketing has recently known several developments at all levels. as internal marketing has emerged. Which has become considered one of the basic steps for the conduct of the marketing process .it is considered an important tool in improving the mental image of the bank. As it has become applied in the banking field in order to find out the extent of its impact on the mental image of AlSalam Bank -**Biskra**- where we conducted this study by testing a sample of 34 individuals and distributing a questionnaire to them. 33 of whom were retrieved. the is done by relying on the spss program to unloned and analyze the date and then conclude the that there is a material or moral impact of internal marketing in order to improve the mental image

# فهرس المحتويات

- الإهداء
- شكر و عرفان

|      |              |
|------|--------------|
| I    | ..... الملخص |
| أ-هـ | ..... مقدمة  |

### الفصل الأول : التسويق الداخلي

|    |  |
|----|--|
| 2  | ..... تمهيد  |
| 3  | ..... المبحث الأول : الأطر الأساسية للتسويق الداخلي          |
| 3  | ..... المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي                   |
| 5  | ..... المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي       |
| 8  | ..... المطلب الثالث : خصائص التسويق الداخلي                  |
| 9  | ..... المطلب الرابع : أهمية و أهداف التسويق الداخلي          |
| 9  | ..... الفرع الأول : أهمية التسويق الداخلي                    |
| 10 | ..... الفرع الثاني : أهداف التسويق الداخلي                   |
| 11 | ..... المبحث الثاني : أساسيات التسويق الداخلي                |
| 11 | ..... المطلب الأول : أشكال التسويق الداخلي                   |
| 12 | ..... المطلب الثاني : نماذج التسويق الداخلي                  |
| 18 | ..... المطلب الثالث : المزيج التسويقي للتسويق الداخلي        |
| 18 | ..... أولا : المنتج  |
| 18 | ..... ثانيا : السعر  |
| 19 | ..... ثالثا : الترويج  |
| 19 | ..... رابعا : التوزيع  |
| 20 | ..... المطلب الرابع : عوامل نجاح التسويق الداخلي             |
| 21 | ..... المبحث الثالث : كيفية تنفيذ التسويق الداخلي            |
| 21 | ..... المطلب الأول : أبعاد التسويق الداخلي                   |
| 22 | ..... المطلب الثاني : متطلبات التسويق الداخلي                |
| 23 | ..... المطلب الثالث : إجراءات إدماج التسويق الداخلي          |
| 24 | ..... المطلب الرابع : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي |
| 26 | ..... خلاصة الفصل  |
| 27 | ..... قائمة المراجع  |

## الفصل الثاني : الإطار النظري للصورة الذهنية

|    |  |
|----|--|
| 30 | تمهيد .....  |
| 31 | المبحث الأول : الأطر الأساسية للصورة الذهنية .....                 |
| 31 | المطلب الأول : تعريف الصورة الذهنية .....                          |
| 32 | المطلب الثاني : نشأة الصورة الذهنية .....                          |
| 33 | المطلب الثالث : خصائص الصورة الذهنية .....                         |
| 34 | المطلب الرابع : أهمية و أهداف الصورة الذهنية .....                 |
| 34 | الفرع الأول : أهمية الصورة الذهنية .....                           |
| 35 | الفرع الثاني : أهداف الصورة الذهنية .....                          |
| 36 | المبحث الثاني : المتطلبات اللازمة لسير الصورة الذهنية للمصرف ..... |
| 36 | المطلب الأول : أنواع الصورة الذهنية للمصرف .....                   |
| 36 | أولاً : التصنيف الأول .....  |
| 36 | ثانياً : التصنيف الثاني .....                                      |
| 37 | المطلب الثاني : مكونات الصورة الذهنية .....                        |
| 38 | المطلب الثالث : أبعاد الصورة الذهنية .....                         |
| 39 | المطلب الرابع : مزايا الصورة الذهنية .....                         |
| 40 | المبحث الثالث : طرق بناء الصورة الذهنية .....                      |
| 40 | المطلب الأول : وظائف و عوامل بناء الصورة الذهنية .....             |
| 42 | المطلب الثاني : الشروط اللازمة لبناء الصورة الذهنية .....          |
| 42 | المطلب الثالث : مراحل تشكيل الصورة الذهنية .....                   |
| 44 | المطلب الرابع : استراتيجيات الصورة الذهنية .....                   |
| 46 | خلاصة الفصل .....  |
| 47 | قائمة المراجع .....  |

## الفصل الثالث: دراسة أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف

في مؤسسة مصرف السلام - بسكرة -

|    |  |
|----|--|
| 49 | تمهيد .....                                |
| 50 | المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ..... |
| 50 | المطلب الأول: تعريف مصرف السلام .....      |
| 50 | المطلب الثاني: نشأة مصرف السلام .....      |

|    |   |
|----|---|
| 51 | المطلب الثالث: خصائص بنك السلام .....                               |
| 51 | المطلب الرابع: أهداف مصرف السلام .....                              |
| 52 | المطلب الخامس: خدمات المصرف وهيئته الشرعية .....                    |
| 52 | الفرع الأول: خدمات بنك السلام .....                                 |
| 53 | الفرع الثاني: الهيئة الشرعية لبنك السلام .....                      |
| 53 | المطلب السادس: الهيكل التنظيمي لبنك السلام .....                    |
| 53 | المطلب الثامن : مجلس الإدارة .....                                  |
| 53 | المطلب التاسع: الإدارة التنفيذية .....                              |
| 55 | المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .....                        |
| 55 | المطلب الأول: أدوات و منهجية الدراسة .....                          |
| 58 | المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة .....                            |
| 61 | المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات ..... |
| 61 | المطلب الأول : تحليل إجابات الدراسة .....                           |
| 68 | المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة .....                         |
| 77 | خلاصة الفصل الثالث .....  |
| 78 | خاتمة عامة .....  |
| 82 | الخاتمة .....   |
| 86 | قائمة المراجع .....   |

• الملاحق

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 5      | يوضح مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي    | 01    |
| 9      | يوضح أهمية التسويق الداخلي               | 02    |
| 11     | يوضح أشكال التسويق الداخلي في المؤسسات   | 03    |
| 13     | يوضح الشكل نموذج Berry للتسويق الداخلي   | 04    |
| 14     | يوضح نموذج Tansuhaj للتسويق الداخلي      | 05    |
| 15     | يوضح نموذج Coronos للتسويق الداخلي       | 06    |
| 17     | يوضح نموذج Ahmed & Rafik للتسويق الداخلي | 07    |
| 34     | يوضح خصائص الصورة الذهنية                | 08    |
| 37     | يوضح أنواع الصورة الذهنية                | 09    |
| 38     | يوضح أبعاد الصورة الذهنية                | 10    |
| 43     | يوضح مراحل تشكيل الصورة الذهنية          | 11    |
| 45     | يوضح استراتيجيات الصورة الذهنية          | 12    |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 7      | يوضح تعاريف التسويق الداخلي الموافقة لكل مرحلة من مراحل تطور المفهوم  | 01    |
| 10     | يوضح أهداف و تطبيقات التسويق الداخلي  | 02    |
| 25     | يوضح أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي و الخارجي  | 03    |
| 41     | يوضح وظائف الصورة الذهنية   | 04    |
| 56     | يوضح أبعاد و عدد عبارات محور التسويق الداخلي  | 1-05  |
| 56     | يوضح خصائص و عدد عبارات محور الصورة الذهنية   | 2-05  |
| 56     | درجات سلم ليكارت الخماسي  | 3-05  |
| 57     | يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور   | 4-05  |
| 58     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 5-05  |
| 58     | توزيع أفراد العينة حسب العمر  | 6-05  |
| 59     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي   | 7-05  |
| 59     | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في البنك  | 8-05  |
| 60     | توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل  | 9-05  |
| 60     | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الوظيفية  | 10-05 |
| 61     | مقياس تحديد الاتجاه للوسط الحسابي   | 11-05 |
| 62     | يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن التسويق الداخلي  | 12-05 |
| 66     | الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي  | 13-05 |
| 67     | يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن الصورة الذهنية . | 14-05 |
| 68     | الأهمية النسبية لخصائص الصورة الذهنية   | 15-05 |
| 69     | علاقة الارتباط بين اختيار العاملين و تحسين الصورة الذهنية   | 16-05 |
| 70     | علاقة الارتباط بين تدريب العاملين و الصورة الذهنية  | 17-05 |
| 71     | علاقة ارتباط بين التمكين و الصورة الذهنية.  | 18-05 |
| 72     | علاقة ارتباط بين بعد التحفيز و تحسين الصورة الذهنية   | 19-05 |
| 73     | علاقة ارتباط بين يعد الاتصال الداخلي و تحسين الصورة الذهنية   | 20-05 |
| 74     | علاقة ارتباط التسويق الداخلي و تحسين الصورة الذهنية   | 21-05 |
| 75     | نموذج مدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية  | 22-05 |
| 75     | تحليل نتائج الانحدار البسيط لمدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية                               | 23-05 |
| 76     | التباين الأحادي للتسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية   | 24-05 |

المقدمة

يعتبر مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم و المصطلحات التسويق الحديثة و الذي ظهر في الخمسينيات من القرن العشرين ، لمحاكاة التسويق التقليدي و سحب العلاقة بين المنظمة و الزبائن على العلاقة مع العاملين ؛ حيث تحاول بعض المنظمات تقديم و منح ما هو أفضل لزبائنهم و نفس الوقت تسهل عملية بناء العلاقة مع العاملين .

يعد التسويق مكان لتلبية حاجات و رغبات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة و إدارة التسويق هي فن و علم التسويق ؛ فيمكننا من ربط النشاط التسويقي بسلوكيات الأفراد و توجهاتهم ضمن البيئة الديناميكية ، و التي بدورها تقوم بفرض فرصا و تهديدات من جهة و من جهة أخرى تبرز بعض نقاط القوة و الضعف

فالتوجه نحو العملاء الخارجين يكون من خلال التسويق الخارجي أو بما يعرف (التسويق التقليدي) ، فإن التوجه نحو الأفراد الداخليين " العاملين " يكون من خلال التسويق الداخلي .

إن معظم نجاح بعض المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير المنتجات و خدمات المقدمة بخصائص و أسعار فقط ، بل أصبح يتوقف على جهود و قدرات المنظمات فيجب على كل منظمة ان تقوم ببذل جهدا كبيرا من اجل معرفة أهمية الزبائن لديها و خدماتهم و أرضاهم ، و يجب عليها كذلك الاهتمام بالواقع الداخلي من خلال تطوير و تحفيز و تدريب معارف العاملين و تنمية مهاراتهم المهنية في جميع المجالات خدمة الزبائن و هذا من اجل أن يعطي صورة جيدة للمنظمة ، حيث تكون مرسخة في أذهان الزبائن . حيث تعد صورة المنظمة من بين أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمة ؛ حيث تعتبر هدفا رئيسي و طويل المدى للاتصال التسويقي ، و هذا راجع للإمكانيات التي يمكن لها أن تقدمها المنظمة من اجل خدمة المستهلك و تحقيق أهداف مسطرة بعيدة المدى و هذا ما يدفع المسيرين على تبني فكرة التسويق الداخلي لتصميم صورة جيدة للمؤسسة .

فالمصارف اليوم تعاني من مشاكل عديدة منها ما يرتبط بضعف قدرات و مهارات مواردها البشرية ، و كذلك عدم وجود مستخدمين فعالين و مبتكرين و محفزين على بعض الخدمات و أعمال ، فالعنصر البشري هو محرك الأساسي للموارد الأخرى للمصارف و لغير المصارف و عموما لن يأتي ذلك إلا من خلال التسويق الداخلي المصري فمن خلال بعض الدراسات تم الوصول إلى أن التسويق الداخلي يقوم باحتضان التسويق التقليدي بجميع عناصره و هذا ما يجعل التسويق الداخلي مهم داخل المنظمات . و نظرا لمكانة التسويق الداخلي و أهميته بالنسبة للمنظمات و موقعه التكامل مع التسويق التقليدي من اجل تقديم خدمة جيدة داخليا " بين الموظف و زميله في العمل " - و خارجيا " بين المنظمة و عملائها " فإنه على المسيرين للمصارف الاهتمام به كونه يعتبر وسيلة جد حيوية التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق التطور و نجاح و تحقيق الهدف الأساسي " رضا المساهمين "

## طرح الإشكالية:

في الآونة الأخيرة اشتدت حدة المنافسة في مجال و قطاع الخدمات و ذلك راجع لسبب تطور و التقدم في مجال التكنولوجيا و لهذا حاولت معظم المصارف تحسين صورتهم أمام زبائنهم و منافسيها ؛ مما دفعها إلى تبني برنامج التسويق الداخلي الذي هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم على تحفيز و تدريب العاملين الداخليين من اجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم و هذا من اجل نجاح العملية التسويقية المصرفية ؛ لان رضا العميل الخارجي ينتج عن رضا العميل الداخلي ، وقد أدرك العديد من هذه المنظمات خاصة العاملة في المجال المصرفي المنافع الكبيرة التي يمكن أن تحصل عليها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في ظل سعيها لتحقيق أهدافها، حيث أن التعامل مع العاملين على أنهم زبائن يساعد في نجاح إيرادات المصرف و هذا ما تطرقنا إليه في موضوعنا لنطرح التساؤل التالي :

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية لمصرف السلام؟

وهذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ما مدى تأثير بعد اختيار العاملين على تحسين الصورة الذهنية لبنك السلام؟
- ما مدى تأثير بعد التدريب على تحسين الصورة الذهنية لبنك السلام؟
- ما مدى تأثير بعد تحفيز على تحسين الصورة الذهنية لبنك السلام؟
- ما مدى تأثير بعد التمكين على تحسين الصورة الذهنية لبنك السلام؟
- ما مدى تأثير بعد الاتصال الداخلي على تحسين الصورة الذهنية لبنك السلام؟

#### الفرضيات:

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفرضية الأساسية الآتية والتي نسعى لإثبات صحتها أو نفيها من خلال دراسة الموضوع:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية للمصرف محل الدراسة.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اختيار العاملين على تحسين الصورة الذهنية للمصرف محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على تحسين الصورة الذهنية للمصرف محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين على تحسين الصورة الذهنية للمصرف محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على تحسين الصورة الذهنية للمصرف محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الداخلي على تحسين الصورة الذهنية للمصرف محل الدراسة.

#### مبررات اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

- **الأسباب الموضوعية:** تعود لأهمية التسويق الداخلي، يعتبر من أحدث البرامج نجاحا في البيئة الداخلية للمؤسسة المصرفية فله أهمية كبيرة في قطاع المصارف. من أجل تحسين الصورة الذهنية وتطويرها واستمرارها
- **الأسباب الذاتية:** رغبتنا في الاطلاع واكتشاف جانب من جوانب التسويق الداخلي والصورة الذهنية، خاصة في قطاع المصارف الذي يعتبر من أكبر القطاعات استخداما وذات الاهتمام الكبير من الزبائن.

#### أهمية الدراسة:

على هذا أساس تظهر لنا أهمية دراسة الموضوع في تسليط الضوء على أبرز مفاهيم التسويق الداخلي في شكلها النظري وتقديم بعض الشروط التي تساعد على تطبيقه داخل المصرف، وتزداد الاهتمام بالتسويق الداخلي من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي بين العامل و المسؤول، وكذلك معرفة مدى استعمال بنك السلام للتسويق الداخلي وكيف يحسن من صورته الذهنية،

وعرض أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وبرز التوصيات المتوافقة معها كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد أثر التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية و التطرق و التعرف على مختلف أبعاد التسويق الداخلي التي تؤثر على خلق صورة ملائمة لمصرف.

#### أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى تبني مصرف السلام للتسويق الداخلي
- تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والصورة الذهنية
- التعرف على التسويق الداخلي وأساليب التدريب والتحفيز المقدمة في مصرف السلام

#### حدود الدراسة:

تكمن حدود الدراسة في الإطار الزمني والمكاني لها، إذ النتائج التي سنقوم بالتحصل عليها هي نتائج لتحليل مجموعة من البيانات التي تم تجميعها في ولاية بسكرة في شهر ماي 2024

#### منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع لشقيه النظري والتطبيقي نجد أن المنهج الوصفي يناسب القسم الأول من الدراسة وذلك لبناء إطار نظري للموضوع، أما القسم الثاني المختص بالدراسة التطبيقية فقد نتبع فيه منهج دراسة حالة واعتمادا على الاختبارات الإحصائية نظرا لملاءمته لذلك القسم.

#### الدراسات السابقة:

##### 1- دراسات سابقة حول المتغير المستقل:

✚ دراسة بن أحسن ناصر الدين أطروحة دكتوراه في " تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون " 2015-2016

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث استخدم الباحث أسلوب الاحتمالي و المنهج الاستقرائي الاستنباطي ، فتوصلت النتائج ان هناك تأثير كبير للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات .

✚ دراسة الباحثان احمد و رفيق في التسويق الداخلي Advances in the Internal marketing définition synthèses and extension 2000

##### 2- دراسات سابقة حول المتغير التابع:

✚ مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 05 العدد 01- جوان 2022 الصورة الذهنية كمدخل لكسب ولاء عملاء البنوك الخاصة في الجزائر حيث اهتمت بمختلف التعاريف للصورة وهدفت الدراسة إلى محاولة قياس الصورة الذهنية على ولاء العملاء .

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى نماذج التسويق الداخلي والتعرف على أساسيات الصورة الذهنية.

## محتويات الدراسة:

في معالجتنا لهذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاث فصول يضم كل منها ما يلي:

**الفصل الأول:** حيث تناولنا في المبحث الأول الأطر الأساسية للتسويق الداخلي، المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات التسويق الداخلي، المبحث الثالث ألقينا من خلاله لمحة على كيفية تنفيذ التسويق الداخلي،

**الفصل الثاني:** حيث تناولنا فيه ماهية الصورة الذهنية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى متطلبات الصورة الذهنية، وفي المبحث الثالث ألقينا نظرة على طرق بناء الصورة الذهنية،

**الفصل الثالث:** حيث تناولنا فيه دراسة حالة من خلال المبحث الأول تطرقنا فيه إلى النظرة العامة حول ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني توصلنا إلى النتائج والتوصيات،

الفصل الأول :

الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد:

ركز التسويق بصفة عامة على عمليات التبادل بين المؤسسة والعملاء إلا إن طبيعة الدور الذي يمثله العاملين في تحسين مستوى الجودة ورضا العميل، حيث إن فكرة التسويق الداخلي تم تقديمها لأول مرة منذ أكثر من ثلاثون عاما وتحديدا من خلال بري وآخرون 1976، فهذا الأخير ينظر إلى العاملين في المؤسسة كعملاء لها في الداخل ووظائفهم هي منتجات الداخلية حيث يجب إن تصمم بطريقة تلي حاجاتهم بصورة أفضل وقد اقترح إن "المؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا إن تبيع وظائفها للعاملين بما قبل إن تبيع للعملاء في الخارج.

في هذا الصدد سوف نتطرق للمعرفة سيتم تحليل أهم تعاريف التسويق الداخلي:

المبحث الأول: الأطر الأساسية لتسويق الداخلي.

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: كيفية تطبيق التسويق الداخلي.

## المبحث الأول: الأطر الأساسية للتسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق، وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء وهو عبارة عن عملية جذب واختيار وتدريب وتحفيز العاملين، والعمل على إشباع حاجياتهم كمرحلة تسبق إشباع احتياجات العملاء.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

ظهر هذا المفهوم في بداية الخمسينات من القرن الماضي بواسطة مديري اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع حاجيات العميل الخارجي.

حيث يعتبر التسويق الداخلي كل العاملين في المؤسسة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهدافها، فإذا كانت هذه الأهداف تنبع من التسويق الخارجي فإن وظائف العاملين تساهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي -العاملين- وكان الهدف الأول في مفهوم التسويق الداخلي يتمحور حول كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية والتدريبية.

### تعريف بعض المفكرين حول التسويق الداخلي:

عرف (Berry1980) التسويق الداخلي بأنه "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (العاملين في المؤسسة) الذين يخدمون العملاء وبالتالي أنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم (الضمور، 2008، الصفحات 385-386)

التسويق الداخلي (InternalMarketing) هو "فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين ينبغي التعرف على إشباع حاجاتهم ورغباتهم".

يمكن الإشارة أن التسويق الداخلي هو: "تلك الاستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج أن يتوافق مع احتياجات الإنسانية للإفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها". (محمد عبد العظيم، 2008، صفحة 151)

عرف (احمد ورفيق) التسويق الداخلي بأنه: "عبارة عن عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة موظفين العاملين بها. وتتعلق تلك المبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات، ورضا العاملين حتى قبل أن تتمكن المنظمة من نجاح في تحقيق أهدافها فيما يتعلق بأسواقها الخارجية. حيث يعني هذا ضرورة تبني المفهوم التسويقي الذي يركز على عنصر المبادلة سواء كنا نتعامل مع الموظفين أو مستهلكين خارجين. (محمد عبد العظيم، 2008، الصفحات 151-152)

ويرى جونسون وسيمور (Johnson & Seymour) أن التسويق الداخلي هو: "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد العاملين".

كما عرف جونسون وآخرون (Johnson, Scheuing&Gaida,1986) التسويق الداخلي على أنه: "الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

أما جورج فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية". (محمد عبد العظيم، 2008، صفحة 152)

التسويق الداخلي يعتبر أن كل العاملين في المؤسسة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهدافها، فإذا كانت هذه الأهداف تنبع من التسويق الخارجي فان وظائف العاملين تساهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي -العاملين-. (مراد، 2020-2021، صفحة 53)

أما (Johnos,1986) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "جهود خدمات المنظمات لتزويد جميع أعضاء المنظمة بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة".

وعرف (Kotler, 1991) فعرف التسويق الداخلي على أنه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل.

ويرى (Ballantyne, 1995) التسويق الداخلي على أنه عمليات أو مراحل خلق أو معرفة أوضاع السوق للمنظمات للتأكد من أن حاجات ورغبات الزبائن الداخليين قد تم إشباعها.

(Kenneth &Baack) يعتبره أن جهود الاتصالات التسويقية المتكاملة الداخلية للمنظمة الموجهة للزبائن في الخارج يجب أن توجه بها رسائل خاصة للعاملين داخل المنظمة حتى يتم فهمها من قبلهم خاصة فيما يتعلق بصورة المنظمة أو انطباع العاملين عنها. (حداد و علي، 2008، الصفحات 398-399)

عرف (أحمد) التسويق الداخلي بأنه: "جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي (المستمدة من التسويق) والتي تهدف عموماً إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير وتحقيق التوحد بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة وصولاً إلى رضا العملاء من خلاله". (النسور، 2011، صفحة 47)

يعرف (Ballantyne) التسويق الداخلي أنه: "استراتيجية تطوير العلاقات لغرض تجديد المعرفة".

يعد التسويق الداخلي عملية لخلق ظروف السوق داخل المنظمة لضمان رغبات واحتياجات الزبائن الداخليين يتم استيفائها وتركيزها على إدارة العلاقات بين الزبائن الداخليين ومورديهم الداخليين.

ويعرف التسويق الداخلي أنه: "فلسفة تتضمن الاستخدام المخطط لتقنيات شبيهة بالتسويق داخل المنظمة من أجل المساعدة في تحقيق التنفيذ الفعال لبرامج التسويق من خلال محاولة خلق توجه نحو الزبائن والتزام الموظف"، على الرغم من أن التسويق الداخلي نشأ في بحوث تسويق خدمات. إلا أنه ينظر إليه أنه قابل للتطبيق في جميع سياقات الصناعة.

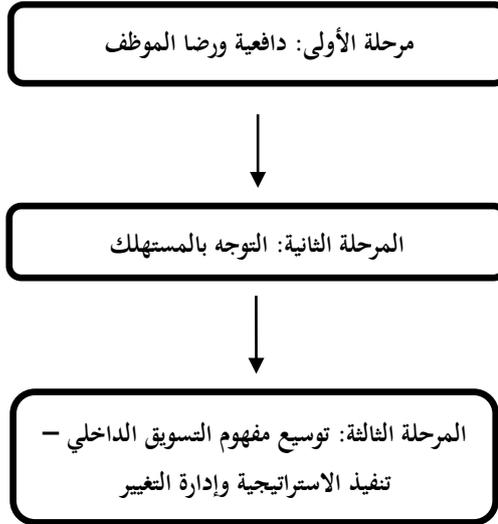
ويتم كذلك تعريفه على انه جهد مخطط باستخدام مخل شبيه بالتسويق موجه إلى تحفيز الموظفين لتنفيذ ودمج الاستراتيجيات التنظيمية نحو رضا الزبائن. (الذجاوي، 2023، صفحة 19)

ومن هذه تعاريف يمكننا استخلاص تعريف التسويق الداخلي على انه يشمل جهود المنظمة للتشجيع الموظفين على الاستجابة للسوق، تم العثور على التسويق الداخلي ليكون عنصرا مهما في التطوير التنظيمي والتغيير حيث غياب التسويق الداخلي قد يؤدي إلى مقاومة أقوى للتغيير والتكيف. يمكن أن يساعد التسويق الداخلي في خلق جو عمل وبيئة يتم فيها تقييم الموظفين والقدرة على تحسين تقديم الخدمات وأداء الأعمال وتعزيز الميزة التنافسية، وهو طريقة بارعة لتغيير موافق وسلوكيات الموظفين وذلك للتعرف على أهمية تلبية توقعات المستهلك الخارجي وتلبية احتياجات الزبائن.

### المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

تطور مفهوم التسويق الداخلي من فكرة إن المورد البشري يعد عنصرا أساسيا في نجاح مؤسسة وتشكل سوق الداخلي لها وقد صنف (Rafi Q; Ahmed) تطور مفهوم التسويق الداخلي إلى ثلاث مراحل تتمثل في:

#### الشكل رقم (01): مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي



#### المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظف

بدأت هذه مرحلة مع ظهور مفهوم تسويق الداخلي في منتصف 1970، وقد ركزت كتابات بيري وزملاؤه على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخلها، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي يرى بان جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من قناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي يقدمها، من هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر الى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين. وبناء على ذلك بدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى

أهمية القيام بجذب، استبقاء، وتحفيز العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء. الأمر الذي جعل من تلك القضية عنصرا فارقا في تمييز جودة الخدمات التي تقدمها تلك النوعية من الشركات عما يقدمه باقي منافسيها. (محمد عبد العظيم، 2008، الصفحات 154-155)

### المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك

ركزت المرحلة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تعتبر أهم مراحل تطور هذا المفهوم، حيث جاءت من خلال جرونروز (Gronroos 1981) إلى ضرورة تعزيز سلوك الموجه لصالح العملاء وإلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم أداء الخدمة، يعنى هذا التغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، ومن هنا ركز جرونروز على ما أطلق عليه **التسويق التفاعلي (Interactive Marketing)** والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين (محمد عبد العظيم، 2008، الصفحات 156-157).

لكون الموظفين يكونون على احتكاك مع الزبائن أثناء عملية إنتاج وتقديم الخدمة ويصبحون منخرطين فيما اسماه بالتسويق التفاعلي، لذلك يجب العمل من قبل الإدارة على استخدامه من خلال التفاعل بين الموظف البيع والزبون.

### المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي – تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الاستراتيجية الشركة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك كونهم هم الذين يقومون بتحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الاستراتيجيات هذا ويعتبر التسويق الداخلي أداة أساسية لتطبيق استراتيجيات المؤسسة الداخلية أو الخارجية.

ولم يعد ينحصر تطبيق التسويق الداخلي على المؤسسات الخدمية فقط بل يمكن تطبيقه واستخدامه في جميع أنواع المؤسسات، فقد أضاف كل من CHEN أو Lee بعدا جديدا وهو دراسة أثر التسويق الداخلي على العملية إدارة المعرفة في المؤسسات العاملة في الصناعات عالية التقنية، وهم بذلك قدموا اتجاها جديدا يوسع من مجال التسويق الداخلي وهو مجال المؤسسات الصناعية، وليس فقط الخدمية. (ناصر الدين، 2015-2016، صفحة 25)

ولذا يعد التسويق الداخلي مدخلا استراتيجي لأعمال وتحسين الأداء والتي تعتمد على التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة وهو ما جعل التسويق الداخلي يوجه لعديد من التخصصات (إدارة التسويق، إدارة المورد البشري، إدارة المعرفة.....).

وفيما يلي يمكننا تلخيص مختلف تعاريف التسويق الداخلي الموافقة لكل مرحلة من مراحل تطور المفهوم:

الجدول رقم (01): تعاريف التسويق الداخلي الموافقة لكل مرحلة من مراحل تطور المفهوم

| المرحلة الأولى: دافعية ورضا العملاء   |                            |
|---|----------------------------|
| التسويق الداخلي هو معاملة العاملين كونهم زبائن داخليين، وهو إدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي لتفعيل دور الزبائن الداخليين.                                       | <b>Back والآخرين</b>       |
| استقطاب، الاحتفاظ وتحفيز الأفراد العاملين المؤهلين.   | <b>Theomson</b>            |
| المرحلة الثانية: توجه نحو العملاء   |                            |
| التسويق الداخلي هو تطبيق المقاربة التسويقية لتسيير جميع الأنشطة التفاعلية داخل المؤسسة من اجل الوصول إلى أداء أحسن في البيئة الداخلية وترسيخ ثقافة التوجه نحو الزبون. | <b>Liao</b>                |
| على الأفراد العاملين التعامل مع بعضهم البعض كزبائن من اجل تقديم خدمات أفضل للزبائن الخارجيين من خلال التوجه المتسمر نحو الزبون.                                       | <b>Cahill</b>              |
| المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي -تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير   |                            |
| دور التسويق الداخلي يتمثل في إحداث التكامل بين الوظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق والنظر إلى الأفراد العاملين كموارد مهمة بالنسبة لوظيفة التسويق.           | <b>Glassman&amp;Mcafee</b> |
| التسويق الداخلي هو فلسفة لإدارة التغيير في المؤسسة.   | <b>Ahmed &amp;Rafik</b>    |

المصدر: (ناصر الدين، 2015-2016، الصفحات 26-27)

المطلب الثالث: خصائص التسويق الداخلي

يتمتع التسويق الداخلي كغيره بمجموعة من الخصائص، تتمثل في:

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعمالين بها. فالعمالين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط. وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة التي يريدون إشباعها؛ وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:
  - التأكد من أن كل العاملين لهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وان هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
  - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي: ومرد ذلك أثرها البالغ في تحقيق الميزة التنافسية وتجنب الصراعات البينية بين المسيرين والمرؤوسين.
- تكامل أنشطة التسويق الداخلي: وذلك لان التسويق الداخلي يجمع بين العديد من الإجراءات على مفهوم الجودة في خدمة العميل والاستراتيجيات. فهو يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين؛ وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات وبناء علاقات وطيدة مع الزبائن ومن ثم تحقيق هدف المنظمة وتحقيق رضا الزبائن وتحقيق الربحية؛ لذلك على جميع أعضاء المنظمة ضرورة تبني التفكير والسلوك الإيجابي خلال كل الممارسات والنشاطات. نستخلص أيضا أن من خصائص التسويق الداخلي ما يلي:
  - يعتبر العمال كأول زبون للإدارة.
  - التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.
  - التسويق الداخلي ليس طريقة بسيطة للتسويق تطبق داخل المنظمة إنما هو مقارنة عامة لإدارة الأفراد تهدف إلى تقوية وتدعيم مكانة العميل داخل المنظمة. (حمود جاسم و ردينة، 2010، صفحة 72)
  - يشمل التسويق الداخلي التآكل البطيء للحاجز بين الأقسام والوظائف وله دور مهم في المساعدة لإيجاد التوازن ما بين التسويق والعمليات (المشاكل التي تناقش تحت عناصر المزيج التسويقي).
  - يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة الهدف والغرض الأساسي من التسويق الداخلي هو تطوير الوعي للزبون الداخلي وإزالة العوائق الوظيفية وكذلك له دور مهم في تحفيز العاملين من أجل الاحتفاظ بهم.
  - تستخدم المؤسسة التسويق الداخلي في تفعيل روح الإبداع.
  - ضمان الحصول على إدراك وتأييد ومشاركة العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم للخطط والاستراتيجيات التي تقوم الشركة برسمها وتطبيقها في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء. (محمد عبد العظيم، 2008، صفحة 151)

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

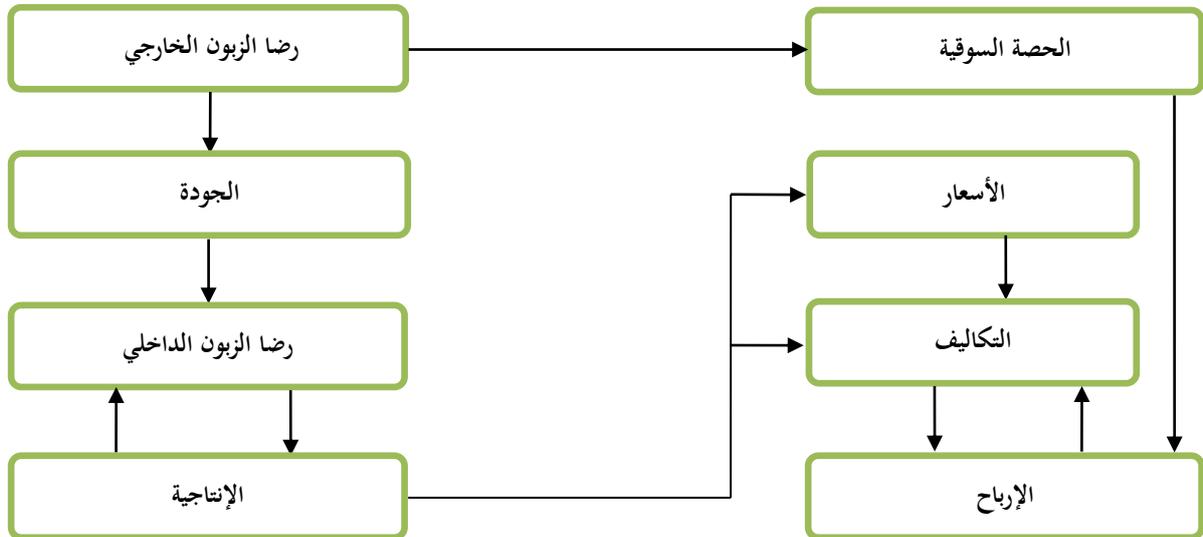
الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية بالغة لتحقيق جوهر التسويق وتلبية حاجات ورغبات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة، وفيما يلي ندرج أهمها وفق آراء أبرز الباحثين في هذا المجال:

- التسويق الداخلي وسيلة لتعزيز كل من العملاء الداخليين والخارجيين.
- يعمل التسويق الداخلي على بناء الثقة داخل الموارد البشرية للمنظمة أولاً من خلال منتجاتها وخدماتها قبل أن تعمل على إرضاء عملائها.
- التسويق الداخلي يسعى لتطوير وتنمية الحوار مع الموظفين لتطوير المبادرة في نفوسهم وتعزيز توجهاتهم في منطقتي السوق والمستهلك داخلياً. (فاروق، 2023-2022، صفحة 43)
- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين. (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 453)
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية المنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين؛ ولهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقاً لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة والتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للعميل. (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 453)
- يسعى التسويق الداخلي إلى تحسين وتغيير أداء التسويق الداخلي من اتجاه العمال وقدرتهم على الأداء في الأنشطة الداخلية المتميزة.
- يسعى التسويق الداخلي إلى تطوير رأس المال البشري كعنصر رئيسي لتفعيل نشاط المنظمة من خلال رؤية تسويقية فعالة. (فاروق، 2023-2022، صفحة 44)

والشكل الموالي يوضح أهمية التسويق الداخلي:

الشكل رقم (02): أهمية التسويق الداخلي



المصدر: (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 356)

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

الجدول رقم (02): أهداف وتطبيقات التسويق الداخلي

| التطبيقات   | مستويات الأهداف   |
|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء.</li> <li>- جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.</li> <li>- ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل الشركة. (محمد فريد، 2002)</li> </ul>  | الهدف العام       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية التسويقية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، دعم سياسات الأفراد.</li> <li>- دعم سياسات التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.</li> </ul>  | الهدف الاستراتيجي |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. مثال: الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.</li> <li>- يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي. (الضمور، التسويق الخدمات ، 2005، صفحة 343)</li> </ul> | الهدف التكتيكي    |

المصدر: (محمد فريد، 2002، صفحة 407)

## المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

تعتبر أساسيات التسويق الداخلي هي الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيقه في المؤسسة من اجل صنع بيئة عمل داخلية تلاءم التسويق الداخلي، فتعتبر أساسيات هي البيئة الخاصة لنجاح التسويق الداخلي والتي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

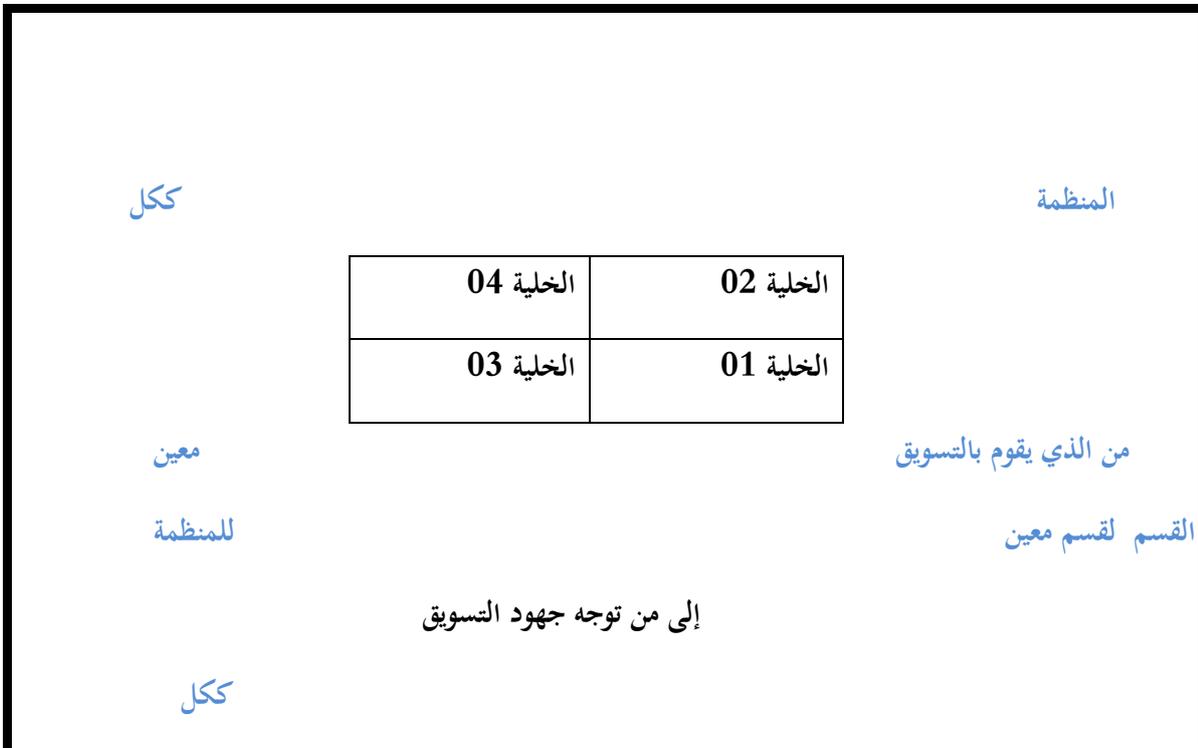
### المطلب الأول: أشكال التسويق الداخلي

هناك العديد من الكتاب قد ميزوا بين عدة التسويق الداخلي في المؤسسات من بينها الشكل الذي قدمه فورمان وهو كالتالي: (السبي، 2010، الصفحات 2-3)

حسب فورمان وموني التسويق الداخلي ليس ممارسة خاصة بإدارة ما إنما يمكن أن تقوم به بعض الإدارات والأقسام والوظائف أو يكون من طرف المؤسسة ككل توجه إلى كل العاملين أو إلى فئة معينة داخل المؤسسة، ومنه فالتسويق الداخلي يجيب على سؤالين أساسيين:

- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المنظمة ككل أو قسم ما بداخلها).
  - إلى من توجه الجهود التسويقية؟ (هل لكل العاملين أم لفئة معينة داخل المؤسسة).
- ومن الشكل التالي يبين أشكال التسويق الداخلي الممكنة داخل المنظمة:

### الشكل رقم (03): أشكال التسويق الداخلي في المؤسسات



المصدر: (السبي، 2010، صفحة 3)

من خلال الشكل رقم (03) يتضح 04 خلايا:

الخلية 01: التسويق الداخلي بنظر لقسم معين على انه الذي يقوم بجهود التسويق والقسم الأخير هو العميل.

الخلية 02: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها.

الخلية 03: يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل.

الخلية 04: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملين هم عملاء والأعمال والأنشطة هي المنتجات.

### المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

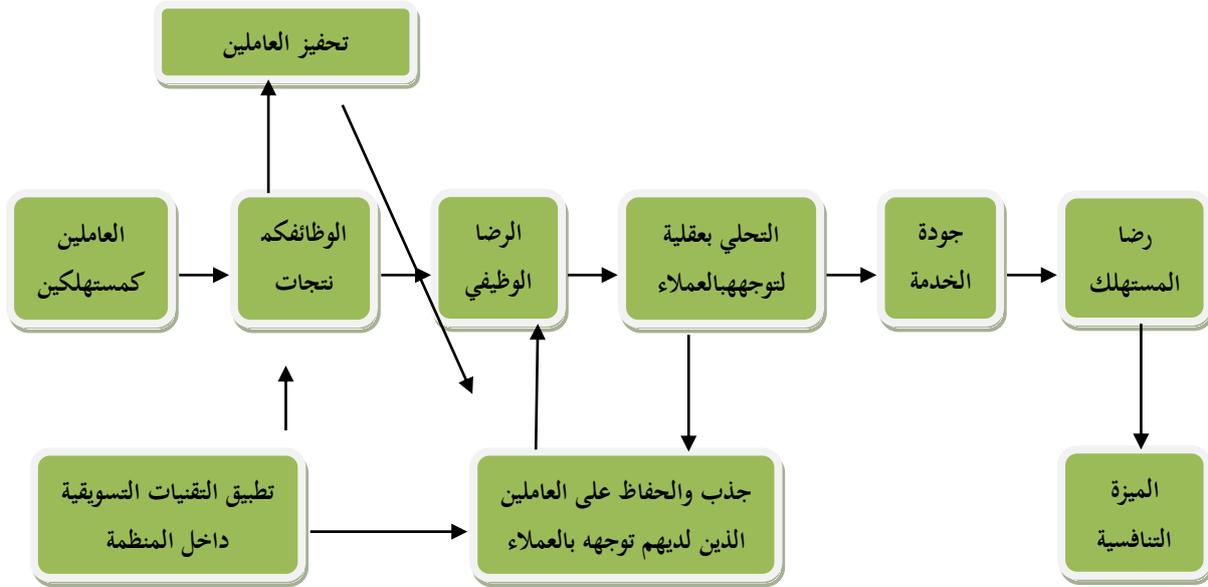
تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود أربعة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:

- نموذج (Berry) والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج (Tansuhaj) وآخرون الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية.
- نموذج (Coronoos) والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج (احمدورفيق) الذي يركز على الجمع بين نموذج (Coronoos) ونموذج (Berry).

أولاً: نموذج Berry للتسويق الداخلي (1981)

طرح المفكر الاقتصادي Berry نموذجاً للتسويق الداخلي كما هو موضح في الشكل أذناه، وفقاً للنموذج فإن العاملين داخل المؤسسة هم في الحقيقة عملاء داخليين (مستهلكين) والوظائف منتجات تقدمها المؤسسة لهم، وعليه فإنه ينبغي عليها أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، وهذا ما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، وفقاً للنموذج فإن المؤسسة التي تملك أفراد ذوي أداء عالٍ يتمتعون بذهنية التوجه نحو الزبون الخارجي مما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية من غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع النشاط، وتسعى دائماً لتقديم الخدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى رفع حصصها السوقية في الأسواق.

الشكل رقم (04): نموذج Berry للتسويق الداخلي



المصدر: (محمد عبد المعطي، 2006، صفحة 25)

من خلال الشكل السابق يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة، يعني أنه عليها أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- عطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

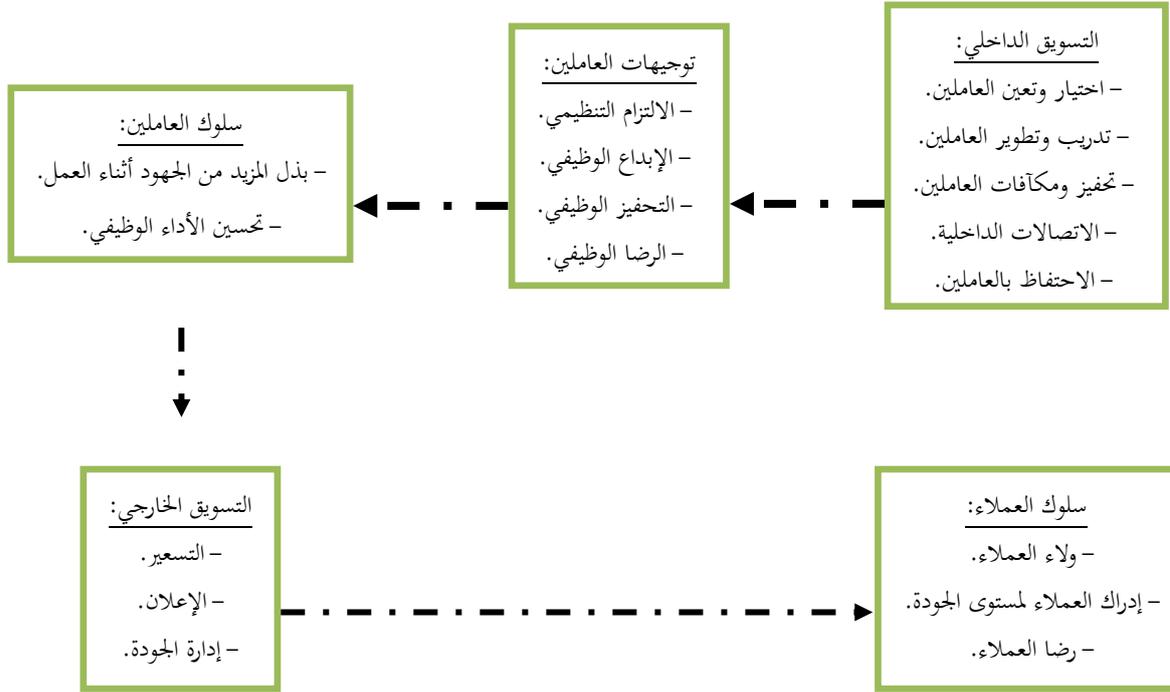
وهذا الأمر سيؤدي في الأخير إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) ويساعد على جذب والاحتفاظ بهم خاصة الأكثر هم توجهها للمستهلك. (محمد عبد المعطي، 2006)

ثانياً: نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj سنة 1988

قام المفكر Tansuhaj سنة 1988 بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كم هو موضح في الشكل أدناه، يوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي وصولاً لرضا الزبائن من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلية).

كذلك يعطي هذا النموذج دوراً محورياً للعاملين في المؤسسة في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، أما الأنشطة التسويقية الخارجي فتمثلت في كل من التسعير والإعلانات والبيع الشخصي، بناء الصورة الذهنية للمؤسسة وإدارة الجودة، والتوجه بالعملاء.

الشكل رقم (05): نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj

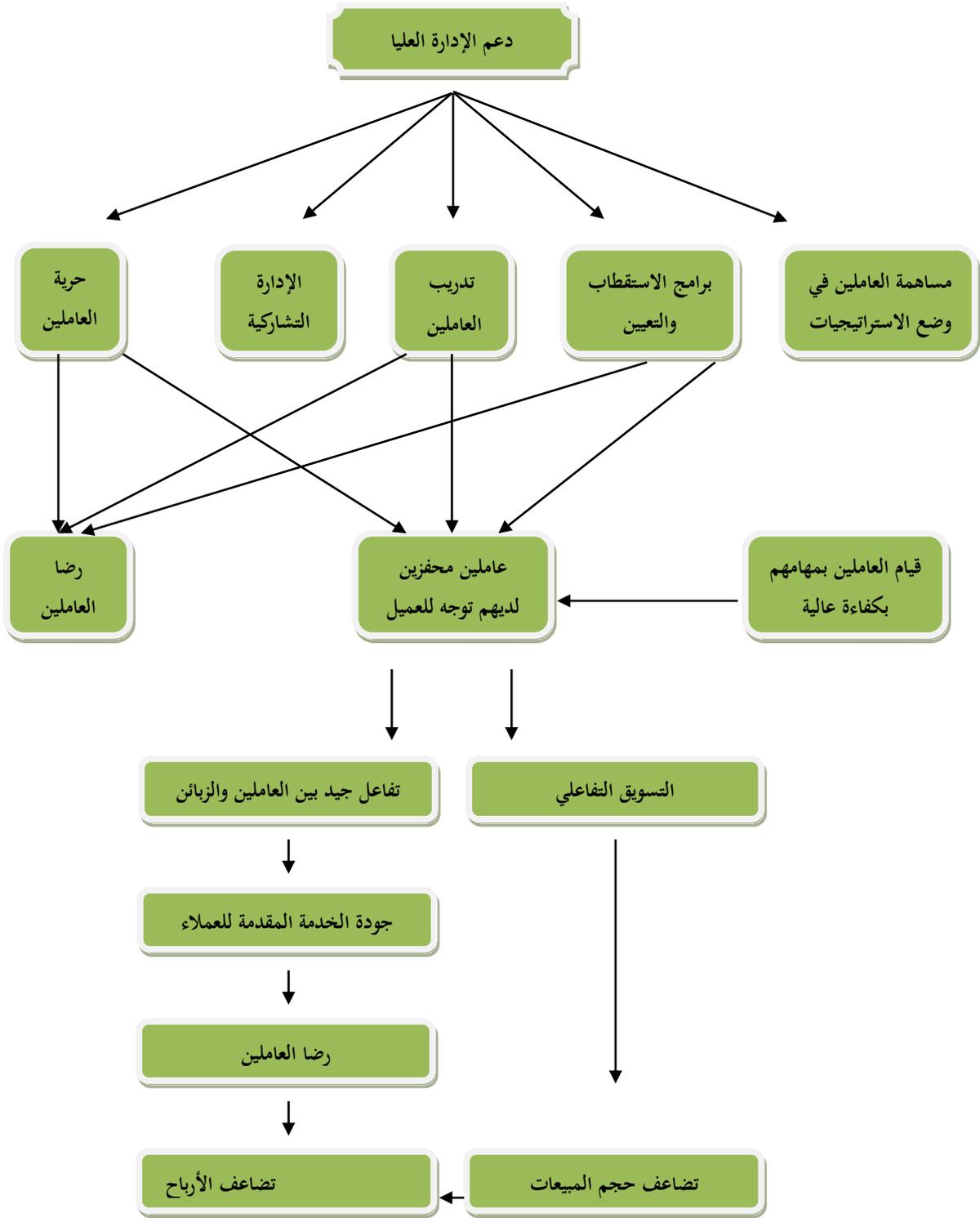


المصدر: (محمد عبد المعطي، 2006، صفحة 26)

ثالثاً: نموذج Coronoo للتسويق الداخلي 1990:

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

الشكل رقم (06): نموذج (Coronoo) للتسويق الداخلي



المصدر: (صفحة 27)

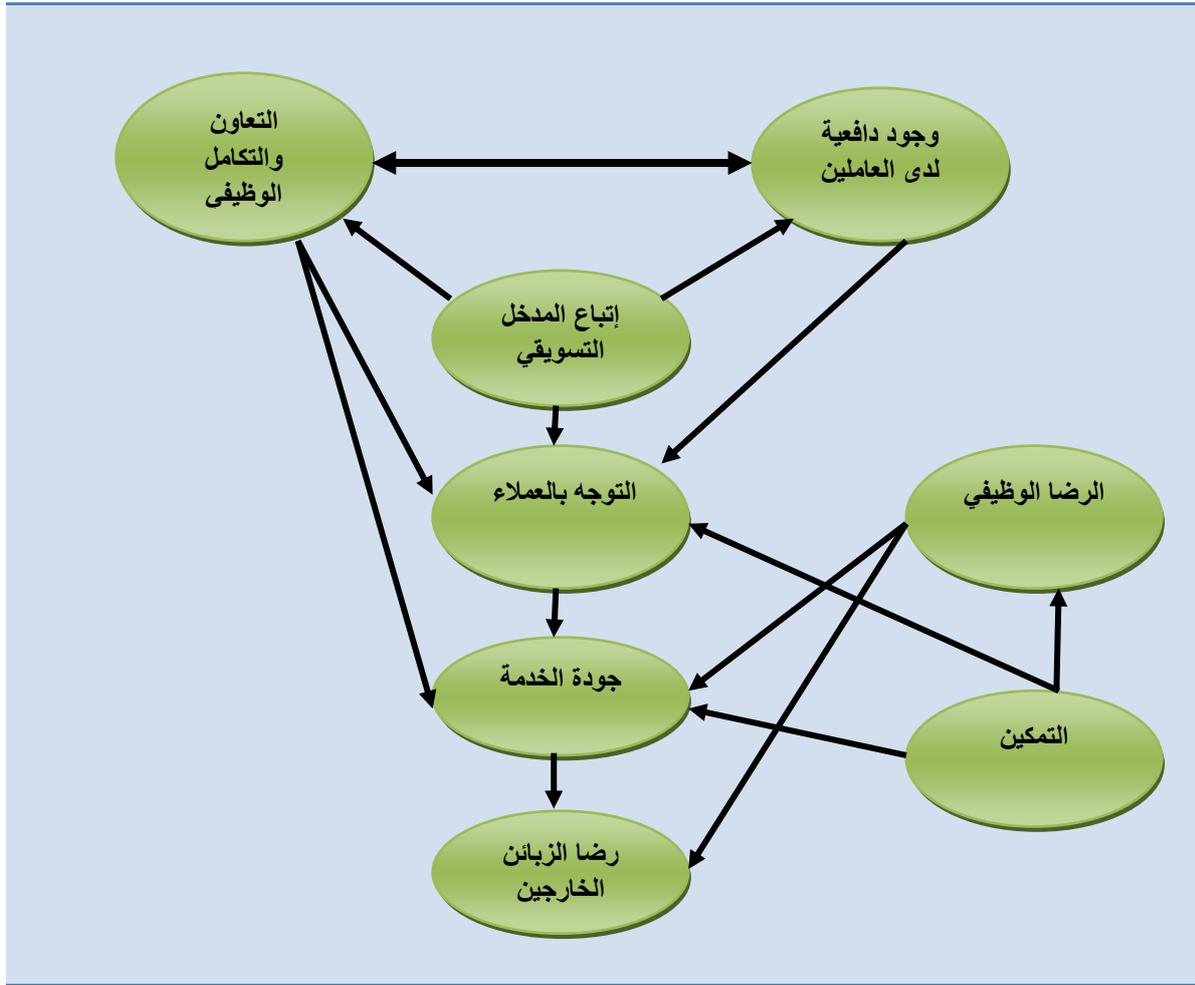
يتضح من خلال الشكل السابق انه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي يمكن أن تساهم في نجاح أو فشل برامجه حسب درجة وعيها بأهمية التسويق الداخلي في توجيه أفراد عملها نحو رؤية مستقبلية أساسها الزبون باعتبارها الملك، ويتبلور دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشرة للعاملين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

- برامج التكوين، خاصة تلك المتعلقة بخدمة العميل لأنه مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بالتسويق الخارجي.
- دعم ماركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالعمل ومشاركة وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
- اطلاع العاملين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من اجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.

رابعا: نموذج (Ahmed et Rafik) للتسويق الداخلي سنة 2000: (كتاب مرجع) ت م

قام الباحثان (أحمد ورفيق) سنة 2000 بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 سنة لموضوع التسويق الداخلي، وبالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Coronoos السابقين بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي؛ وقدم الباحثان تعريف جديد شمولي لمفهوم التسويق الداخلي على أنه: "جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولا لرضا العملاء من خلال خلق أفراد عاملين محفزين لديهم إرادة التوجه للعميل، ويعتبر النموذج الموضح في الشكل الموالي التوجه بالعملاء مدخلا لتحقيق رضاهم وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في دنيا الأعمال، نتيجة البحث في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): نموذج (Ahmed et Rafik) للتسويق الداخلي سنة 2000



المصدر: (محمد عبد العظيم، 2008، صفحة 163)

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

التالية:

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

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي

بالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم التبادل بين المؤسسة والموظف فإن على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال المزيج التسويقي الداخلي وهنالك أربعة عناصر للتسويق الداخلي تتمثل فيما يلي:

### 1. المنتج الداخلي:

تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات.

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الاستراتيجيات التسويقية الناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمنظمات تبين الوظيفة لعمالها قبل أن تبين منتجاتها إلى العملاء. (نبيلة، 2017-2018، صفحة 50)

وأيضا هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة في شكل يحقق حاجات ورغبات الموظفين والمؤسسة. وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات تتجاوز المهام التي يتعين القيام بها وإبلاء الاعتبار لعوامل أخرى غير الأجر المالية. وهذا يعني النظر في احتياجات التدريب، ومستويات المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، والفرص الوظيفية. ويمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها.

الموظف من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة. وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء. (ناهد و محمود، صفحة 361)

### 2. السعر الداخلي:

هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على المعارف ومهارات جديدة، وذلك يهدف لإنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها، وأشار إلى ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي أداء العاملين المستقبلي.

حسب (Berry, 1984) تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات وخاصة لرجال البيع أو موظفي المكتب الأمامي وكذا أهمية الاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية أو الداخلية، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

وأيضا السعر في السياق الداخلي للمؤسسة يعادل القيم التي تتلقاها المؤسسة من قبل الموظفين (التكلفة التي يدفعها الموظف للمؤسسة). وتتمثل في الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها.

فالمستويات المنخفضة التزام الموظفين لها عواقب وخيمة على أداء المؤسسة، بحيث تكثر الغياب ودوران العمل، وإهمال الوظائف والواجبات، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم.

كما يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المؤسسة، "تكلفة الفرصة البديلة"، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب المعتادة أو تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، أو الانتقال من قسم إلى آخر.

### 3. الترويج الداخلي:

يتعلق بالاتصالات في داخل المؤسسة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء، وتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

الترويج من أهم عناصر مزيج التسويق الداخلي والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين، والذي من شأنه إن يؤدي إلى تعريف العامل بدوره وما يجب عليه فعله نحو تطبيق استراتيجية المؤسسة، وجعلهم يفهمون كيف تناسب وظائفهم مع عملية تنفيذ برامج التسويق بشكل عام وكذلك تعزيز المعرفة والمهارة والوعي لدى الموظفين.

### 4. التوزيع الداخلي:

أكد (رفيق واحمد، 1993) أن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح؛ ويشير التوزيع إلى الجوانب الملموسة وغير الملموسة في بيئة العمل بصفة عامة إلى مكان العمل ويشمل:

- موقع القسم الذي يعمل به الموظف والوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- البيئة المادية والوسائل التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة.
- ثقافة المؤسسة والقيم وكل جانب رمزي ومجازي للمؤسسة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات، فمكان العمل في مؤسسة الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف والعميل، وبالتالي فالتوزيع الداخلي له أثر مزدوج، ويمثل نقطة تقاطع بين مزيج التسويق الداخلي والخارجي للخدمة، ويلعب دور مهم في تحقيق التوافق بينهما. (نبيلة، 2017-2018، صفحة 50)

المطلب الرابع: عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح وسير التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية فهما الأساس في تحقيق هذا النجاح الذي بينهما، حيث يتركز على ما يلي:

- فهم حاجات العميل: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة في جوانب العملاء تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية؛ فإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب؛ وتقوم وظيفة التسويق بتزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات لدراسات قياس رضا العملاء لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة المؤسسة. (مراد، 2020-2021، صفحة 83)
- المتابعة والتقييم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية تتماشى والهدف العام للمؤسسة؛ غدي يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق ذلك.
- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: من خلال فرق العمل الجماعية المحدودة يتعاون الأفراد من خلالها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك؛ ومشاركة العاملين في تحديد المشاكل بواسطة هذه الفرق، حيث تمكنهم من تحقيق التغييرات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة. (مراد، 2020-2021، صفحة 83)
- الحوافز: تمثل الحوافز أحد العوامل المشجعة للعاملين من أجل تحسين أدائهم، ويمكن تقسيمها إلى قسمين:
  - حوافز مادية: مثل زيادة في الأجر العاملين؛ تخصيص نسبة من الموفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج.
  - حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر والتشجيع ومنح شهادات التقدير. (هاني حامد، 2004، صفحة 343)
- التسويق الداخلي يجب اعتباره على أنه عنصر مترابط مع الإدارة الاستراتيجية.
- عملية التسويق الداخلي يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة.
- اتساق الإدارة العليا تدعمها للتسويق الداخلي. (محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، 2006، صفحة 415)

## المبحث الثالث: كيفية تنفيذ التسويق الداخلي

من أجل تنفيذ وتطبيق التسويق الداخلي هناك العديدة من المتطلبات والأبعاد أساسية يجب التركيز من قبل المؤسسة من أجل صنع بيئة عمل داخلية ملائمة ومسوقة داخليا وهذا ما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة المراد الحصول عليها.

### المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشري والتي بدورها قائمة على التركيز على العامل كونه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي، والتي تهدف إلى الاهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية واعتبارهم زبائن داخليين، فأبعاد التسويق هي مختلف الإجراءات التي أن تم تطبيقها على نحو جيد وإيجابي توفر بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد: (عاشور، الصفحات 98-99)

1. اختيار العاملين: يعد اختيار وتدريب العاملين واحدة من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد التطابق بين الأفراد والوظائف المتوفرة أي أن نجاح التسويق الداخلي يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة التي يمشي عليها العاملين والتي تعبر عن التزام العاملين وتعهدهم على بالقيام بمهامهم التي تخدم المؤسسة على أكمل وجه.
2. تدريب العاملين: يعرف على أنها العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والممارات أو القدرات والأفكار التي يقضيها أداء عمل معين او بلوغ هدف معين والتي تعمل على تعليم القوى العاملة لتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم، فهو عملية أساسية للمنظمة لا يمكن التنازل عنها وذلك لدورها في زيادة أداء العاملين في مهامهم الحالية بشكل دقيق وصحيح وضمن الوقت المحدد، ورفع الروح المعنوية وتحقيق النمو الكلي للعمال إضافة إلى تقليل الغياب ودوران العمل وتعزيز تكيف العاملين مع آخر التغييرات التي تحصل في مكان العمل.
3. التحفيز: يمكن تعريف الحوافز على أنها تلك التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة لتمييزه في الأداء من الآخرين، وهي وسيلة تعتمد المنظمة للتأثير على سلوك العمال من اجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها، كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، ويعبر التحفيز عن العملية التي تؤطر تنظيم ومنح الحوافز، سواء كانت هذه الحوافز ذات طابع مادي أو ذات طابع معنوي.
4. التمكين: نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة البيانات واتخاذ القرارات وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، يصبح مسئول مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل صلاحيات من الرئيس إلى العاملين نفسه بشكل نسبي، ويعرف التمكين انه أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.
5. الاتصال الداخلي: يشمل جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث داخل المنظمة في مختلف المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي، حيث تعمل المنظمة على توفير قنوات اتصال خاصة تسمح بنشر وتبادل المعلومات بين

العاملين في الوقت والمكان المناسب، وهذا لجعلهم على دراية بمختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ فيها وتوطيد العلاقات فيما بينه.

### المطلب الثاني: متطلبات تنفيذ التسويق الداخلي

- هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتصبح المؤسسة من خلالها مهيأة لاستيعاب التسويق الداخلي وتمثل في:
- هناك حاجة لإجراء مسح منتظم للعمليات وذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية والداخلية.
  - إجراء تقسيم للعملاء الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع العميل ويعد هذا التقسيم ضروريا لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.
  - يتوجب أن يركز التطوير الشخصي والتدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، وهنا فإن البحوث تساعد في تحديد متطلبات العملاء الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي.
  - يساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم على وفق ما يرونه مناسبا لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم.
  - التكريم والمكافآت: يجب أن تسند إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، إذ يعتبر أمرا حاسما في تحديد سلوكيات العاملين ويجب أن يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت على السلوك فضلا عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد.
  - الاتصالات الداخلية: توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المؤسسة، وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الأوسع، وتستخدم الوسائل الحديثة في العديد من المؤسسات لتسهيل الاتصالات بين العاملين. حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك التنظيمي.
  - مقاييس الأداء: هذه المقاييس يجب أن تكون واضحة وقادرة على قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء.
  - بناء علاقات العمل الدائمة: ما يخص العاملين، فإن القضية الأساس هي بناء علاقات عمل داعمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي، وهناك ضرورة لأن يكون هناك للعاملين احترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف لأن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم، وان يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، وان هذا سيعزز الاتصالات الداخلية واحتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية. (حسان ثابت و محمد، 2005، الصفحات 10-11)

### المطلب الثالث: إجراءات إدماج التسويق الداخلي

تشير إجراءات التسويق الداخلي إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلاءم التسويق الداخلي؛ إذ هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح هذا الأخير. فكتلر 2003 قد تحدث على هذه الأنشطة والإجراءات حيث تمثلت هذه الإجراءات في:

#### 1. ترسيخ ثقافة الخدمة:

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف التي تشكل الأجواء العامة للخدمة؛ وتؤثر هذه الثقافة على العاملين للمنظمات ثقافة وأجواء الداخلية تؤثر في العاملين وتشكل خاصيتهم وقيمهم واتجاهاتهم، حيث يرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخها وتوفير المناخ الملائم لتطبيق ذلك قد يعود بالفشل أو النجاح على المنظمة؛ حيث صنفت ثقافة التنظيمية التي هي عبارة عن مجموعة أساسية من المبادئ التي اخترعها الجماعة (العاملين) وطورها أثناء حل مشكلاتها من أجل تكييف الخارجي والاندماج الداخلي فتنقسم ثقافة التنظيمية إلى قسمين:

- الثقافة القوية: تتميز بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المؤسسة كما أنها تتميز بالقبول ومن عوامل نجاحها (وجود قائد قوي، وجود مؤسس قوي، وجود بيئة داخلية ملائمة... الخ).

- الثقافة الضعيفة: تتميز بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر في داخل المؤسسة. (فاروق، 2023-2022، الصفحات 52-53)

إن برنامج التسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثل لثقافة الخدمة لان برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذ لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون؛ ولكي يحقق هذا البرنامج النجاح يجب أن يتضمن إشراك العاملين فيه كذلك يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة؛ والميزة الجوهرية لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتخاذ الموقف الصحيح ومهارات الاتصال والصلاحيات التي تؤهلهم لتأدية الأعمال الغير روتينية، حيث توفر الرغبة الشديدة والصداقة لدى الإدارة في إعطاء الصلاحيات للعاملين التي تؤهلهم في اتخاذ القرارات ذات علاقة بمشاكل الزبائن. (حميد و بشير، 2009، الصفحات 346-347)

والمؤسسة التي تملك ثقافة الخدمة القوية فإنها تؤثر إيجاباً في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة آخر فإن المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً في التسويق الداخلي للمؤسسة؛ والمؤسسة التي تعتمد على ثقافة قوية هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل. (فاروق، 2023-2022، صفحة 55)

#### 2. تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية:

يتوجب على المدراء استخدام مبادئ العاملين لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى البحث والتطوير نوع من الفهم الحاجات العاملين، وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن والسبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في الاتجاه،

حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله؛ والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. ولذلك بإمكان رجال التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار الفئات الملائمة للمؤسسة وتنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات.

ولهذا يتطلب من إدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن العاملين أن تركز عن بعض المنافع والامتيازات التي يحصل عليها العامل وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه عن فرصة عمل ملائمة تلي طموحاته ورغباته بنفس الأهمية يجب الحفاظ على العاملين أكفاء قادرين على تقديم خدمات متميزة للزبائن، لأنه يوجد علاقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين وإشباع رغبات وحاجات الزبائن؛ ومن بين الأعمال التي تساعد على جذب أيدي عاملة جيدة والمحافظة عليهم باستمرار هي: حسن الانتقاء والاختيار، التكيف وفقا للظروف والحقائق، الثبات في الوظيفة لفترة، التدريب التحفيزي... الخ. (حميد و بشير، 2009، الصفحات 350-351)

### 3. نشر المعلومات التسويقية لكل العاملين:

يعد الاتصال الداخلي من الأساسيات التي تقوم برفع مستوى معارف الأفراد وتبادلها ضمن احترام الحرية النسبية للتعبير والعمل. والاتصال الداخلي وسيلة لإعلام والتواصل مع العاملين في المؤسسة بكل المعلومات التي تخص وظائفهم؛ الأجور والتدريب والتحفيز والمعرفة مختلف السياسات والوسائل للمشاركة فيها إذا رغبوا في ذلك، كذلك يجب أن تساهم الاتصال الداخلي بشرح استراتيجية المنظمة وسيرورة عملها ومختلف الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة لتنظيم العمل وترابط الوظائف فيما بينها ومن خلالها يمكن تحديد كل عمل خاص بكل عامل ضمن نشاط المنظمة. (جان مارك و نبيل، 2008، صفحة 147)

ويعتبر الاتصال الداخلي من أهم عناصر لنجاح البرنامج الداخلي حيث يهدف إلى:

- إيصال المعلومات الضرورية للعاملين في أحسن الظروف.
- يسمح بنشر قيم ومعتقدات توجه جميع العاملين داخل المؤسسة تكون مبنية على خدمة العملاء. (السبي، 2010، صفحة 5)

### المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي

يعتبر التسويق الداخلي الكل التقليدي للتسويق والذي يعبر عن كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لفهم حاجات ورغبات العملاء الخارجين من أجل تقديم الخدمات المناسبة وتسعيرها، وتوزيعها وترويجها، فهو يتشابه مع التسويق الداخلي فإنه:

- يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الاثنين يقومان على بناء وتطوير علاقات بين العملاء والموردين.
- تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام واللباقة وبناء التصورات.

أما أوجه الاختلاف بينهما فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والخارجي

| التسويق الداخلي   | التسويق الخارجي   |
|---|---|
| - توحد عمليات بيع وشراء وثمان يدفعه العملاء مقابل السلعة. | - لا يوجد عمليات بيع ولا يدفع العملاء ثمنا للسلعة.              |
| - هنالك ترويج وبيع شخصي.                                  | - لا يوجد عمليات بيع شخصي.                                      |
| - الزبائن لهم حرية الاختيار والتفاعل.                     | - الزبائن الداخليين لا يملكون خيار التفاعل.                     |
| - توجد مسافة تفصل بين العملاء والبائعين.                  | - العملاء والموردون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد هو المنظمة. |
| - العلاقة مع العملاء قصيرة المدى وغالبا غير رسمية.        | - علاقة العملاء الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبيا.      |

المصدر: (نورمان، 2005، صفحة 263)

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح (Filippo) أنه هناك علاقة التبادلية بينهما، قائمة على التعاون أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني "بأنرضا الزبون الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين" الذي خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم؛ لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي داخل المنظمة.

## خلاصة الفصل الأول

بناء على ما تقدم في هذا الفصل، يمكن القول إن بداية ظهور التسويق الداخلي كان في المنظمات ذات الطابع الخدمي؛ والغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي أن يعمل على أنه عميل لدى المنظمة فتقوم المنظمة بدراسة حاجاته ورغباته وتلبيتها حيث تكون من خلال تدريب الزبائن وتحفيزهم على أداء مهامهم ومسؤوليتهم على أكمل وجه، ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع المنظمات بما فيها الصناعية، وليس فقط من أجل تحسين الجودة الخدمة وإنما من أجل رسالة المنظمة ككل، ذلك أن المنظمة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات بين الوظائف والأقسام؛ وكذلك السعي على اكتساب للمعارف والمهارات لتعزيز عملية التعليم التنظيمي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للصورة

الذهنية

## تمهيد:

إن العلاقات العامة تعتبر حلقة الوصل بين الجمهور والمؤسسة؛ فالعلاقات العامة كما أشرنا إلى أبرز تعريفاتها أنها تلك الجهود ونشاطات اتصالية تهدف إلى كسب ثقة الرأي العام وتأييد لأهداف وسياسات المؤسسة والأهم من ذلك خلق صورة إيجابية ومثالية عن المؤسسة أمام جماهيرها والمجتمع المحيط بها.

ولذلك فإن أي مؤسسة تسعى إلى تشكيل صورة ذهنية عن أهدافها وبرامجها وتطلعاتها، كما تضطر إلى تحسين الصورة الذهنية التي تشكلت عبر الممارسة لدى الرأي العام وجماهير المؤسسة. فصورة الذهنية هي بمثابة هوية المؤسسة التي يحملها الجمهور عنها.

فالصورة الذهنية تعتبر تلك الصورة التي تحتلها مؤسسة ومنتجاتها في ذهن العميل وتميزها عن تلك التي لدى المنافسين إما صورة إيجابية أو سلبية.

فالصورة إذا تكتسي أهمية كبرى في مجال بحوث التسويق، فالمستهلك لم يعد يهتم فقط بالجانب الاستهلاكي النفعي للمنتج أو الخدمة بل أصبح اهتمامه أكثر بالجانب الخيالي المرتبط باستحضار الصورة وبناء الانطباع حول الخدمة أو المؤسسة.

وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى تحليل جميع العناصر للمعرفة للصورة الذهنية:

✚ المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية.

✚ المبحث الثاني: متطلبات سير الصورة الذهنية.

✚ المبحث الثالث: طرق بناء الصورة الذهنية.

## المبحث الأول: ماهية الصورة الذهنية

للتعرف على ماهية الصورة الذهنية بشكل جيد علينا التطرق إلى تعريف صورة المؤسسة وخصائصها ونشأتها عبر مختلف الأزمنة، وهذا ما سوف نعرضه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية

سنقدم أبرز تعريفات الصورة الذهنية سواء في كتابات المفكرين العرب والغرب وقبل ذلك فإن المفهوم العام عن الصورة الذهنية أنها هي صفة الشيء كما فهمها الإنسان وتدبرها واستقرت في ذهنه وعقله أي أن الصورة الذهنية هي في الأصل صورة عقلية لأنه الصورة موجودة فيها.

حيث عرفها (د.علي عوجة) بأنها: "النتائج النهائي الانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو المجمعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشئة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية معينة أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة والغير مباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد باتجاهاتهم وعقائدهم".

كما عرفها (أحمد سالم) على أنها: "تصور عقلي الشائع، فردياً أو جماعياً نحو شيء معين وقد يكون هذا الشيء فرداً أو جماعة أودينا أو شعباً أو رأياً أو مذهباً، بحيث تتحول هذه الصورة إلى مدلول يستحضره الذهن بمجرد استحضار هذا الشيء، وقد يبني المتصور لهذه الصورة مواقفه وعلاقاته مع هذا الشيء بناء على هذا التصور، مما يؤدي مع التراكم إلى تحول الصورة الذهنية إلى مركب من الإحكام، والتصورات، وانطباعات المتنوعة. هذه الانطباعات الذهنية للفكرة أو الظاهرة، تبني بمساهمة من الاتصال بشقيه سواء كان مباشراً أو جماهيرياً".

هي الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس على المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير موثقة ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم.

وعرفها (لاردينيوت Lardniot) صورة المؤسسة: "هي مجموعة المعتقدات والمشاعر التي تريدها المؤسسة أن تتبادر إلى أذهان أصحاب الحصلة والاهتمام عندما يفكرون بهذه المؤسسة".

عرف (J.J combin) الصورة الذهنية: "أنها عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية والإدراكية والحسية لفرد أو مجموعة من الأفراد اتجاه مؤسسة معينة".

وقد عرف (Kotlerdubois) الصورة عبارة عن: "جميع الجوانب التي أدركها الفرد عن شيء معين".

(Marquis Harold) عرف الصورة الذهنية للمؤسسة: "هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المؤسسة، وهي

انطباعات عقلية غير الملموسة تختلف من فرد إلى آخر. (عوجة و كريمان، 2005، صفحة 125)

تعتبر هي إرسال إشارات مختلفة من طرف المؤسسة إلى جمهورها، يعني أن هناك مجموعة من الإشارات تمثل المؤسسة وتساعد خلق صورة لها لدى الجمهور، وتعتبر في نفس الوقت العنصر الأكثر فعالية والقابل للبقاء أكثر.

نستخلص من التعاريف السابقة أن صورة المؤسسة هي عبارة عن خلاصة ذهنية، شخصية، منحازة، مستقرة، انتقائية ومبسطة تترك انطبعا لدى الجمهور على المنظمة والتي تعمل هذه الأخيرة لتحسينها لصالحها.

### المطلب الثاني: نشأة الصورة الذهنية

لقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية إلى الوجود سنة 1908 على يد العامل "جراهام دالاس" والذي أشار في كتابه الطبيعة البشرية والسياسية إلى إن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم عند الثقة في مشرغ ما، ولم يستخدم هذا المصطلح في المنظمات الاقتصادية إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين.

وكمصطلح له علاقة مع المنشأة التجارية لم يستخدم إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم ما لبث أن استخدم في مجالات سياسية وإعلامية ومهنية مختلفة.

في حين يعتبر البعض أن الصحفي الأمريكي الشهير "والتر ليبيرمان" أول من طرق هذا الباب في كتابه (الرأي العام الصادر عام 1922م) تصورات الخاصة للاستخدامات المتعددة لهذا المفهوم.

وكانت دراسة "كنترولرلي" عام 1933م، أول دراسة أمريكية رائدة في المجال حيث استهدفت جمهورا محددًا من الأمريكيين لمعرفة سمات وتوصيفات عامة عن الصورة الذهنية النمطية التي يحملونها عن مجموعات قومية وعرقية مختلفة منها: الألمان، الأمريكيان، الإنجليز، الزنوج، الأفارقة، اليهود... الخ.

وحسب الدكتور "علي عجوة" في كتابه العلاقات العامة والصورة الذهنية فقد بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية عندما أصبح لمهني العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية، وقد كان لظهور كتاب تطوير صورة المنشأة للكتاب الأمريكي "لي بريستول" عام 1960م أثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة، بين رجال الأعمال، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية.

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن، وقد كان لظهور كتاب (تطوير صورة المنشأة بين رجال الأعمال)، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية، وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات العامة 1965م حينما ظهر كتاب (السلوك الدولي) الذي اشترك في تأليفه "herbertkeman" مع مجموعة من زملائه من علماء النفس والباحثين في مجال العلاقات الدولية.

ويرى "ليوكريسي" أحد الباحثين الأمريكيين أن هذا التنوع في مجالات استخدام الصورة الذهنية له مغزى هام فهو دليل على النمو

المتزايد لأهمية البعد النفسي في الشؤون الإنسانية. (جلاء، جيهان، و سارة، 2021-2022، الصفحات 17-18)

وتعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمنشآت عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية للمنشآت، وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع مع بدايات القرن الحادي والعشرون حيث تتطلب الطبيعة التنافسية المعقدة لمنظمات الأعمال الاهتمام بهذا الموضوع في مجالات الأعمال المختلفة.

### المطلب الثالث: خصائص الصورة الذهنية

هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها الصورة الذهنية نذكر منها ما يلي: (شدوان علي، 2000، صفحة 322)

1. عدم الدقة: ذهب الكثير من الباحثين أن صورة الذهنية لا تتسم بدقة، ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطا للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة على الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي لاسيما وان الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة على الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جميع المعلومات الكاملة.
2. المقاومة للتغيير: فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كم وكيف التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.
3. تعميم وتجاهل الفرق الفردية: تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفرق فردية، والأفراد يستسهلون في إصدار الحكم على الأفراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترتب عن ذلك أن الفئات والجماعات ومهن المختلفة يكون عنها الجمهور صور ذهنية تتسم بالتعميم وتتجاهل الفروق واختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.
4. تؤدي إلى الإدراك المتحيز: تؤدي الصورة الذهنية إلى تكوين ادراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصورة الذهنية تبنى على أساس على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى ازدهار الأحكام المتعصبة والمتحيزة، فمن خلال الصور الذهنية يرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تعمل مع منتقداته، ولا تتسق مع اتجاهاتهم.
5. تنبأ بالمستقبل: تسهم الصورة الذهنية في تنبأ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور اتجاه المواقف والقضايا وأزمات المختلفة فالصورة الذهنية المنطبقة لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تبنى بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.
6. تخطي حدود الزمان والمكان: تتسم الصورة الذهنية بتخطيها بحدود الزمان والمكان، فالفرد ليقف في تكوينه لصورة ذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صور عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه بل وتمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها، وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صور ذهنية عن الماضي، ويكون صور ذهنية عن الحاضر إضافة إلى المستقبل وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صور ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهدته إضافة إلى قدراته على التخيل والاستنتاج.

الشكل رقم (08): خصائص الصورة الذهنية



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على (عبد الرزاق و عبد الوهاب، 2017، الصفحات 10-11)

#### المطلب الرابع: أهمية وأهداف الصورة الذهنية

##### الفرع الأول: أهمية الصورة الذهنية

إن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات بشكل عام تشكل عاملاً مهماً وحيوياً في تسويق أهداف المؤسسة في أداء رسالتها. وإن أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات ومدى قدرتها على البقاء والنمو يعتمد على التسويق والتمويل فلهيئات المدنية ستبقى عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع.

ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور والسعي لبناء سمعة طيبة لها؛ فإن أهملت المؤسسة ذلك فإن الجمهور سيبنى انطباعاته تجاه المؤسسة على ما يتم تغذيته من معلومات من مصادر. (بسام عبد الرحمن، 2013، صفحة 321)

ونظراً لأهمية الكبيرة التي تحتلها الصورة الذهنية للمنظمات، استوجب على هذه الأخيرة السعي لتحقيق صورة ذهنية جيدة وسط الجماهير؛ ومحاولة دعمها بكل ما أتيت من قوة فكلما كانت تلك الصورة إيجابية كلما تحقق للمؤسسة فوائد أكثر منها ما يلي: (فهيم محمد، 2011، صفحة 274)

- مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- تنمي استعداد الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.

- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمؤسسة.
  - زيادة ثقة الجماهير المختلفة للمؤسسة.
  - جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
  - استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة.
  - توليد الشعور بالثقة والانتماء لمؤسسة في نفوس أعضاء المؤسسة والعاملين.
- إن طبيعة الصورة الذهنية في المؤسسة أو الأشخاص تتوقف على قوة الصورة أو ضعفها؛ فعلى مستوى الأفراد الذين تتكون لديهم تبعاً لدرجة الاتصال بينهم وبين المؤسسات الأخرى ومدى اهتمامهم بهذه المؤسسات وتأثيرهم بنشاطها ويمكن التعرف على هذه الصورة وقياس التغيرات التي تطرأ رغم أن هذه التغيرات تكون عادة بطيئة كما من الطبيعي أن يصعب تكوين صورة عن شيء لم يعرفه؛ كما أن الصورة التي تتكون من أشياء بعيدة تكون غالباً ضعيفة وقابلة للتغيير. (بسام عبد الرحمن، 2013، الصفحات 322-321)

#### الفرع الثاني: أهداف الصورة الذهنية

تهدف المؤسسات من وراء تكوين صورة لها في أذهان الجماهير إلى:

- بناء استراتيجية في للصورة الذهنية في المؤسسة تسعى في البداية إلى إضفاء المشروعية على المؤسسة بمعنى إعطاء المؤسسة بمعنى إعطاء المؤسسة حقوق لم تكن تتمتع بها من قبل، بالإضافة إلى جعلها عنصراً فاعلاً في المجتمع كما قلنا سابقاً، وحتى أن هذه المشروعية تجعلها معروفة لدى الجمهور بمعنى التعريف بالمؤسسة لدى الجمهور.
  - القضاء على الإشاعات التي يتم ترويجها عن المؤسسة، فالتركيز على الاتصال عن طريق الصورة ينهي الإشاعة سواء كانت داخلية أم خارجية وتعيد للمتعاملين ثقتهم في المؤسسة، وتحقيق أهداف مالية من خلال زيادة المبيعات، فالهدف الرئيسي للمؤسسات يبقى دائماً هو تحقيق الربح.
  - تهدف سياسة الصورة إلى توسيع مجال النشاط، أو حتى تغييره، وهذا يكون الاعتماد على الصورة كأداة لتوصيل الرسالة وخاصة من خلال إمضاء المؤسسة أو حتى مساهمتها في النشاطات الثقافية والاجتماعية.
- وفي الأخير يمكن القول أن الصورة الذهنية تعتبر أهم العناصر التي تستند عليها المؤسسة في الاتصال مع الجماهير، وإيصال الرسالة المناسبة لهم، إن لم نقل أساساً لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق شرعيتها أمام المنافسة والسلطة والحكومة وكل المجتمع المدني، بحيث أن المؤسسة ترتقي من مجرد المعاملات التجارية إلى خطاب عنوانه التضامن، وهو ما يجعلها عنصراً فاعلاً اجتماعياً وسياسياً وليس اقتصادياً فقط.

## المبحث الثاني: المتطلبات اللازمة لسير الصورة الذهنية

يقوم هذا المبحث بإظهار وتوضيح جميع متطلبات اللازمة لسير الصورة الذهنية ونجاحها من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر تتمثل في مكونات الصورة؛ وأنواعها وأهميتها داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: أنواع الصورة الذهنية للمصرف

هناك تصنيفان أساسيان للصورة الذهنية قام الباحثين (جيفكينز) بتصنيفها على النحو التالي:

التصنيف الأول: (عاطف علي، 1993، صفحة 130)

أ- الصورة المعطاة: وهي الصورة التي تعطيها المؤسسة عن نفسها أثناء الاتصال بمحيطها أي المنتقلة عن طريقها؛ والمقاسة بطريقة موضوعية؛ والمعلومات التي تصدرها... وهي تلك الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها. (فهيم محمد، 2011، صفحة 272)

ب- الصورة المحصلة: هي الصورة المحصلة من طرف الجمهور اتجاه المنظمة؛ وهي البناء المكون من طرف مجموعة من الأفراد عندما يتقاسمون نفس العملية وهي تلك الصورة التي يرى بها الآخرون المؤسسة.

ت- الصورة المرغوبة (المراة): وهي التي تود المؤسسة أن تكون لنفسها في أذهان الجماهير.

ث- الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لمثلين مختلفين للمؤسسة يعطي كل منهم انطبعا مختلفا عنها؛ ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا، فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو سلبية أو أن تجمع بينهما. (فهيم محمد، 2011، صفحة 272)

التصنيف الثاني: (فضيل، 2003، صفحة 53)

أ- الصورة المؤسسية: وتكون على المستوى الوطني والدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية، وهي تتطور بفضل الاتصال الذي يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة؛ وتعبر عنها.

ب- الصورة المهنية: وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وكيفية أدائها له.

ت- الصورة العقلانية: وتتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي.

ث- الصورة العاطفية: يمكن تشخيصها إلى نوعين من العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة بغية تنمية الرأس المال العاطفي والودي بينهما.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عاطف علي، 1993، صفحة 130)؛ (فضيل، 2003، صفحة 53)

### المطلب الثاني: مكونات الصورة الذهنية

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكيل الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة وتمثل هذه العناصر في ما يلي: (عجوة وكريمان، 2005، صفحة 141)

1. صورة العلامة التجارية Brand Image (اسم المؤسسة): وتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بأثير الثقة في علاقتها التجارية.
2. صورة المنتجات - خدمات المؤسسة Products/Services Image: تعتبر صورة المنتجات لمؤسسة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها. فمنتجات أية مؤسسة، ومدى جودتها وتميزها ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها.
3. صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة): Management Image: إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي مؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة.
4. برامج المؤسسة الاجتماعية: وتجسد الأعمال الفعلية للمؤسسة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال.
5. صورة المؤسسة كمكان للعمل Corporate Image: تؤثر انطباعات الجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل عن صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين.

6. أداء موظفي المنظمة Employees Image: قدرة تمثيل الموظفين للمؤسسة بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب وكفاءة وسرعة الأداء يعطيها انطبعا جيدا لدى الجماهير.

7. اتصالات المؤسسة Corporate Effective: تؤثر الاتصالات المؤسسة في تكامل الاتصالات المؤسسة وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير.

### المطلب الثالث: أبعاد الصورة الذهنية

يؤكد بعض الباحثين على أن الصورة الذهنية أبعاد ثلاثة هي:

- البعد المعرفي: وهو البعد الذي يدرك عن طريقه الفرد موضوعا معيناً يتصل بدولة أو شعب أو مجتمع ما؛ مثل المعرفة بالأسس التاريخية والجغرافية للدولة والمعرفة بالمعلومات المتعلقة بشعبها.
  - البعد الوجداني: ويمثل مشاعر الفرد وانفعالاته نحو دولة أو شعب أو مجتمع ما يمتد من التقبل إلى الرفض ويتدرج في الشدة بين الايجابية والسلبية.
  - البعد الإجرائي: ويتمثل في رغبة الفرد في السفر إلى دولة أجنبية والعيش والعمل فيها؛ ويعتمد هذا العامل على المسافة الاجتماعية بين الشعوب.
- والشكل الموالي يوضح أبعاد الصورة الذهنية:

الشكل رقم (10): أبعاد الصورة الذهنية



المصدر: (عبد الرزاق و عبد الوهاب، 2017، صفحة 10)

المطلب الرابع: مزايا الصورة الذهنية

الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة لها فوائد متعددة هي: (عجوة و كريمة، 2005، صفحة 133)

- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
- تنمي استعداد الجماهير لتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليه شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.
- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

### المبحث الثالث: طرق بناء الصورة الذهنية

يقوم هذا المبحث بتوضيح وشرح كيفية بناء وسير الصورة الذهنية وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر المتمثلة؛ في وظائف وعوامل المؤثرة لبناء الصورة الذهنية ومراحل بناء هذه الصورة ومختلف استراتيجياتها التي يجب الاعتماد عليها لبناء صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: وظائف وعوامل بناء الصورة الذهنية

توصل بعض العلماء إلى أن ابرز عوامل بناء الصورة الذهنية انحدرت من الأتي: (بسام عبد الرحمن، 2013، الصفحات 322-323)

- الأسرة.
  - المؤسسات التربوية.
  - الإنتاج المعرفي والثقافي.
  - وسائل الإعلام.
- ومن هنا فقد اعتبر الباحثون أن للصورة الذهنية وظائف نفسية يمكن ذكرها كما يلي:

- ✓ تحقيق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر ممكن من التكييف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر بل التنبؤ بسلوكه دون أمعان النظر في خصائصه الفردية.
- ✓ أن التطور الذهني يضيق نطاق الجهل بالآخرين من خلال استخدام الأفراد له نتيجة لما يقدمه من معرفة يمكن أن تكون عليها صورة الآخرين من خلال التعامل معهم.
- ✓ تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية وتفسير أساسا فلسفته في الحياة وذلك لارتباطها بقيمة وثقافة.
- ✓ للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام وذلك لأنها تشكل اللبنة الأساسية للرأي العام باعتباره تأثيرها في آراء الناس ومواقفهم.
- ✓ تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم من عالم معقد إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً من خلال استخدام الجوانب السيكولوجية التي تنطوي عليها عمليات التعليم داخل الإنسان وهناك العديد من وظائف يمكننا تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): وظائف الصورة الذهنية

| النظام ككل  | الجماعات الفرعية   | الفردية   | المستوى  |              |
|---|--|---|----------|--------------|
|   |  |   | الوظيفة  |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق توقعات عن سلوك وممارسات الأنظمة الدولية الأخرى.</li> <li>- خلق مخططات فكرية للتعامل مع الأنظمة الأخرى.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع نظام للبيئة الاجتماعية.</li> <li>- تقليل عدد المثيرات أو الأخطاء المحيطة.</li> <li>- تسهل عملية التفكير الجمعي.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاقتصاد في الجهود.</li> <li>- تقليل عدد المنبهات المحيطة بالفرد.</li> <li>- تسهيل عملية الإدراك.</li> <li>- توفير أحكام تقييمية جاهزة للفرد.</li> <li>- إعطاء الفرد معنى موضوعيا للعالم.</li> </ul>   | المعرفية | المعرفية     |
|   |  |   |          | غير المعرفية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تؤدي إلى تجسيد السياسات وعدم تطويرها.</li> <li>- تؤدي إلى الانحياز المعرفي نتيجة الهزات المعرفية غير المتوقعة.</li> <li>- تضعف القدرة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الدولية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشويه الواقع الاجتماعي الفعلي.</li> <li>- أحداث الصدمات المعرفية.</li> <li>- تقليل القدرة على الاستجابة للأحداث الطارئة.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التبسيط الزائد للأحداث.</li> <li>- المبالغة في التعميم.</li> <li>- تشويه الواقع.</li> </ul>  | المعرفية | المعرفية     |
|   |  |   |          | غير المعرفية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب الشرعية.</li> <li>- تبرير علاقات القوة والسيطرة.</li> <li>- تحديد الهوية والشخصية القومية.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حفظ الإيديولوجية الجماعية والدفاع عنها.</li> <li>- تحديد الهوية الاجتماعية.</li> <li>- تأكيد الشعور بالتفوق.</li> <li>- تبرير ممارسات الواقع الاجتماعي.</li> <li>- وضع نظام للأدوار وللعلاقات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الهوية الاجتماعية للفرد.</li> <li>- تحديد الدور الاجتماعي للأفراد.</li> <li>- توفير أسس التعامل مع الآخرين.</li> <li>- تقدير الذات نتيجة العضوية في الجماعة.</li> <li>- الاتصال بين الأفراد عندما تكون الصورة ايجابية.</li> </ul>      | المعرفية | الاجتماعية   |
|   |  |   |          | غير المعرفية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعاقة عملية الاتصال والتفاهم بين الشعوب المختلفة.</li> <li>- تزيد من الشعور بالشفونية القومية.</li> <li>- إشعال الحروب مع الأنظمة الأخرى.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعاقة عملية الحراك الجماعي.</li> <li>- تبرير الممارسات العدائية.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعاقة الاتصال بين الأفراد عندما تكون الصورة سلبية.</li> <li>- زيادة معدل العنف الاجتماعي.</li> <li>- اغتراب الفرد اجتماعيا.</li> <li>- الانعزالية والتجنب.</li> </ul>  | المعرفية | الاجتماعية   |
|   |  |   |          | غير المعرفية |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير صدق رجعي ايجابي.</li> <li>- تقلص إطار تبريري لاتجاهات وممارسات ضد الأنظمة الأخرى.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدم إطار تبريري للاتجاهات والسلوكيات الجماعية القائمة.</li> <li>- تقليل الشعور بالقلق وعدم اليقين.</li> <li>- توفير صدق رجعي ايجابي.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمن والاستقرار.</li> <li>- تخفيف حدة الخوف من المجهول والتكيف مع الغموض.</li> <li>- تخفيف حدة الشعور بالقلق وعدم اليقين.</li> <li>- آلية للدفاع عن الذات.</li> <li>- الشعور بالرضا والاطمئنان عندما تكون الصورة ايجابية</li> </ul> | المعرفية | الاجتماعية   |
|   |  |   |          | الاجتماعية   |

|                |   |  |   |
|----------------|---|--|---|
| غير<br>الموجبة | -التحيز والتعصب.<br>-التمركز حول الذات.<br>-شعور الفرد بالوحدة عندما تكون الصورة سلبية<br>-الإسقاطات الفردية. | - تجريد الجماعات الخارجية من<br>شرعيتها وإنسانيتها.<br>- تولد مشاعر الكراهية للجماعات<br>الأخرى.<br>- تؤدي إلى عمليات الإسقاط<br>الجمعي. | - الشعور الزائف بالأمن.<br>- تكوين مشاعر العداة نحو<br>المعارضين. |
|----------------|---|--|---|

المصدر: (ندا أيمن، 2004 ، الصفحات 91-100)

### المطلب الثاني: الشروط اللازمة لبناء الصورة الذهنية

للصورة الذهنية العديد من الشروط اللازمة من اجل نجاحها واستمرارها نذكر منها: (بلقاسم، 2005-2006، الصفحات 42-43)

- 1- أن تكون الصورة حقيقية: أن انحراف الصورة عن الحقيقية سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة بحيث انه يكفي إجراء اتصال واحد بما لكي ندرك هذا الانحراف؛ وهذا من شأنه أن يبعث الشك وفقدان الثقة التي طالما علمت على تأسيسها من خلال الصورة. لذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها وأن من تكون صادقة في الداخل كما في الخارج.
- 2- أن تكون الصورة ايجابية: هنا يتعلق الأمر بثمين مؤهلات ومحاسن المؤسسة، لكن في المقابل يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي إلى لفت الأنظار إلى المؤسسة ومساوئها.
- 3- أن تكون الصورة دائمة: أي أن تتمثل صورة للمؤسسة لعدة سنوات وأن أمكن طول مدة حياتها. فيدوم الصورة أما تدل على فعاليتها.
- 4- أن تكون الصورة مميزة: وهذا خاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه منتجاتها؛ حيث أنه يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة؛ بمعنى بناء.
- 5- أن تكون الصورة جذابة: الصورة الجذابة هي تلك التي تجذب أو تستميل الجماهير التي هي محل اهتمام لدى المؤسسة.
- 6- الاستهداف من خلال الصورة: يجب أن تكون متجانسة مع القيم ومعتقدات الجماهير المستهدفة.

### المطلب الثالث: مراحل تشكيل الصورة الذهنية

من أجل أن تتشكل الصورة الذهنية تمر بخمس مراحل أساسية: (خديجة و خاف ربي، 2019-2020، الصفحات 51-53)

#### المرحلة الأولى: تحديد الجمهور

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة ومعرفة خصائصها حتى يسهل اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

### المرحلة الثانية: قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها

يمكن قياس الصورة الذهنية عبر ثلاث مراحل أساسية وهي: **التقسيم** "حسن، سوء الجودة للصورة الذهنية"؛ **القوة** "قوة المؤسسة أو ضعفها"، **النشاط** "تنمو بسرعة أو لا تنمو بسرعة".

ويطلب في هذه الحالة من المستقضي منهم أن يصنعوا العلامة المناسبة على كل مقياس.

### المرحلة الثالثة: التخطيط للصورة المرغوبة

لتدرك الإدارة نواحي القبول لسياستها بين الجماهير المعنية، وتتعرف على الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها لإضعاف دوافع الرفض وتحديدها، وتقديمها إلى الجماهير المستهدفة، وبعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة عن المؤسسة.

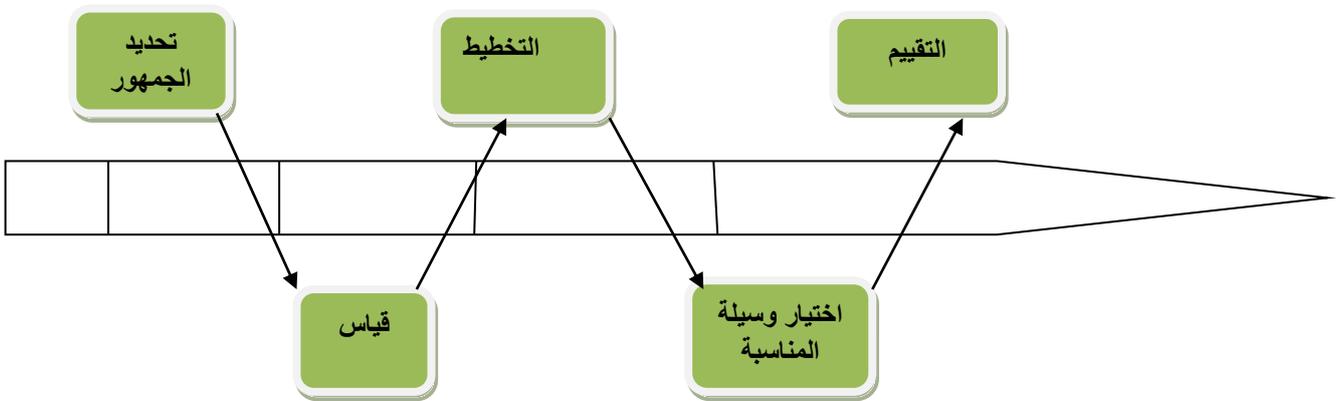
### المرحلة الرابعة: اختيار وسيلة اتصال مناسبة

يجب استخدام كل وسائل الاتصال الممكنة لتكوين معالم الصورة الطيبة ومن الضروري أن تخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنبا إلى جنب مع الاتصال الشخصي كلما أمكن ذلك من خلال الموظفين والبائعين بالإضافة إلى استخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة كالشكل الخارجي للمبنى وكافة الرموز المصورة التي تشتمل عليها إعلانات المؤسسة ومطبوعات أو أغلفة السلع التي تنتجها.

### المرحلة الخامسة: التقييم

من الضروري أن يتضمن التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقييم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج؛ ويذهب البعض إلى التأكيد على ضرورة أن تعمم برامج العلاقات العامة؛ بحيث تتضمن أهداف واقعية يمكن تحديد نتائجها أو قياس أثرها؛ والتقييم ينطوي على تحديد نتائجها أو قياس أثرها.

### الشكل رقم (11): مراحل تشكيل الصورة الذهنية



المصدر : من إعداد الطالبة والاعتماد على (هدى، 2014-2015، صفحة 82)

المطلب الرابع: استراتيجيات الصورة الذهنية

يمكن تقسيم استراتيجيات الصورة الذهنية على الشكل التالي: (سيد، 2001، صفحة 73)

- ❖ استراتيجية الصورة الداخلية: من خلال تأسيس برنامج الاتصال مع الموظفين والمحافظة عليه وتشجيع الحوار وجها لوجه مع القوة العاملة؛ يعني تبني سياسة اتصالية بين الإدارة والعمال لأجل الحوار والنقاش.
- ❖ استراتيجية الصورة الخارجية: من خلال تطوير العلاقة مع الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات المماثلة، يعني خلق قنوات الحوار والتواصل مع المحيط الخارجي.
- ❖ استراتيجية الصورة لدى الداعمين والمتبرعين: من خلال التدقيق المستمر للمعلومات والتواصل المباشر عبر الزيارات الشخصية والدعوات واللقاءات.
- ❖ استراتيجية الثورة لدى المستفيدين من خدمات المنظمة: وذلك من إجراءات التي تمس تطوير أداء المنظمة وتحسين نوعية الخدمة وسد حاجات الجماهير المختلفة.
- ❖ استراتيجية إدارة القضايا: من خلال بحث القضايا والأزمات وتحديدها ومراقبتها؛ وإدارتها وتقومها لتقليل التأثيرات السلبية ولزيادة الفرص الإيجابية للمؤسسات وتطوير وتنفيذ برنامج الاتصال العالمي.
- ❖ استراتيجية العلاقات الاجتماعية: لتطوير الاتصال الفعال، وبرامج التعميم التي تتبنى قاعدة للتأييد مع كافة أفراد المجتمع.
- ❖ استراتيجية العلاقات الإعلامية: وهي إيجاد علاقات اتصال دائمة وقوية مع وسائل الإعلام.
- ❖ استراتيجية التطوير المهني: وهي متابعة فرص التطوير المهنية وتوفير مهارات الاتصال والنصح للمنظمة.
- ❖ استراتيجية استخدام المنظمات للإنترنت: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تنمية العلاقات مع الأعضاء وجمع المؤيدين للمنظمة عبر مختلف الخدمات التي تمنحها الشبكة العنكبوتية (كالبريد الإلكتروني) عبر رسائل يتم إرسالها عبر موقع المنظمة.
- ❖ استراتيجية الولاء: محاولة تكوين علاقات طويلة الأجل مع ذوي الولاء الكبير ومحاولة معرفة أسباب تراجع وانخفاض ولاء البعض الآخر لمعالجتها وتصحيحها.

الشكل رقم (12): استراتيجيات الصورة الذهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على (سيد، 2001، صفحة 73)

## خلاصة الفصل الثاني

تحتاج المؤسسات إلى برامج واستراتيجيات لإدارة سليمة وناجحة لصورتها الذهنية، منطلقة من الفهم العميق لكل ما يؤسس الصورة الذهنية للمؤسسة. ولأجل إدارة ناجحة لتلك الصورة الذهنية، اهتمت المؤسسات بخصائص تضمن تحقيق ذلك. ونعلم أيضاً أن إدارة صورة المؤسسة يقع ضمن نطاق البرامج والسياسات الاتصالية للمؤسسة، وذلك من خلال التواصل مع زبائنها الداخليين والخارجيين.

بحيث تعتبر الصورة من أهم العناصر التي تؤثر على قرارات الشراء، فهي كوسيلة اتصال الأكثر نجاعة بين المستهلك والمنظمة، كما يمكن أن تكون وسيلة لطمأنه المستهلك ومعيار الاختيار الصائب ووسيلة انتقاء أولية، كما أنها تعمل على توفير الأسباب الضرورية للشراء، والمساعدة على معالجة المعلومات وعامل لتمييز العلامات في سوق يحتوي على العديد من المنتجات المتن

## الفصل الثالث:

# الجانِب التطبيقِي

الفصل الثالث: دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف  
في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

تمهيد:

يعد الجانب الميداني محورا أساسيا في الدراسة، بحيث يتم من خلاله كيفية تأثير التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، فمن خلال الدراسة الميدانية يتم الحصول على البيانات المطلوبة و المتعلقة بالموضوع، والتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها و دراستها وبالتالي الوصول إلى هدف الدراسة وقد حاولنا إسقاط الجانب النظري لدراستنا على ارض الواقع و ذلك من خلال اعداد دراسة تطبيقية في مؤسسة مصرف السلام، لذا سنحاول أن ندرس و نلخص ما تم إيجاده في المؤسسة كونه محل الدراسة وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة ونشأتها وتطورها واهم الخدمات التي تقدمها ثم نختتمها بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارة التي استخدمناها كأحد أدوات البحث العلمي ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS

وانطلاقا من المعلومات السابقة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

✚ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة بنك السلام فرع \*-بسكرة-

✚ المبحث الثاني: تحليل نتائج العينة

✚ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف يتم الإلقاء نظرة عامة حول مصرف السلام بسكرة وذلك من خلال التعريف ونشأة والتطور وأنواع الخدمات والوظائف والأهداف.

### المطلب الأول: تعريف مصرف السلام.

مصرف السلام هو بنك متعدد المهام والخدمات يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا للأحكام الشرعية الإسلامية في كافة تعاملاته، تم اعتماد من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، لبدأ مزاولة نشاطاته مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة أن مصرف السلام يعمل وفقاستراتيجية واضحة تتماشى مع متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية في الجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ القيم الأصلية الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، وتضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العملاء في الشريعة والاقتصاد. تتكون شبكة فروع مصرف السلام الجزائر حاليا من 25 فرعا منتشرا عبر مختلف ربوع الوطن، في انتظار افتتاح فروع أخرى؛ انسجاما مع رؤية واستراتيجية المصرف التي تسعى إلى توفير وتقريب خدماته المصرفية بمختلف صيغها لمتعا مليه وبأفضل جودة.

**رسالته:** التميز والتفوق في توفير خدمات مصرفية مبتكرة وذات جودة عالية تتواءم مع المستجدات والحلول المالية العصرية ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية لتحقيق أفضل قيمة ومنفعة مستدامة لجميع الأطراف.

**رؤيته:** الريادة في مجال الصياغة الشاملة، بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، معتمدة من الهيئة الشرعية للمصرف.

**قيمه الجوهرية:** يحرص المصرف أن يعكس قيمه الجوهرية في قراراته وسلوك وأفعال موظفيه في مختلف تعاملاتهم وبحيث يتم الالتزام بهذه القيم من مختلف الوحدات التنظيمية للمصرف وعلى كافة المستويات. وفيما يلي قيمنا الجوهرية الأساسية التي نعتز بها:

- **التميز:** التحديد والابتكار والإبداع في طرح منتجات وخدمات متطورة ومبتكرة بما يتوافق مع القيم الإسلامية وضمن أحدث التقنيات بما يحقق تطلعات جميع الأفراد.
- **الالتزام:** بمعايير الجودة الشاملة والحفاظ على حقوق المتعاملين والعمل وفق الأسس والأحكام المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وتطبيق مبادئ الحكومة المؤسسية.
- **التواصل:** لقد جعلنا من التواصل الداخلي والخارجي، أهم أولوياتنا، لإدراكنا انه الوسيلة المثلى لتقديم أفضل خدمة لعملائنا.

### المطلب الثاني: نشأة مصرف السلام.

تأسس بنك السلام الجزائري في 8 جوان 2006، وتم اعتماده من قبل بنك الجزائر في 10 سبتمبر 2008، لبدأ مزاولة نشاطه في 20 أكتوبر 2008 برأس مال مكتتب ومدفوع قدره 7.2 مليار جزائري أي ما يعادل 100 مليون دولار أمريكي، ليصبح بذلك من

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

أكبر المصارف في شمال إفريقيا، وكان ذلك في إطار تأسيس مجموعة من بنوك السلام في البلدان العربية والإسلامية بعد النجاح الذي حققته الصيرفة الإسلامية، واختيرت الجزائر لتحضن أحد مقراته لما تتمتع به من محيط استثماري خصب، وساعد على هذا الاختيار الانفتاح الاقتصادي الذي تتمتع به الجزائر مقارنة بالدول العربية، كما عززه التقارب الجزائري الإماراتي كون كل رأس مال بنك السلام الجزائري إماراتي وقد اختار مؤسسو البنك لقناعتهم الراسخة به المنهج الصيرفي الإسلامي لعمل المصرف، ومنذ ذلك يجتهد في أن يمثل الصيرفة الإسلامية أحسن تمثيل ويسعى إلى

تحقيق ما استطاع بهذه الصفة، حيث تمكن من ترسيخ قواعده وتحقيق أولى أهدافه إضافة إلى توسعه وانتشاره وذلك بعد سنتين فقط من النشاط

### المطلب الثالث: خصائص بنك السلام.

يعتبر بنك السلام بنك إسلامي لا يتعامل بالفائدة أخذا وعطاء، ويتميز بجملة من الخصائص المتوافقة مع متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية، حيث تتمثل هذه الخصائص في:

1- **بنك مشاركة:** يعتمد بنك السلام على المبادئ المنصوص عليها في الشريعة الإسلامية والتي أطرها الفقهاء والمفكرين الإسلاميين ضمن ما يعرف بنظام المشاركة، ويقوم هذا المصرف باحترام الأحكام الشرعية سواء ما تعلق منها بأنشطة مصرفية واستثمارية وتمويلية، أو ما تعلق منها بعلاقة المودعين والممولين.

2- **مصرف ناشط في بيئة تقليدية:** ينشط بنك السلام في بيئة مصرفية تقليدية مبنية على أسس ربوية مخالفة لمبادئه وقيمه التي أنشأ على ضوئها المتمثلة في التقيد بكل ما شرعه الدين الإسلامي في مجال المعاملات المصرفية، وباعتبار كل البنوك ومؤسسات المالية العاملة في الجزائر تتبع العمل المصرفي التقليدي المخالف للأحكام الشرع، وفي مقدمتها الربية فان هذا المصرف يشكل استثناء عن القاعدة العامة للنظام المصرفي في الجزائر.

3- **بنك شامل:** إن بنك السلام يعد شاملا لكونه يقوم على فلسفة التنوع في الخدمات التي يقدمها، وذلك بتنوع مصادر التمويل ومجالات الاستثمار في مختلف القطاعات، فهو يقوم بأعمال كل من البنوك التجارية وبنوك الاستثمار والأعمال والبنوك المتخصصة وكل هذا في إطار أحكام الشريعة الإسلامية.

### المطلب الرابع: أهداف مصرف السلام:

- تقديم ونشر الخدمات المصرفية المتميزة؛
- المساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة؛
- استحداث خدمات ومنتجات مصرفية تتناسب مع احتياجات ورغبات كافة فئات المجتمع، ويعتبر هذا أحد أهم ركائز الشمول المالي من خلال تسيير الحصول على الخدمات المالية والوصول إليها وتقديمها سواء للأفراد والمؤسسات؛
- الحرص والعمل على النهوض بجودة الخدمات المقدمة بما يحقق رضا العملاء بشكل أساسي؛
- تحقيق مستوى ربحية مرضي لطموحات مساهمي المصرف؛

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

- تطوير الأنظمة والإجراءات المصرفية وتدريب العاملين بما يرفع من جودة وسرعة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- تطوير ورفع كفاءة العنصر البشري العامل في المصرف ليتمكن من تقديم الخدمة بالصورة الأمثل؛
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من هوية البنك؛
- التركيز على تطبيق أحدث الأنظمة الخاصة باعتبارها حجر الأساس لتأسيس البنك الرقمي.

### المطلب الخامس: خدمات المصرف وهيئته الشرعية

#### الفرع الأول: خدمات بنك السلام

يقترح مصرف السلام مجموعة من منتجات وخدمات مبتكرة مما صاغته الصيرفة المعاصرة ويحرص على حسن تقديمها لك:

1- عمليات التمويل: مصرف السلام يمول المشاريع الاستثمارية، وكافة احتياجات في مجال الاستغلال، والاستهلاك عن طريق عدة صيغ تمويلية منها:

- المشاركة؛
- المضاربة؛
- الاجارة؛
- المراجعة؛
- الإستصناع؛
- السلم؛
- البيع بالتقسيط؛
- بيع الأجل... الخ

#### 2- التجارة الخارجية:

مصرف السلام يضمن تنفيذ التعاملات التجارية الدولية دون تأخير، حيث يقترح عليك خدمات سريعة وفعالة من:

- وسائل الدفع على المستوى الدولي مثل العمليات المستندية؛
- التعهدات وخطابات الضمان البنكية.

#### 3- الاستثمار الادخار:

يقترح مصرف السلام حلول جذابة وآمنة للذين يرغبون في تنمية رأس مالهم واستثمار فائض سيولتهم وذلك من خلال:

- أكتتاب سندات الاستثمار؛
- فتح دفتر التوفير (أمنيته)؛
- بطاقة التوفير؛
- حسابات الاستثمار.... الخ

#### 4- الخدمات:

يضع مصرف السلام تحت تصرف الزبائن خدمات تتوافق ومعايير مصرفية معاصرة وتقنيات عالمية مبتكرة:

- خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات دفع الآلي؛
- الخدمات المصرفية عن بعد "السلام مباشر"؛

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

- خدمة الموبايل بنكنغ؛
- خدمة مايلسوفيت "سوفيتي"؛
- بطاقات الدفع الدولية؛
- خدمة الدفع عبر الانترنت "E-AMINA"؛
- خزانات الأمانات؛
- ماكينات الدفع الآلي؛
- ماكينات الصراف الآلي.... الخ.

### الفرع الثاني: الهيئة الشرعية لبنك السلام

تشكل الهيئة الشرعية لبنك السلام من كبار علماء الشريعة الإسلامية والاقتصاد ممن لهم إلمام بالعلوم الدينية، النظم الاقتصادية، القانونية، المصرفية والمعاملات الإسلامية، يتم تعيينهم باقتراح من مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العامة العادية للمصرف.

إن الهيئة الشرعية لبنك السلام مستقلة عن الإدارة العامة للمصرف كونها تقوم بمراقبة مدى شرعية المعاملات التي يقوم بها المصرف، وهي المسؤولة الوحيدة عن إصدار الأحكام الشرعية لكل ما يتم رفعه إليها من قضايا ومواضيع متعلقة بالعقود التي يبرمها البنك مع الزبائن، والقيام بالرقابة على كافة أعمال الإدارة والفروع للتأكد من موافقتها لأحكام الشريعة الإسلامية مع إمكانية تجنيب الأرباح للبنك، ويساعدها في ذلك المراقب الشرعي للبنك الذي يقوم برفع تقارير دورية للهيئة عن نشاطا لمصرف.

### المطلب السادس: الهيكل التنظيمي لمصرف السلام

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في توضيح مستويات المسؤولية داخل البنك، وفي هذا الجزء سنحاول توضيح الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائري.

### المطلب السابع: مجلس الإدارة

ويأتي في المقام الأول ويعمل على تحديد التوجيهات الاستراتيجية للمصرف بكل احترافية من أجل تمكينه من تحقيق أهدافه المسطرة، حيث اعتمد مجموعة من الوثائق والأنشطة التي تضبط نشاط المصرف منها:

1. النظام الداخلي لمجلس الإدارة
2. ميثاق الإدارة وصلاحيات المعتمدين
3. استراتيجية المصرف
4. السياسة الانتمائية وسياسة مخاطر السيولة والتشغيلية ومخاطر الامتثال.

### المطلب الثامن: الإدارة التنفيذية

وتأتي في المقام الثاني، وتتكون من:

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

1. هيئة الفتوى والرقابة الشرعية: تتشكل من كبار علماء الشريعة الإسلامية والاقتصاد ممن لهم المام بالعلوم الدينية والنظم الاقتصادية والقانونية والمصرفية والمعاملات الإسلامية، يتم تعيينهم من مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العادية للمصرف وهي المسؤولية الوحيدة عن إصدار الاحكام الشرعية لكل ما يتم رفعه اليها من قضايا ومواضيع متعلقة بالعقود التي يرمها مع معاملي، والقيام بالرقابة على كافة اعمال الإدارة والفروع للتأكد من موافقتها لأحكام الشريعة الإسلامية.
2. مصلحة الأفراد: يقدم مصرف السلام الجزائري سؤءا للأفراد او الشركات خدمات تتوافق ومعايير مصرفية معاصرة وتقنيات مبتكرة تم ذكرها سابقا.
3. مصلحة الخدمات عبر الانترنت: وتتمثل في بطاقة الدفع الالكترونية، بطاقات الدفع الدولية.....الخ

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من خلال التعرف على بنك محل الدراسة؛ وإجراء مختلف الأبحاث وجمع المعلومات النظرية عنه وجب علينا الاعتماد على طرق معينة لجمع المعطيات اللازمة والقيام بتنظيمها وتحليلها ثم تفسيرها للخروج بنتائج، وحيث سنقوم في هذا المبحث على حدود الدراسة والمنهجية المتبعة وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات ومنهجية الدراسة:

#### ✚ حدود الدراسة

لهذه الدراسة عدد من الحدود المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية، تتمثل في:

1. الحدود المكانية: تم هذا البحث في بنك السلام وكالة بسكرة.
2. الحدود الزمنية: تمت الدراسة بداية مارس 2024
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عاملين الداخليين للبنك السلام بسكرة
4. الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بدراسة مدى تطبيق التسويق الداخلي (متغير مستقل) في البنك و في البيئة الداخلية من اجل تحسين الصورة الذهنية ( متغير تابع)

#### ✚ منهجية الدراسة:

من أجل التحقق من أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل الذي يتركز على المعلومات الكافية و الدقيقة عن موضوع محدد في البحث و هذا من أجل التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمصرف السلام – وكالة بسكرة – حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من الأدوات الأكثر استخداما في البحوث الاقتصادية و الاجتماعية ، و هو أداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، من خلال احتواءه على مجموعة من الأسئلة و العبارات التي يتطلب من المستجوبين الإجابة عليها .  
وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل، حالة الوظيفة)
- الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بالمستوى تقييم العاملين الداخليين للمصرف محل الدراسة للأبعاد التسويق الداخلي، ويتشكل هذا الجزء من 23 عبارة وتم تقسيمها على عدة أبعاد كالتالي:

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

| الرقم  | البعد           | العبارات                     |
|--------|-----------------|------------------------------|
| الأول  | اختيار العاملين | من العبارة 1 إلى العبارة 5   |
| الثاني | تدريب العاملين  | من العبارة 6 إلى العبارة 11  |
| الثالث | التمكين         | من العبارة 11 إلى العبارة 14 |
| الرابع | التحفيز         | من العبارة 15 إلى العبارة 20 |
| الخامس | الاتصال الداخلي | من العبارة 21 إلى العبارة 23 |

الجدول ( 5-1 ) : يوضح أبعاد و عدد عبارات محور التسويق الداخلي

المصدر: أعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- الجزء الثالث: ويعكس هذا الجزء مستوى تقييم عاملين الداخليين المصرف محل الدراسة للخصائص الصورة الذهنية للمصرف، ويتشكل هذا الجزء من 9 عبارة.

| الرقم  | الخاصية          | العبارات                     |
|--------|------------------|------------------------------|
| الأول  | عدم الثقة        | من العبارة 01 إلى العبارة 03 |
| الثاني | المقاومة للتغيير | من العبارة 04 إلى العبارة 06 |
| الثالث | التنبؤ بالمستقبل | من العبارة 07 إلى العبارة 09 |

الجدول (5-2) : يوضح خصائص و عدد عبارات محور الصورة الذهنية .

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وقد تم استخدام سلم (ليكاترالخماسي ) لقياس استجابات العاملين للعبارات الاستبيان و ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

الجدول (5-3): درجات سلم ليكاتر الخماسي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences SPSS في تحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها، و بغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة و الإجابة على أسئلتها من خلال ما يلي:

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة
  - المتوسطات الحسابية للمعرفة درجة موافقة عاملين البنك
  - الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت عن الوسط الحسابي
  - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
  - معمل الارتباط تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
- ✚ ثبات وصدق الاستبانة:

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة على مايلي:

### ✓ الصدق الظاهري:

من أجل التعرف على مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى صحتها ووضوحها ومدى كفاية العبارات لتغطية كل من محاور متغيرات الدراسة، والتأكد من مدى صياغتها لغويا، وتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وقد تم أخذ ملاحظاتهم ونصائحهم بعين الاعتبار، وعلى هذا الأساس تم إجراء التعديلات المطلوبة وتمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي والقيام بتوزيع مباشرة.

✓ تطبيق اختبار ألفا كرونباخ: لكل متغير من متغيرات الدراسة، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس كما يلي:

| المتغير         | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|-----------------|--------------|---------------------------|
| التسويق الداخلي | 23           | 0.906                     |
| الصورة الذهنية  | 9            | 0.835                     |
| الاستبيان ككل   | 32           | 0.896                     |

الجدول (4-5) : يوضح معامل ثبات ألفا لكل محور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة جيدا، حيث بلغت نسبة المحور الأول 0.906 وبينما بلغت نسبة المحور الثاني 0.835، بالنسبة لمحاور الاستبيان على التوالي وهي نسبة ثبات ومرتفعة تؤكد الاتساق الداخلي لكل عبارات الاستبيان وهذا يؤكد إمكانية استخدامها في الدراسة.

ونلاحظ أيضا أن معامل الاستبيان ككل مرتفع 0.896 وبالتالي فالعبارات الاستبانة ثابتة صادقة.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

1.الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس.

| المتغير | الفئات  | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|---------|-----------------|
| الجنس   | ذكر     | 21      | 63.6 %          |
|         | أنثى    | 12      | 36.4 %          |
|         | المجموع | 33      | 100 %           |

الجدول (5-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الإناث حيث بلغ عددهم 12 فردا ونسبة مقدارها 36.4%، في حين بلغ عدد الذكور 21 بنسبة 63.6 % وذلك راجع لطبيعة ونوع العمل الذي يشغله الذكور.

2. العمر: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب العمر

| المتغير | الفئات                      | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|-----------------------------|---------|-----------------|
| العمر   | أقل من 30 سنة               | 7       | 21.2 %          |
|         | من 30 إلى أقل من 40 سنة     | 15      | 45.5 %          |
|         | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 9       | 27.3 %          |
|         | من 50 سنة فأكثر             | 2       | 6.1 %           |
|         | المجموع                     | 33      | 100 %           |

الجدول (5-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أعمارها من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وذلك بنسبة (45.5%) في حين أن نسبة (27.3%) أعمارها أقل من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ونجد أن نسبة (21.2%) أعمارهم من أقل من 30 سنة، أما نسبة (6.1%) أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

3. المستوى التعليمي: يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي :

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

| المتغير         | الفئات      | التكرار | النسبة المئوية% |
|-----------------|-------------|---------|-----------------|
| المستوى الدراسي | ثانوي       | 4       | 12.1%           |
|                 | تقني سامي   | 10      | 30.3%           |
|                 | ليسانس      | 7       | 21.2%           |
|                 | ماستر       | 7       | 21.2%           |
|                 | دراسات عليا | 5       | 15.2%           |
|                 | المجموع     | 33      | 100%            |

الجدول (5-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى الذي غلب على أفراد العينة هو مستوى تقني سامي بنسبة 30.0% ويليهما المستويين الآخرين (ليسانس، ماستر) بنفس النسبة 21.2% و ونسبة المستوى دراسات العليا قدرت بي 15.2% و أدنى نسبة هي نسبة ثانوي 12.1% .

4. عدد سنوات الخبرة: يوضح أدناه توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

| المتغير          | الفئات                         | التكرار | النسبة المئوية% |
|------------------|--------------------------------|---------|-----------------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات                 | 19      | 57.6%           |
|                  | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 12      | 36.4%           |
|                  | من 10 سنوات إلى 15 سنة         | 1       | 3%              |
|                  | من 15 سنة فأكثر                | 1       | 3%              |
|                  | المجموع                        | 33      | 100%            |

الجدول (5-8): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في البنك

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

**الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة  
الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –**

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العاملين في البنك لديهم مع البنك اقل من 5 سنوات بنسبة عالية 57.6% ، ثم تليها نسبة الذين لديهم الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 36.4% ، و نجد فئتين الأخيرتين هم الذين لهم الخبرة من 10 سنوات إلى 15 سنة و من 15 سنة فأكثر بنفس النسبة 3%

**5. مستوى الدخل:** يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب مستوى الدخل:

| المتغير     | الدخل                 | التكرار | النسبة المئوية% |
|-------------|-----------------------|---------|-----------------|
| مستوى الدخل | من 35000 إلى 40000 دج | 1       | 3%              |
|             | من 40000 إلى 50000 دج | 2       | 6.1%            |
|             | من 60000 دج فأكثر     | 30      | 90.9%           |
|             | المجموع               | 33      | 100%            |

الجدول (5-9): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من مستوى الدخل تقدر بنسبة 90.9% من 60000 دج فأكثر، ونجد مستوى الدخل من 40000 إلى 50000 دج تقدر بنسبة 6.1%، وأدنى نسبة من مستوى الدخل تقدر بنسبة 3% بمستوى دخل من 35000 إلى 40000 دج.

**6. الحالة الوظيفية:** يوضح أدناه توزيع العينة حسب الحالة الوظيفية.

| المتغير         | الفئات   | التكرار | النسبة المئوية% |
|-----------------|----------|---------|-----------------|
| الحالة الوظيفية | قطاع خاص | 32      | 97.0%           |
|                 | متقاعد   | 1       | 3%              |
|                 | المجموع  | 33      | 100%            |

الجدول (5-10): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الوظيفية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عاملين يعملون في القطاع الخاص للبنك حيث بلغ عددهم 32 فردا بنسبة 97.0% ونجد متقاعد واحد من البنك بنسبة 3%.

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

من أجل تسهيل الإجابة على الفرضيات تم تلخيص إجابات العاملين في البنك السلام في الجداول التالية، والتي تبرز تباين إجابات عينة الدراسة حول سلم ليكارت الخماسي.

#### المطلب الأول: تحليل إجابات الدراسة.

بعد توزيع الاستمارات على عاملين في البنك محل الدراسة تم تفرغها من أجل معالجتها بالاستعانة ببرنامج SPSS ولقد تم تقسيم إجابات العاملين البنك السلام عينة إلى 3 أجزاء وذلك من أجل القيام بعملية التحليل لكل إجابة على كل محور، للتمكن من استخلاص النتائج المتعلقة بالتسويق الداخلي وأبعاده من جهة وتحسين الصورة الذهنية من جهة أخرى.

ويتضح مجال الدراسة في الجدول الآتي والذي يبين أبعاد التسويق الداخلي حول مقياس ليكارت الخماسي، إضافة إلى نسبة التكرار

كلما مالت العبارة إلى 1 كلما كان التكرار يميل إلى غير موافق بشدة وبالتالي التقييم سلبيلتسويق الداخلي المقدم من طرف بنك

السلام، وكلما مالت العبارة إلى 5 كلما مال التكرار إلى الموافقة بشدة، أي التقييم ايجابي لعينة الدراسة.

| مستوى التقييم | الوسط الحسابي |
|---------------|---------------|
| منخفض جدا     | 1.80-1        |
| منخفض         | 2.60-1.81     |
| متوسط         | 3.40-2.61     |
| مرتفع         | 4.20-3.41     |
| مرتفع جدا     | 5-4.21        |

الجدول (5-11): مقياس تحديد الاتجاه للوسط الحسابي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

■ محور التسويق الداخلي: كما يوضحه الجدول التالي:

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقييم | نسبة التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|
|       | التسويق الداخلي  | 3.93            | 0.301             | -               | مرتفع   | %78.6        |
|       | اختيار العاملين  | 4.12            | 0.526             | الأول           | مرتفع   | %82.4        |
| 1     | يجب اختيار العاملين وفق الكفاءات   | 4.06            | 0.899             | 4               | مرتفع   | %81.2        |
| 2     | تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة اتصال اتجاه الزبائن .      | 4.18            | 0.727             | 2               | مرتفع   | %83.6        |
| 3     | يجب على كل عامل أن يمتلك الخبرة في المجال المصرفي                        | 4.06            | 0.899             | 4               | مرتفع   | %81.2        |
| 4     | تقييم مهارة و الكفاءة المتقدمين للعمل في المصرف من قبل مبل مسؤولين       | 4.21            | 0.781             | 1               | مرتفع   | %84.2        |
| 5     | المصرف يطبق خصائص التسويق الداخلي في اختيار العاملين                     | 4.09            | 0.579             | 3               | مرتفع   | %81.8        |
|       | تدريب العاملين   | 4.05            | 0.490             | الثالث          | مرتفع   | %81          |
| 1     | تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد و القدامى.                      | 4.36            | 0.603             | 1               | مرتفع   | %87.2        |
| 2     | تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية و فعالة                            | 4.21            | 0.650             | 3               | مرتفع   | %84.2        |
| 3     | تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب من خلال الاستجابة في العمل | 4.15            | 0.795             | 4               | مرتفع   | %83          |
| 4     | يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا من طرف المصرف          | 4.24            | 0.792             | 2               | مرتفع   | %84.8        |
| 5     | يزيد التدريب من كفاءات عاملين في إنجاز الأعمال                           | 4.00            | 0.901             | 5               | مرتفع   | %80          |
| 6     | تقدم المؤسسة دورات تدريبية كل موسم                                       | 3.33            | 1.689             | 6               | مرتفع   | %66.6        |
|       | التمكين  | 3.51            | 0.741             | الخامس          | مرتفع   | %70.2        |
| 1     | تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات و طرح الأفكار .                  | 3.06            | 1.638             | 3               | مرتفع   | %61.2        |
| 2     | يمنح المصرف الصلاحية بتأدية المهام من الرقابة                            | 3.64            | 1.220             | 2               | مرتفع   | %72.8        |

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

| المستمرة من طرف الإدارة . |   |      |       |   |       |       |
|---------------------------|---|------|-------|---|-------|-------|
| 3                         | الشعور بالسعادة أثناء أداء العمل لان الوظيفة التي يشغلها العامل حاليا تتناسب من مؤهلاتي وخبراتي . | 3.85 | 1.211 | 1 | مرتفع | 77%   |
| التحفيز                   |   |      |       |   |       |       |
| 1                         | تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين وذلك من خلال توفير لهم بيئة عمل محفزة لأداء أعمالهم .             | 4.18 | 0.683 | 3 | مرتفع | 83.6% |
| 2                         | شعور الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضى للمكافآت   | 4.21 | 0.914 | 2 | مرتفع | 84.2% |
| 3                         | تتناسب المكافآت و الحوافز مع المتطلبات المعيشية المعقولة  | 4.18 | 0.727 | 3 | مرتفع | 83.6% |
| 4                         | يشجع نظام الحوافز المطبق في المصرف السلام على العمل بشكل أفضل .                                   | 4.24 | 0.663 | 1 | مرتفع | 84.8% |
| 5                         | الحرص على تحفيز العاملين و خاصة الجدد بالمكافأة   | 4.06 | 1.059 | 4 | مرتفع | 81.2% |
| 6                         | يتاح للعاملين في مصرف السلام فرصة الترقية بأسلوب عادل   | 3.73 | 1.398 | 5 | مرتفع | 74.6% |
| اتصال الداخلي             |   |      |       |   |       |       |
| 1                         | لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل و تبادلنا المعلومات والخبرات                       | 3.79 | 1.111 | 3 | مرتفع | 75.8% |
| 2                         | يسود في مصرف السلام نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل في الوظيفة  | 4.00 | 0.935 | 1 | مرتفع | 80%   |
| 3                         | يسود في المصرف الاتصال بين العاملين من أجل خلق جو من العمل مناسباً .                              | 3.88 | 1.364 | 2 | مرتفع | 77.6% |

جدول (5-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

### التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد:

✓ اختيار العاملين: نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اختيار العاملين كانت أعلى من

الوسط الفرضي حيث:

- حصلت الفقرة (4) التي تنص على "تقييم مهارة والكفاءة المتقدمين للعمل في المصرف من قبل ميل مسؤولين" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.899) مما يدل على اختيار بنك السلام للعاملين وفق الكفاءة

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

- بينما حصلت الفقرة (2) " تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة اتصال اتجاه الزبائن " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.727) مما يعني أن بنك السلام يعتمد بدرجة الثانية على العاملين باعتبارهم وسيلة اتصال مع الزبائن.

- ثم تليها المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05) التي نصت على " المصرف يطبق خصائص التسويق الداخلي في اختيار العاملين " بمتوسط الحسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.579)؛ مما يدل على أن المصرف يحرص على تطبيق كل خصائص التسويق الداخلي بشكل حرص لاختيار العاملين.

- أما الفقرة (3) والفقرة (1) جاءت في المرتبة الرابعة التي نصت الفقرة الأولى على " يجب اختيار العاملين وفق الكفاءات " بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.899) وأخذت الفقرة (3) " يجب على كل عامل أن يمتلك الخبرة في مجال المصرفي " بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.899).

✓ **تدريب العاملين** نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تدريب العاملين كانت أعلى من الوسط الفرضي حيث:

- حصلت الفقرة (1) على المرتبة الأولى " تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى " بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.603)، مما يعني أن بنك السلام مهتم بجميع البرامج التدريبية التي تخص العاملين.

- ثم تليها الفقرة (4) التي تنص " يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف المعدة مسبقا من طرف المصرف " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.792).

- بينما حصلت الفقرة (2) على المرتبة الثالثة حيث تنص " تعتبر البرامج التدريبية المتاحة والفعالة " بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.650).

- ثم تليها الفقرة (3) حصلت على المرتبة الرابعة التي تنص على " تقيس الإدارة درجة استفادة عاملين من التدريب من خلال الاستجابة في العمل " أخذت متوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.795) مما يعني أن بنك السلام يعطي أهمية كبيرة في تدريب العاملين من أجل الحصول على الاستجابة في العمل.

- وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (5) التي تنص " يزيد تدريب من كفاءات عاملين في انجاز الأعمال " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.901).

- وتأتي المرتبة الأخيرة والسادسة "تقدم المؤسسة دورات تدريبية كل موسم " بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (1.689) هذا الأسلوب الذي يتناها بنك السلام من اجل تدريب العاملين.

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

✓ التمكين: نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التمكين كانت أعلى من الوسط الفرضي حيث:

- فقد حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص " الشعور بالسعادة أثناء أداء العمل لان الوظيفة التي يشغلها العامل حاليا تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي " على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.211) مما يدل أن بنك السلام يوفر للعامل جو مناسب للقيام بتأدية مهامه ووظيفته.

- بينما احتلت الفقرة رقم (2) التي نصت "يمنح المصرف الصلاحية بتأدية المهام من الرقابة المستمرة من طرف الإدارة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.220) مما يعني أن بنك السلام يمنح الصلاحية للعاملين بتنفيذ القرارات.

- ثم تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) "تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار." بمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.638) مما يعني أن الإدارة لا تعتمد كثيرا على خاصية إبداء الرأي في حل مشكلات وطرح الأفكار.

✓ التحفيز نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التحفيز كانت أعلى من الوسط الفرضي حيث:

- فقد حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص " يشجع نظام الحوافز المطبق في مصرف السلام على العمل بشكل أفضل " المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.663) مما يدل على أن بنك السلام يطبق نظام الحوافز لتحفيز العمال للعمل.

- بينما احتلت الفقرة رقم (2) التي تنص " شعور الجميع بالمؤسسة على أن هناك نظام مرضى للمكافآت " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.914) مما يدل على أن مصرف السلام يوفر المكافآت للعاملين من أجل تحفيزهم

- الفقرة (3) والفقرة (1) جاءت في المرتبة الثالثة حيث نصت الفقرة رقم (1) "تدعم الإدارة فرص إبداع عاملين وذلك من خلال توفير لهم بيئة عمل محفزة لأداء عملهم " بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.683). وأخذت الفقرة (3) التي نصت على "تناسب المكافآت والحوافز مع المتطلبات المعيشية المعقولة " متوسط حسابي قدره (4.18)، وانحراف معياري (0.727).

- احتلت الفقرة رقم (5) "الحرص على تحفيز العاملين وخاصة الجدد بالمكافأة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (1.059) مما يدل على أن بنك السلام يحرص على تحفيز العاملين الجدد.

- احتلت الفقرة رقم (6) " يتاح للعاملين في مصرف السلام فرصة الترقية بأسلوب عادل " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.75) ن وانحراف معياري (1.398).

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

✓ الاتصال الداخلي: نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اتصال الداخلي كانت أعلى من الوسط الفرضي حيث:

- حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى التي تنص " يسود في مصرف السلام نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل في الوظيفة " بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.935) حيث نجد أن بنك السلام له نظام جيد للتواصل داخل البنك.
- ثم تليها الفقرة رقم (3) التي تنص على " يسود في المصرف الاتصال بين العاملين من أجل خلق جو من العمل مناسباً ."
- والأخير تحتل الفقرة رقم (1) التي تنص " لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.111).

| أبعاد التسويق الداخلي | المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية | التقييم | نسبة التقييم |
|-----------------------|-----------------|-----------------|---------|--------------|
| اختيار العاملين       | 4.12            | الأول           | مرتفع   | %82.4        |
| التدريب الداخلي       | 4.05            | الثالث          | مرتفع   | %81          |
| التمكين               | 3.51            | الخامس          | مرتفع   | %70.2        |
| التحفيز               | 4.09            | الثاني          | مرتفع   | %81.8        |
| الاتصال الداخلي       | 3.88            | الرابع          | مرتفع   | %77.6        |

الجدول رقم (5-13): الأهمية النسبية لأبعاد التسويق الداخلي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح بأن بعد "اختيار العاملين" احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي (4.12)، في حين احتل بعد التحفيز المرتبة الثانية لحصوله على متوسط حسابي بلغ (4.09) بينما جاء بعد التدريب العاملين في مرتبة الثالثة إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.05)، أما المرتبة الرابعة للبعد الاتصال الداخلي إذ بلغ متوسط حسابه (3.88)، وفي المرتبة الأخيرة نجد بعد التمكين بمتوسط الحسابي بلغ (3.51).

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

■ محور الصورة الذهنية: كما يوضحه الجدول التالي :

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقييم | نسبة التقييم |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|--------------|
|       | الصورة الذهنية  | 3.25            | 0.41              | –               | مرتفع   | %65          |
|       | عدم الثقة   | 1.96            | 0.70              | الثالث          | مرتفع   | %39.2        |
| 1     | الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي                           | 2.06            | 1.116             | 1               | مرتفع   | %41.2        |
| 2     | الأفراد يقومون بتكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال التواصل داخل المصرف               | 1.88            | 0.857             | 2               | مرتفع   | %37.6        |
| 3     | الصورة الذهنية لا تعبر دائما عن الواقع الكلي بل معظم الأحيان تعبر عن جزئية من الواقع  | 1.97            | 1.045             | 3               | مرتفع   | %39.6        |
|       | المقاومة للتغير   | 3.14            | 0.80              | الثاني          | مرتفع   | %62.8        |
| 4     | الصورة الذهنية تميل إلى مقاومة التغير و التحسين المستمر                               | 3.18            | 0.983             | 2               | مرتفع   | %63.6        |
| 5     | تتعدد العوامل و خصائصها التي تحدد و توفر في كم و كيف التغير المحتمل في الصورة الذهنية | 3.03            | 1.045             | 3               | مرتفع   | %60.6        |
| 6     | إدارة مصرف السلام جاهزة لمقاومة اي تغير محتمل أو غير محتمل                            | 3.21            | 1.193             | 1               | مرتفع   | %64.2        |
|       | التنبؤ بالمستقبل  | 3.93            | 0.44              | الأول           | مرتفع   | %78.6        |
| 7     | تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للزبائن                    | 4.52            | 0.566             | 3               | مرتفع   | %90.4        |

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

|   |  |      |       |   |       |       |
|---|--|------|-------|---|-------|-------|
| 8 | تطور الصورة وتكون في إطار تقني معين                                      | 4.70 | 0.637 | 2 | مرتفع | 94%   |
| 9 | يتمتع مصرف السلام بسمعة جيدة نظرا لقياس خدماته مع المصارف الأخرى مستقبلا | 4.73 | 0.452 | 1 | مرتفع | 94.6% |

جدول (5-14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن الصورة الذهنية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

✓ **عدم الثقة:** نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات لخاصية عدم الثقة كانت أعلى من الوسط الفرضي حيث:

- حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص " الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.06)، وانحراف معياري (1.116).

- ثم تليها الفقرة رقم (3) التي تنص " الصورة الذهنية لا تعبر دائما عن الواقع الكلي بل معظم الأحيان تعبر عن جزئية من الواقع " حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (1.045) هذا ما يدل على أن بنك السلام له سمعة جيدة.

- وفي الأخير تأتي الفقرة رقم (02) "الأفراد يقومون بتكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال التواصل داخل المصرف " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.88)، وانحراف معياري (0.857).

| خصائص الصورة الذهنية | المتوسط الحسابي | الأهمية النسبية | التقييم | نسبة التقييم |
|----------------------|-----------------|-----------------|---------|--------------|
| عدم الثقة            | 1.96            | الثالث          | مرتفع   | 39.2%        |
| المقاومة للتغيير     | 3.14            | الثاني          | مرتفع   | 62.8%        |
| التنبؤ بالمستقبل     | 3.93            | الأول           | مرتفع   | 78.6%        |

الجدول رقم (5-15): الأهمية النسبية لخصائص الصورة الذهنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح بان خاصية "التنبؤ بالمستقبل " تحتل مرتبة الأول من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي (4.64) واحتل بعد "المقاومة للتغيير " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، ونجد في المرتبة الأخيرة بعد "عدم الثقة " بمتوسط الحسابي بلغ (1.97).

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

ستتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صلاحيتها للوصول في الأخير للإجابة عن الأسئلة البحث حيث سيتم اختبار الفرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي وتحسين الصورة الذهنية للمصرف محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) " وتنحدر من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، حيث سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للإجابة عنها التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث اختيار العاملين و تحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث اختيار العاملين و تحسن الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

|                 |                      |                        |                      |
|-----------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| اختيار العاملين | تحسين الصورة الذهنية |                        |                      |
| 0.785           | 1                    | معامل الارتباط Pearson | تحسين الصورة الذهنية |
| 0.000           | -                    | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33              | 33                   | حجم العينة N           |                      |
| 1               | 0.785                | معامل الارتباط Pearson | اختيار العاملين      |
| -               | 0.000                | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33              | 33                   | حجم العينة N           |                      |

الجدول(5-16) : علاقة الارتباط بين اختيار العاملين و تحسين الصورة الذهنية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين اختيار العاملين و تحسين الصورة الذهنية (0.785) و قد كانت قيمة معنوية للمعامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمته (0.000) و هي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة قوية و معنوية ، ما يدعم الفرضية H1 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعث اختيار العاملين و تحسين الصورة الذهنية عن مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة ، و هذا ما يعني على اعتماد المصرف على اختيار العاملين في تحسين الصورة الذهنية.

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

الفرضية الفرعية الثانية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب العاملين وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب العاملين وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

| تدريب العاملين | تحسين الصورة الذهنية |                        |                      |
|----------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| 0.986          | 1                    | معامل الارتباط Pearson | تحسين الصورة الذهنية |
| 0.000          | -                    | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33             | 33                   | حجم العينة N           |                      |
| 1              | 0.986                | معامل الارتباط Pearson | تدريب العاملين       |
| -              | 0.000                | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33             | 33                   | حجم العينة N           |                      |

الجدول (5-17): علاقة الارتباط بين تدريب العاملين والصورة الذهنية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة معامل الارتباط بين تدريب العاملين و الصورة الذهنية ( 0.986 ) وكانت قيمة معنوية قوية من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمته (0.000) واقل من (0.05) وهذا ما يدل على وجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية بين بعء تدريب العاملين و الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة.

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة  
الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التمكين وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة لبعء التمكين وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

| التمكين | تحسين الصورة الذهنية |                        |                      |
|---------|----------------------|------------------------|----------------------|
| 0.857   | 1                    | معامل الارتباط Pearson | تحسين الصورة الذهنية |
| 0.000   | -                    | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33      | 33                   | حجم العينة N           |                      |
| 1       | 0.857                | معامل الارتباط Pearson | التمكين              |
| -       | 0.000                | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33      | 33                   | حجم العينة N           |                      |

الجدول (5-18): علاقة ارتباط بين التمكين والصورة الذهنية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين التمكين وتحسين الصورة الذهنية (0.857) وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من (0.05) وهو ما يدل على وجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية بين بعء التمكين وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة ومنه فان مصرف السلام يعتمد على هذا البعد بشكل كبير من أجل تحسين الصورة الذهنية.

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

الفرضية الفرعية الرابعة :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز و تحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز و تحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

|         |                      |                        |                      |
|---------|----------------------|------------------------|----------------------|
| التحفيز | تحسين الصورة الذهنية |                        |                      |
| 0.846   | 1                    | معامل الارتباط Pearson | تحسين الصورة الذهنية |
| 0.000   | -                    | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33      | 33                   | حجم العينة N           |                      |
| 1       | 0.846                | معامل الارتباط Pearson | التحفيز              |
| -       | 0.000                | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33      | 33                   | حجم العينة N           |                      |

الجدول(5-19) : علاقة ارتباط بين بعد التحفيز و تحسين الصورة الذهنية.

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين التحفيز و تحسين الصورة الذهنية (0.846) ، و قد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمته (0.000) و هي أقل من (0.05) و هو ما يدل على وجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز و تحسين الصورة الذهنية .

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

الفرضية الفرعية الخامسة:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال الداخلي و تحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اتصال الداخلي و تحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

| الاتصال الداخلي | تحسين الصورة الذهنية |                        |                      |
|-----------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| 0.736           | 1                    | معامل الارتباط Pearson | تحسين الصورة الذهنية |
| 0.000           | -                    | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33              | 33                   | حجم العينة N           |                      |
| 1               | 0.736                | معامل الارتباط Pearson | الاتصال الداخلي      |
| -               | 0.000                | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 33              | 33                   | حجم العينة N           |                      |

الجدول (5-20): علاقة ارتباط بين بعء الاتصال الداخلي وتحسين الصورة الذهنية.

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين بعء الاتصال الداخلي وتحسين الصورة الذهنية (0.736)، وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من (0.05) وهو يدل على وجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية بين بعء الاتصال الداخلي وتحسين الصورة الذهنية.

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

الفرضية الرئيسية الأولى:

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

**H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) للمصرف محل الدراسة

| التسويق الداخلي | تحسين الصورة الذهنية |                        |                      |
|-----------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| 1               | 0.896                | معامل الارتباط Pearson | تحسين الصورة الذهنية |
|                 | 0.000                | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 34              | 33                   | حجم العينة N           |                      |
| 0.896           | 1                    | معامل الارتباط Pearson | التسويق الداخلي      |
| 0.000           |                      | مستوى الدلالة Sig      |                      |
| 34              | 33                   | حجم العينة N           |                      |

الجدول (5-21): علاقة ارتباط التسويق الداخلي وتحسين الصورة الذهنية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين التسويق الداخلي وتحسين الصورة الذهنية هي (0.896) وقد كانت قيمة معنوية معامل الارتباط قوية من الناحية الإحصائية حيث بلغت قيمته (0.000) وهي اقل من (0.05) وهو ما يدل على وجود علاقة قوية ومعنوية بين التسويق الداخلي وتحسين الصورة الذهنية، ما يدعم الفرضية H1 يوجد علاقة ارتباط بين بعد التسويق الداخلي وتحسين الصورة الذهنية عند مستوى دلالة (0.05) في مصرف السلام.

ومنه أن مصرف السلام يعتمد على التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية

الفرضية الرئيسية:

الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

**H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية في مصرف السلام فرع بسكرة

**H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية في مصرف السلام فرع بسكرة.

| النموذج                                       | معامل الارتباط<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | المعدلة<br>R <sup>2</sup> | الخطأ المعياري في التقدير |
|---|---------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| تأثير التسويق الداخلي في تحسين الصورة الذهنية | 0.785               | 0.802                           | 0.721                     | 0.42554                   |

الجدول (5-22): نموذج مدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية .

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول وجود تأثير لاستخدام التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية، حيث بلغ معامل الارتباط  $R(0.785)$  و بمعامل تحديد  $R^2(0.802)$  أي ما قيمته (80.2 %) من التغيرات في الصورة الذهنية ناتجة عن التغيرات في التسويق الداخلي .

| Sig   | T     | معاملات معيارية<br>Beta | معاملات غير معيارية |       | النموذج         |
|-------|-------|-------------------------|---------------------|-------|-----------------|
|       |       |                         | خطأ معياري          | B     |                 |
| 0.005 | 2.995 | -                       | 0.971               | 2.910 | ثابت            |
| 0.726 | 0.354 | 0.063                   | 0.246               | 0.087 | التسويق الداخلي |

الجدول (5-23): تحليل نتائج الانحدار البسيط لمدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة التأثير بلغت (0.063)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التسويق الداخلي تؤدي إلى ارتفاع في درجة تحسين الصورة الذهنية؛ كما أن قيمة T المحسوبة (0.354) عند مستوى دلالة (0.005)

## الفصل الثالث :.....دراسة مدى أثر استخدام التسويق الداخلي كأداة في تحسين الصورة الذهنية للمصرف في مؤسسة مصرف السلام – بسكرة –

ومن كل ما سبق نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية في مصرف السلام – بسكرة- كما يتضح أن قيمة معامل خط الانحدار بلغت (0.087) للتقييم موظفي المصرف لمستوى التسويق الداخلي مرتفع على الصورة الذهنية.

ومنه نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية في مصرف السلام فرع بسكرة

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد تطرقنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى

تأثير التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية لبنك السلام فرع بسكرة

حيث تعرفنا على الجانب الميداني للمصرف وأهدافه، موقعه الإلكتروني، وهيئته الشرعية، الخدمات التي يقدمها وأيضا

الميكال التنظيمي للبنك. كما قمنا بجمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان وتوزيعه على العاملين داخل المصرف؛

كأداة رئيسية للدراسة. وتم تحليل هاته البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والتوصل إلى النتائج و

توصيات سنقوم بعرضها في خاتمة هذه الدراسة

الخاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية تأثير التسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية للمصرف، والتي تم من خلالها معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي بكل أبعاده على تحسين الصورة الذهنية للمصرف، وقد تمت دراسة هذه الإشكالية على جزئين، الجزء الأول قسم إالفصلين نظريين والجزء الثاني يتكون من فصل تطبيقي واحد.

لقد توصلنا من خلال دراستنا لهذه الإشكالية إلأن التغيرات التي تحصل في البيئة الاقتصادية نتيجة لعدة تحديات وتغيرات سريعة تطراً وتواجه المؤسسات خاصة المصارف، لذا تسعى المؤسسات إلى ضمان أكبر حصة ممكنة في السوق وذلك من خلال جذب الزبائن وإرضائهم وكسب ولائهم الدائم، لذا فان المؤسسات الخدمية تبني مفهوم التسويق الداخلي بالتركيز على الأسواق والزبائن الداخليين بقدر التركيز على الأسواق والزبائن الخارجيين، فالتسويق الداخلي هو عملية مستمرة تشمل مجموعة من النشاطات التي يتوجب استخدامها لتحقيق الأهداف والغايات وتمثل هذه النشاطات في تدريب وتحفيز الزبائن الداخليين من اجل فهم وبناء بيئة داخلية مناسبة وملائمة والتي تشجع على تحسن صورة المؤسسة خارجيا.

وقد خلصت هذه المذكرة في الأخير إلأن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف يتطلب توافر مجموعة هامة من المتطلبات والركائز لعل من أبرزها على الإطلاق هو أن يكون نشاط التسويق الداخلي من مسؤولية جميع موظفي المصرف وليس محصورا في قسم التسويق، لذا يتطلب من مدراء المصارف أن يدركوا حالة العلاقات المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيدين منها، فضلا أن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المصارف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك عبر تفعيل كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في المصرف.

### 1. نتائج اختبار الفرضيات: لقد تم التوصل بعد اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- الفرضية الأساسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الصورة الذهنية بالبنك محل الدراسة، وقد توصلنا في الأخير إلى أن هذه الفرضية صحيحة.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اختيار العاملين على تحسين الصورة الذهنية للمصرف، من خلال الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تدريب العاملين على تحسين الصورة الذهنية للمصرف، من خلال الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التمكين على تحسين الصورة الذهنية للمصرف، من خلال الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز على تحسين الصورة الذهنية للمصرف، من خلال الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة.
  - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الداخلي على تحسين الصورة الذهنية للمصرف، من خلال الدراسة توصلنا إلى أن هذه الفرضية صحيحة.

## 1- نتائج البحث: لقد توصلنا من خلال شرح الدراسة النظرية والتطبيقية إلى النتائج التالية:

- توصلنا إلى أهمية التسويق الداخلي وأثره الكبير في تحسين الصورة الذهنية لبنك السلام.
- نلاحظ أن التسويق الداخلي المصرفي يساهم في الرفع من قدرات ومهارات موظفي مصرف السلام وذلك من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية للرفع من مستوى رضاهم وولائهم لمصرف السلام، وهذا يؤدي إلى تحسين جودة وتميز الخدمات المقدمة للزبائن.
- نلاحظ انه من القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي المصرفي في بنك السلام ضرورة الحث على العمل الجماعي وروح الفريق هذا يسمى الاتصال الداخلي بين العاملين داخل المصرف من اجل تقديم خدمة جيدة.
- نلاحظ أن بنك السلام يهتم بالموظفين ويعتبرهم ممثلي المصرف لهذا يقوم المصرف باختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم جيدا.
- اهتمام بنك السلام ببعض أبعاد التسويق الداخلي وإهماله للبعض منها.
- تشجع البرامج التعليمية العاملين على أداء مهامهم وكسب خبرات لتطبيقها في بنك السلام.

## 2- التوصيات:

- ضرورة تبني إدارة البنك لمفهوم التسويق الداخلي ببرامجه وسياساته وجميع أبعاده متوجها للموظفين كعملاء داخليين
- ضرورة دعم الإدارة لفرص الإبداع بالنسبة للعاملين بها وتوفير بيئة عمل محفزة لأداء أعمالهم بشكل جيد مما يساعد على خدمة المصرف وتحسين صورته الذهنية.
- أهمية العمل على توطيد العلاقات الداخلية بين الموظفين أي استخدام الاتصال الداخلي وذلك من خلال العمل الجماعي والتواصل الإيجابي بين الموظفين.
- تحفيز وتدريب الموظفين ماديا ومعنويا وتعزيز دافعيتهم وحماسهم للعمل.
- العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي الذي يؤدي إلى رضا العاملين الذي ينعكس بدوره على أدائهم وبالتالي على تحسين صورة المؤسسة بشكل مستمر.
- العمل على تطوير البرامج التعاونية وقبول البرامج والأنظمة الجديدة داخل المصرف مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات الاتصالات وممارسة أنشطة ووظائف جديدة.
- ضرورة اعتبار التسويق الداخلي جزء أساسي لنجاح التسويق الخارجي.
- الاهتمام بأنظمة الاتصال الداخلي بين العاملين في مصرف السلام وذلك بإتباع أنظمة متطورة وسهلة وسريعة الاستخدام لما في ذلك من آثار إيجابية على رفع وتحسين أدائهم.
- العمل على خلق بيئة عمل حيوية قائمة على الصداقة ويسودها جو من الاحترام والتقدير بين مختلف العاملين.

- توسيع نطاق التمكين للعاملين لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف القضايا خصوصا تلك التي تتعلق بالمهام الموكلة إليها، بالإضافة إلى دعم فرص الإبداع والابتكار الوظيفي لديهم.

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع بالعربية

#### I. المقالات:

1. اختيار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الاردنية2008المجلة الاردنية في ادارة الاعمال -398  
399
2. التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقيمجلة القرين للدراسات الاقتصادية والمالية 0401
3. زيان عاشور. (بلا تاريخ). مجلة الحقوق والعلوم الانسانية. التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين ، 2 (33)،  
الصفحات 98-99.
4. العبادي عبد الرزاق واحمد عبد الوهاب، (2017)، الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى جمهور محافظة ديالى، 01-35

#### II. الكتب:

1. إدارة الخدمات 2005الرياض مكتبة العبيكان
2. إدارة الموارد البشرية2008لبنانالمؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع
3. استراتيجيات التسويق -مدخل النظري و الكمي 2011-عماندار صفاء للنشر و التوزيع
4. 2005التسويق الخدمات دار وائل للنشر
5. التسويق المتقدم2008الاسكندريةمصر الدار الجامعية
6. الصحن محمد فريد. (2002). قراءات في إدارة التسويق. دار الجامعية.
7. تسويق الخدمات 2004عمان دار الوائل للنشر و التوزيع
8. تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي 2009(الاردن دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
9. تسويق الخدمات2008عمانالأردن دار الوائل للنشر و التوزيع
10. تسويق الخدمات2010عمان دار المسيرة
11. قراءات في إدارة التسويق2006الاسكندرية الدار الجامعية
12. جسام حسان ثابت، و الحشاش محمد. (2005). رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير.
13. عجوة على وكريمان فريد ، (2005)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة: عالم  
الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
14. العدوي فهمي محمد، (2011)، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة.
15. ديليو فضيل، (2003)، إتصال المؤسسة (اشهار، علاقات عامة،علاقات مع الصحافة)، القاهرة: دار الفجر للنشر  
والتوزيع.
16. عبيد عاطف علي، (1993)، الاتصال والرأي العام، القاهرة: دار الفكر العربي.

## قائمة المراجع

17. الجرايدة بسام عبد الرحمن، (2013)، إدارة العلاقات العامة، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

### III. المذكرات والأطروحات:

1. العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي في بنوك فلسطينية العامة بقطاع غزة (رسالة ماجستير 2006) فلسطينية الاقتصادية و العلوم الادارية غزة
2. تكامل أنشطة التسويق الداخلي و ادارة جودة الخدمات و اثره على رضا الزبون (اطروحة دكتوراه-2015) 2016 باتنة كليات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيروبات علوم التجارية
3. رابح بلقاسم، (2005-2006)، صورة المؤسسة وتقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير فرع التسويق، جامعة الجزائر.
4. قروف خديجة وخاف رباشرف، (2019-2020)، واقع الصورة الذهنية لدى أساتذة جامعة 8 ماي 1945، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، قلمة، تخصص: العلاقات العامة، كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة: 8 ماي 1945.

### IV. المطبوعات العلمية:

1. هباز ناهد، و جمام محمود. (بلا تاريخ). مجلو ميلاف للبحوث و الدراسات. 6 (1).
2. محاضرات في مقياس التسويق الداخلي المصري 2017-2018 مسيلة قسم علوم التجارية
3. 2022-2023 محاضرات في مقياس التسويق الداخلي المصري (تخصص تسويق مصري) (بكرة العلوم التجارية
4. 2020-2021 محاضرة في مقياس التسويق الداخلي تبسة جامعة الشيخ العربي التبسي
5. محاضرة في مقياس التسويق الداخلي 2010 و ادارة الافراد قلمة قسم علوم التجارية
6. محاضرات في مقياس التسويق الداخلي المدخل المفاهيمي في التسويق الداخلي

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1) advances in the internal marketing, definition synthesis and extension 2000 journal of services marketing 146

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

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



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

الرقم: 00532/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: مصرف السلام AL SALAM BANK  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1 لهولي نريمان
- 2 عميران ونام
- 3 /

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

"" استخدام التسويق الداخلي كأداة لتحسين الصورة الذهنية لمصرف السلام ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 24-04-2024



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

رضولون صولي  
نائب مدير فرع



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .....  
الصفة: طالب  / قسم: علوم التجارية تخصص: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: .....  
الصادرة بتاريخ: .....  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: .....  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.05.29

إمضاء الطالب



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .....  
الصفة: طالب  قسم: علوم التجارية تخصص: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: .....  
الصادرة بتاريخ: .....  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: .....  
الموضوع: .....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: .....  
29... 25... 2020

إمضاء الطالب

بسكره في: 2024/06/04

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

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: ..... عبد الحق رايس.....

الرتبة: ..... أستاذ.....

قسم الارتباط: ..... العلوم التجارية.....

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة:

1. ..... الهولي نريمان.....

2. ..... عمران وثام.....

الشعبة: العلوم تجارية.

التخصص: تسويق مصرفي.

بعضوان: ..... استخدام التسويق الداخلي كأداة لتحسين الصورة الذهنية

دراسة حالة بنك السلام - بسكره - .....

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر – بسكرة –  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التجارية



## الموضوع

استبيان البحث حول كيفية استخدام التسويق الداخلي كأداة لتحسين الصورة الذهنية  
للمصرف السلام – بسكرة -

إشراف الأستاذ:

عبد الحق رايس

من إعداد:

- الهولي نريمان
- عمران وئام

أخي الكريم ..... أختي الكريمة ....؛  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا نقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً  
للحصول على شهادة الماستر في علوم التجارية؛ تخصص تسويق المصرفي بعنوان:

*استخدام التسويق الداخلي كأداة لتحسين الصورة الذهنية للمصرف السلام – بسكرة –*

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام التسويق الداخلي كأداة لتحسين الصورة الذهنية  
لمصرف السلام؛ ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة  
ومصادقية؛ فرأيكم عامل أساسي لنجاح النتائج الاستثمارية  
ونحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي  
ولكم منا كل التقدير والاحترام

2025/2024

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية.

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. العمر :  أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

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

3. المستوى التعليمي :  ثانوي  تقني سامي  ليسانس

ماجستير  دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

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

5. مستوى الدخل :  ابتداء من 30000 دج  من 35000 إلى 40000 دج

من 40000 إلى 50000 دج  من 50000 إلى 60000 دج

من 60000 دج فأكثر

6. حالة الوظيفة:  موظف عمومي  قطاع خاص  أعمال حرة

متقاعد  طالب

✓ القسم الثاني: الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) في المربع الذي يعبر ( من وجهة نظرك ) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل ( فيما يخص البنك الذي تعمل فيه ) .

### المحور الأول: التسويق الداخلي.

| الرقم                           | العبارات  | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------------|---|-----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>أولا : اختيار العاملين</b>   |   |                 |           |       |       |            |
| 01                              | يجب اختيار العاملين وفق الكفاءات  |                 |           |       |       |            |
| 02                              | تنظر إدارة المصرف إلى العاملين على أنهم وسيلة اتصال اتجاه الزبائن .                               |                 |           |       |       |            |
| 03                              | يجب على كل عامل أن يمتلك الخبرة في المجال المصرفي   |                 |           |       |       |            |
| 04                              | تقييم مهارة و الكفاءة المتقدمين للعمل في المصرف من قبل مبل مسؤولين                                |                 |           |       |       |            |
| 05                              | المصرف يطبق خصائص التسويق الداخلي في اختيار العاملين  |                 |           |       |       |            |
| <b>ثانيا : التدريب العاملين</b> |   |                 |           |       |       |            |
| 06                              | تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد و القدامى .  |                 |           |       |       |            |
| 07                              | تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية و فعالة   |                 |           |       |       |            |
| 08                              | تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب من خلال الاستجابة في العمل                          |                 |           |       |       |            |
| 09                              | يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا من طرف المصرف                                   |                 |           |       |       |            |
| 10                              | يزيد التدريب من كفاءات العاملين في إنجاز الأعمال  |                 |           |       |       |            |
| 11                              | تقدم المؤسسة دورات تدريبية كل موسم  |                 |           |       |       |            |
| <b>ثالثا : التمكين</b>          |   |                 |           |       |       |            |
| 12                              | تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات و طرح الأفكار .   |                 |           |       |       |            |
| 13                              | يمنح المصرف الصلاحية بتأدية المهام من الرقابة المستمرة من طرف الإدارة                             |                 |           |       |       |            |
| 14                              | الشعور بالسعادة أثناء أداء العمل لان الوظيفة التي يشغلها العامل حاليا تتناسب من مؤهلاتي وخبراتي . |                 |           |       |       |            |
| <b>رابعا : التحفيز</b>          |   |                 |           |       |       |            |
| 15                              | تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين وذلك من خلال توفير لهم بيئة عمل محفزة للأداء أعمالهم .            |                 |           |       |       |            |
| 16                              | شعور الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضي للمكافآت.  |                 |           |       |       |            |
| 17                              | تناسب المكافآت و الحوافز مع المتطلبات المعيشية المعقولة   |                 |           |       |       |            |
| 18                              | يشجع نظام الحوافز المطبق في مصرف السلام على العمل بشكل أفضل .                                     |                 |           |       |       |            |
| 19                              | الحرص على تحفيز العاملين و خاصة الجدد بالمكافآت   |                 |           |       |       |            |

|                                |  |  |  |  |  |    |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|----|
|                                |  |  |  |  | يتاح للعاملين في مصرف السلام فرصة الترقية بأسلوب عادل  | 20 |
| <b>خامسا : الاتصال الداخلي</b> |  |  |  |  |  |    |
|                                |  |  |  |  | لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل و تبادلنا المعلومات والخبرات                      | 21 |
|                                |  |  |  |  | يسود في مصرف السلام نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل في الوظيفة | 22 |
|                                |  |  |  |  | يسود في المصرف الاتصال بين العاملين من أجل خلق جو من العمل مناسباً .                             | 23 |

المحور الثاني : الصورة الذهنية .

| الرقم | العبارات   | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|-----------------|-----------|-------|-------|------------|
|       | أولا : عدم الثقة   |                 |           |       |       |            |
| 01    | الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي                            |                 |           |       |       |            |
| 02    | الأفراد يقومون بتكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال التواصل داخل المصرف                |                 |           |       |       |            |
| 03    | الصورة الذهنية لا تعبر دائما عن الواقع الكلي بل معظم الأحيان تعبر عن جزئية من الواقع   |                 |           |       |       |            |
|       | ثانيا : المقاومة للتغيير   |                 |           |       |       |            |
| 04    | الصورة الذهنية تميل إلى مقاومة للتغيير و تحسين المستمر                                 |                 |           |       |       |            |
| 05    | تتعدد العوامل و خصائصها التي تحدد و توفر في كم و كيف التغيير المحتمل في الصورة الذهنية |                 |           |       |       |            |
| 06    | إدارة مصرف السلام جاهزة لمقاومة اي تغير محتمل أو غير محتمل                             |                 |           |       |       |            |
|       | ثالثا : التنبؤ بالمستقبل   |                 |           |       |       |            |
| 07    | تسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك و التصرفات المستقبلية للزبائن                    |                 |           |       |       |            |
| 08    | تتطور الصورة و تتكون في إطار تقني معين .   |                 |           |       |       |            |
| 09    | يتمتع مصرف السلام بسمعة جيدة نظرا لقياس خدماته مع المصارف الأخرى مستقبلا               |                 |           |       |       |            |

