



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي

دراسة حالة: بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة فرجيوه -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ:

هولي فرحات

إعداد الطالبة:

بشنون زينب

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	- رحيم إبراهيم
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	- بوجنانة فؤاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	- هولي فرحات

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر لله سبحانه وتعالى أولا وآخرنا الذي رزقني العقل ووفقني لإتمام
هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " هولي فرحات " على كل ما
قدم من نصائح وإرشادات طيلة مدة إنجاز هذا العمل.

كما أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين ببنك
الفلحة والتنمية الريفية، وكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير.

وأخيرا أتوجه بخالص شكري لكل الزملاء والأصدقاء الذين أعانوني ولم يبخلوا
علي بأرائهم ومساعدتهم سواء من قريب أو من بعيد.

* زينب *

إهداء

إلى من كان دماغها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى أغلى
الحبايب " أمي الحبيبة "

إلى من كلله الله بالصبر والوقتار... إلى من علمني معنى العطاء بدون انتظار
" والدي الغالي "

إلى الذي رحل بصمت ذات ربيع حزين تاركًا وراءه دموعي وفرحة يستحيل أن
تكتمل... نم يا أخي قدير العين وأدعو الله أن يسكنك جنات الخلد أخي العزيز
" بالقاسم "

إلى من أرى التفاؤل بعينيه... والسعادة في ضمته... إلى الذي بوجوده
أزهرت أيامي وفتحت براعم الغد أخي
" علاء الدين "

إلى من شجعوني وشققت بهم طريقي في الحياة
" إخوتي الأعمام "

إلى صديقة دربي التي قاسمتني عناء هذا العمل وكانت سندًا لي في إنجازه
" إلهام "

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي

* زينب *

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
II - II	فهرس المحتويات
II - VI	قائمة الأشكال والجداول
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول التسويق المصرفي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي
04	المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق المصرفي
07	المطلب الثالث: إدارة التسويق المصرفي
11	المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي
11	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي ومراح تطوره
15	المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي
17	المطلب الثالث: عناصر وأبعاد التسويق الداخلي
20	المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الأخرى
23	المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي للتسويق الداخلي
23	المطلب الأول: تحليل السوق الداخلية
26	المطلب الثاني: إستراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها
27	المطلب الثالث: سياسات المزيج التسويقي الداخلي
30	المبحث الرابع: ممارسات التسويق الداخلي وأنشطة وإجراءات تنفيذه
30	المطلب الأول: أنشطة وخطوات التسويق الداخلي
36	المطلب الثاني: الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي والمزيج التسويقي للأفراد
38	المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي
44	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
47	المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
48	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي
51	المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي
55	المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي ومؤثراته
55	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
59	المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي
36	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي والطرق المنتهجة لزيادته
66	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
66	المطلب الأول: نظرية الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي
70	المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين لهرزبرج وتفسير الرضا الوظيفي
72	المطلب الثالث: نظرية العدالة لستيسي آدمز وتفسير الرضا الوظيفي
73	المطلب الرابع: نظرية الإدراك وتفسير الرضا الوظيفي
76	المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي
76	المطلب الأول: الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي
78	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم
81	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي
83	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	
85	تمهيد
86	المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية
86	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
88	المطلب الثاني: أهداف م مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
90	المطلب الثالث: مكانة الوظيفة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
96	المبحث الثاني: لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة

فهرس المحتويات

96	المطلب الأول: تقديم وكالة " BADR فرجية "
97	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة " BADR فرجية "
101	المبحث الثالث: المزيج التسويقي في وكالة " BADR "
101	المطلب الأول: منتجات الوكالة
103	المطلب الثاني: تسعير المنتجات والخدمات البنكية في الوكالة
105	المطلب الثالث: توزيع المنتجات والخدمات البنكية في الوكالة
107	المطلب الرابع: الترويج في الوكالة
108	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي وكالة " BADR "
108	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
112	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
124	خلاصة الفصل
126	الخاتمة
130	قائمة المراجع
137	قائمة الملاحق
150	ملخص الدراسة

فهرس
الاشكال
والجداول

فهرس الأشكال و الجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التوجه التسويقي للخدمات المصرفية	08
02	تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية	09
03	تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للعملاء	09
04	تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للسياسات التسويقية	10
05	أبعاد التسويق الخدمي	12
06	أبعاد التسويق الداخلي	19
07	أسواق التوظيف وقنواتها	24
08	وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين	25
09	التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي	29
10	نموذج بييري للتسويق الداخلي	39
11	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	40
12	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	42
13	عناصر الرضا الوظيفي	55
14	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	67
15	عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو والدرفر	69
16	نظرية ذات العاملين لهرزبرج	71
17	توضيح نظرية عدالة العائد	72
18	نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن	78
19	تأثير الإجراءات التنظيمية على الرضا الوظيفي	79
20	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	93

ثانيا: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	17
02	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	59
03	معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل	104
04	تسعير دفاتر التوفير	110
05	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول(التدريب) بالدرجة الكلية للمحور	110
06	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني(التحفيز) بالدرجة الكلية للمحور	110
07	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثالث(فرق العمل) بالدرجة الكلية للمحور	110
08	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الرابع(الاتصال الداخلي) بالدرجة الكلية للمحور	111
09	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور التابع(الرضا الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور	111
10	معاملات الثبات(طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور	112
11	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	113
12	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	114
13	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	114
14	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	115
15	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	115
16	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المصلحة	116
17	استنتاجات أفراد الدراسة لعبارات محور(التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	117
18	استنتاجات أفراد الدراسة لعبارات محور(التحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	118
19	استنتاجات أفراد الدراسة لعبارات محور(فرق العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	119
20	استنتاجات أفراد الدراسة لعبارات محور(الاتصال الداخلي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	120
21	استنتاجات أفراد الدراسة لعبارات محور(الرضا الوظيفي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة	121

فهرس الأشكال و الجداول

122	اختبار التوزيع الطبيعي (one- sample kolmogorov- smirnov tesT)	22
123	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التسويق الداخلي بعناصره المختلفة في زيادة الرضا الوظيفي	23

المقدمة

مقدمة

لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات والغاية الأساسية التي حملها هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات ولاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع الزبائن لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل، ولكن توسع استعمال هذا المفهوم إلى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي، وهو الآن مستخدم ومقبول في كل أنواع المنظمات ولاسيما الخدمية. والهدف الكلي لعملية التسويق الداخلي هو جذب أفراد مناسبين، واعتبارهم أفراد اتصال مباشر مع الزبون، فضلا عن سحبهم إلى مواقع إدارية ليكونوا قادرين على تحقيق معدلات احتفاظ عالية بين زملاء عملهم. وكذلك لتطوير عاملين يمتازون بالدافعية والاهتمام بالزبون.

إن نجاح الاستراتيجيات والخطط التسويقية التي تسعى إلى إقامة عمليات التبادل بين المنظمة والزبائن تبدأ بنجاح التبادل الداخلي الذي ينشأ بين المنظمة والموظفين العاملين بها، معنى ذلك أن المنظمات التي ترغب في تحقيق النجاح في السوق الخارجي عليها أن تنجح في السوق الداخلي أولاً وهذا هو جوهر فلسفة التسويق الداخلي التي تركز على الجمع بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية وأساليب التسويق المعروفة والاستفادة منها في التعامل مع الموظفين واعتبارهم زبائن داخليين أو سوق داخلي، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بهدف توفير حياة وظيفية أفضل للموظفين مما يساهم في رفع أداء المؤسسة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من الموظفين، كلما زاد الرضا الوظيفي وبالتالي الحصول على أداء أفضل وبالتالي زيادة ولاء الزبون.

وعليه فإن وعي وإدراك المنظمات الخدمية وخاصة البنوك لمفهوم التسويق الداخلي وتأثيره على تحقيق أو زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها والمساهمة في تحسين الجودة ومطابقة وعود والتزامات البنك هو أمر يدخل ضمن مسؤوليات البنوك اتجاه موظفيها والزبائن الذين تخدمهم، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه من خلال هذا البحث وبالتحديد في أحد البنوك الجزائرية.

إشكالية البحث:

اعتمادا على ما سبق ومع الأخذ بعين الاعتبار مكانة البنوك في النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات التي شهدتها المنظومة المصرفية خلال السنوات الأخيرة، فإن إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة فرجيو-؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور التدريب في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- ما هو دور التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- ما هو دور فرق العمل في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- ما هو دور الاتصال الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟
- هل توجد ممارسة فعالة للتسويق الداخلي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتدريب في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للتحفيز في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لفرق العمل في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد ممارسة فعالة للتسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي ومختلف الأنشطة والإجراءات المرتبطة به.
- التعرف على مدى اهتمام إدارات البنوك بالتسويق الداخلي.
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة

إلى:

- محاولة وضع إجابة للإشكالية المطروحة.
- تقييم مدى وقدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التسويق الداخلي.
- بيان أثر كل من متغيرات الدراسة على البنك في إطار سعيه لتحقيق أهدافه.

أسباب اختيار الموضوع:

- اعتبار موضوع البحث من المواضيع التي لا تزال موضع اهتمام العديد من الباحثين.
- قلة الاهتمام بهذا الموضوع من طرف أغلب البنوك الجزائرية.
- الرغبة في تطوير الرصيد العلمي والمعرفي في هذا الجانب.
- متابعة الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المجال البنكي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة الحالية بأحد وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره البنك الأكثر انتشارا عبر كامل التراب الوطني والذي يحوز على أكبر عدد من العملاء. كما يمكن اعتباره أحد البنوك السبّاقة والرائدة في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطتها المصرفية.

الحدود الزمانية: يتم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من الموسم الدراسي 2013-2014.

منهج الدراسة:

نوعية المنهج المستخدم في أي بحث تمليه طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الوصول إليها، وعليه تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الاستعانة به في توظيف التعاريف وسرد الأفكار، إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها عند دراسة الحالة.

صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا البحث قلة المراجع في مركزنا الجامعي وكذا مشقة البحث في الجامعات الأخرى، بالإضافة إلى مشكلة تغيير مكان دراسة الحالة والتي بدورها كلفتنا مشقة البحث.

مفاهيم الدراسة:

- **التسويق المصرفي:** هو حالة فكرية تهدف إلى توجيه مختلف الوسائل والإمكانيات المتاحة للبنك والتأمين لتلبية وإشباع وإرضاء الزبون، أو بعبارة أخرى هو فن إرضاء الزبائن وإسعاد رب العمل في نفس الوقت (مردودية، جودة وصورة).
- **التسويق الداخلي:** هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم.
- **الرضا الوظيفي:** هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية، والمادية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة بلبالي عبد النبي

دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن دراسة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأردار. هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة قاصدي مراح - ورقلة - لسنة 2009، ركزت الدراسة على معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية عينة الدراسة لأساليب التسويق الداخلي وانعكاسها على جودة الخدمات المصرفية ومعرفة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن بالبنوك التجارية عينة الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- إن الوكالات البنكية (BDL,BNA,BADR) بأدوار تهتم بشكل كبير بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقى المؤشرات الأخرى دون المستوى المطلوب.
- أن هناك علاقة طردية بين الخدمات المقدمة ورضا الزبائن.

الدراسة الثانية: دراسة بوبكر عباسي

دور التسويق في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بجامعة قاصدي مباح - ورقلة- لسنة 2009، ركزت هذه الدراسة على معرفة الأسس النظرية التي يركز عليها مفهومي "التسويق الداخلي" في الصناعات الفندقية، معرفة واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة. وكيف يؤثر هذا الواقع على جودة الخدمة الفندقية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها نذكر:

- أن هناك علاقة وطيدة بين مفهوم التسويق الداخلي ومفهوم جودة الخدمة الفندقية.
- أن هناك ضعف تتخبط فيه المؤسسات الفندقية عينة الدراسة بخصوص التسويق الداخلي.

الدراسة الثالثة: دراسة إناس فؤاد نوارى فلمبان

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة. ركزت هذه الدراسة على محاولة استقصاء مستوى رضا المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكة المكرمة وكذلك مستوى الإلتزام التنظيمي والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها نذكر:

- أن مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع.
- أن مستوى الإلتزام التنظيمي العام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات مرتفع.
- أن هناك علاقة ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الدراسة الرابعة: دراسة عبد العزيز محمد الحميضي

عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي. بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة 2007. ركزت الدراسة على معرفة درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس وكذلك معرفة طبيعة العلاقة بين عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- أن عملية صنع القرارات بمجلس الشورى تتم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى منها.
- أن هناك علاقة طردية بين عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

الدراسة الخامسة: دراسة نور الدين عسلي

إدارة الصراع وأثرها الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -ولاية المسيلة- هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر لسنة 2009. ركزت الدراسة على معرفة مدى وجود الصراع في المنظمة، وكيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي ومعرفة مدى تطابق الأسس النظرية مع الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها نذكر:

- وجود صراع بين عمال المؤسسة بمختلف انتماءاتهم والمتمثلة في صراع العمال التقنيين مع عمال الإدارة.
- أن إدارة الصراع تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

هيكل الدراسة:

من أجل تسهيل الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف التساؤلات الفرعية، تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي.

المبحث الأول: عموميات حول التسويق المصرفي.

المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي للتسويق الداخلي.

المبحث الرابع: ممارسات التسويق الداخلي وأنشطة وإجراءات تنفيذه.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي.

الفصل الثالث: التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي في وكالة " BADR " .

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي وكالة " BADR " .

الفصل الأول

الإطار العام للتسويق المصرفي

والتسويق الداخلي

تمهيد:

يعتبر التسويق المصرفي أحد المجالات التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا من جانب الأكاديميين والممارسين على حد سواء، ويرجع ذلك الاهتمام إلى العديد من العوامل التي ساهمت في زيادة درجة حساسية البنوك للأسواق التي تنشط فيها.

ويندرج ضمن مفهوم التسويق المصرفي مفهوم التسويق الداخلي الذي ظهر بصفة رسمية مع نهاية السبعينات وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث التسويق وتجزئة السوق وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

وسيتم من خلال هذا الفصل تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق المصرفي، والتسويق الداخلي بصفة خاصة وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول التسويق المصرفي؛
- المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي؛
- المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي وأنشطة وإجراءات تنفيذه؛
- المبحث الرابع: الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي.

المبحث الأول: عموميات حول التسويق المصرفي

أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانبا هاما من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالة في تحقيق نجاح البنوك، وخاصة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير الشديد والذي يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على نشاط هذه البنوك.

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي

لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم، بالإضافة إلى اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي.

ومن أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي P.Kotler الذي اعتبر التسويق المصرفي على أنه: "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المتعاملين"¹.

أما Deruk Rander فقد عرف التسويق المصرفي على أنه: "ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يعمل على تدفق وانسياب خدمات البنك إلى مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح"².

ويرى Hodages Tillman أن التسويق المصرفي هو "الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية متميزة وكفاءة عالية بهدف إرضاء العميل وإظهار صورة متميزة للبنك مع تحقيق أقصى الأرباح للبنك"³.

كما عرفه W.ogden Ross بأنه: "العملية التي بمقتضاها يتم توجيه خدمات البنك نحو العميل بكفاءة وملائمة مقابل تحقيق أهداف البنك"⁴.

أما ناجي معلا فقد عرف التسويق المصرفي على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقية، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية ساذجة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية"⁵.

¹ Philip Kotler, **Marketing Management, Analysis, Planing implementation and control**, Engle wood cliffs, Newjersy, prentice-Hall Inc, 1994, p: 10.

² زيدان محمد، "دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة الباحث، العدد 02، 2003، ص ص: 8-9.

³ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره ، ص: 8.

⁴ المرجع نفسه، ص: 8.

⁵ ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي**، عمان، دار الصفاء، 1994، ص: 19.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

وهنا يرى أن عملية التسويق المصرفي ليست فقط وسيلة لتحقيق أهداف البنك فحسب، بل تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن على اعتبارهم من أولويات البنك التي تضمن تحقيق أهدافه الإستراتيجية.

ونجد أن طلعت أسعد عبد الحميد يشاطره الرأي في ذلك حيث يرى بأن التسويق المصرفي "يمثل التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك"¹.

كما يعرفه محسن الخضيرى على أنه: "مهمة تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها وإتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية للبنك وتوسعه واستمراره"².

ويعتبره آخرون بأنه: "مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض البنك من الخدمات المصرفية واحتياجات العملاء من هذه الخدمات"³.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب التفريق بين التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية والبنوك وتسويق خدماتها، لأن طريقة العمل في هذه المؤسسات تختلف نظرا لاختلاف طبيعة أو خصوصية الخدمة المصرفية المقدمة وكذلك تباين سلوكيات الزبائن.

وانطلاقا من التعاريف التي تم التطرق إليها يمكن القول بأن التسويق المصرفي يشمل جزأين أساسيين وهما السوق المصرفية والزبون. وبذلك فهو العامل الأساسي الذي يعمل على تقوية العلاقة بين البنك وعملائه، وخلق ما يسمى برضا العميل والولاء.

وعليه يمكن تعريف التسويق المصرفي على أنه دراسة السوق المصرفية والعمل مع تحديد رغباته واحتياجاته، وتكييف المؤسسة المصرفية معها بهدف إشباعها بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين، مع تحقيق أقصى ربح ممكن.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق المصرفي

إن تغيير اتجاهات المسؤولين عن إدارة البنوك نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التسويق، يعد من أهم العوامل وراء اكتساب هذه الأخيرة أهميتها ومكانتها الشرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للعديد من البنوك، وقد مر التسويق المصرفي بعد تطوره بعدة مراحل وهي:

أولاً: مرحلة الترويج

¹ طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، القاهرة، مصر، مكتبة الشقري، 1998، ص: 268.

² محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، القاهرة، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص: 71.

³ المرجع نفسه، ص: 72.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

تمثل هذه المرحلة والتي سادت في أوائل الستينات، بداية اهتمام البنوك بالتسويق وبنصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان أو الإعلان والعلاقات العامة معا، من ذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات، بهدف المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

ونجد أن بعض البنوك قد قامت بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق أو تغيير ما يسمى بإدارة العلاقات العامة بها إلى إدارة التسويق وعلى الرغم من ذلك فإن نشاط التسويق في هذه البنوك لا يزال يقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية كونها مرادفا لمفهوم التسويق في نظرهم¹.

أي أن الوظيفة الأساسية للتسويق في هذه المرحلة تمثلت في الإعلان والعلاقات العامة.

ثانيا: مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء

بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه وبدأ التركيز على العميل باعتباره المحور الرئيسي في النشاط المصرفي، وقد ترسخ هذا الاعتقاد نتيجة لعوامل المنافسة وإدراك البنوك لحقيقة أن استقطاب العملاء سهل ولكن الاحتفاظ بهم هو المهمة الأصعب، وبعد أن أوضحت الدراسات والتجارب التي قامت بها البنوك أن كفاءة أداء الخدمة المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي باستمرار تردد وتعامل العملاء مع البنك، كما اهتمت إدارة البنوك بالتصميم الداخلي والخارجي للبنك، وذلك بجلب العملاء وتوفير الجو المناسب لهم، والذي لم يدم طويلا².

ثالثا: مرحلة التجديد والابتكار

بدأت هذه المرحلة في نهاية الستينات، فقد أصبحت البنوك تسعى إلى مواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير مفهوم التسويق المصرفي إلى مفهوم التجديد والابتكار سواء في نوعية الخدمات التي تقدمها أو في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، ولذلك اتجهت البنوك للدراسة والبحث المستمرين للاهتمام بالعميل خاصة فيما يتعلق بسلوكه وحاجاته المالية غير المشبعة، حيث شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك العملاء كان نتيجتها تطوير بعض البنوك للعديد من الخدمات وتقديم خدمات جديدة مثل: أجهزة السحب الآلي (ATH) وبطاقات الائتمان Credit Cards وخدمة السحب بأكبر من قيمة الرصيد Overdraft Credit Lines³.

¹ محمود عقلة، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، عمان، دار البداية ناشرون موزعون، 2009، ص: 91.

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات، القاهرة، دار البيان للطباعة والنشر، 1999، ص: 30.

³ Carol. HD, Ten cominitments for Banking Marketing for Bank Executives, levithen house, London, 1974, p:66.

رابعاً: مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق (التخصص)

سادت هذه المرحلة في فترة السبعينات، حيث انتشرت الخدمات المصرفية الجديدة، وأدركت البنوك أنه لا بد لها من التخصص والاهتمام بفئات معينة من السوق وهنا ظهر اتجاه جديد أدى بالبنوك إلى تغيير استراتيجياتها التسويقية، هذا التوجه الجديد في التسويق المصرفي يطلق عليه الإحلال التسويقي الذي يعتمد على تجزئة السوق واختيار القطاعات التي يمكن للبنك أن يخدمها ويمكنها من التغيير خاصة بعد وضع شعارات كرمز الأسد للبنك الليبي¹.

خامساً: مرحلة نظم التسويق

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو، دخل التسويق المصرفي في مرحلة أخرى من مراحل تطوره تتسم بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها، فقد بدأ اهتمام البنوك بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية، ويعكس دخول التسويق المصرفي هذه المرحلة بداية اهتمام البنوك بالأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق، نتج عنه تغير في الاتجاهات، مما أدى إلى احتلال وظيفة التسويق أهميتها كوظيفة أساسية في هيكل وظائف العديد من البنوك².

سادساً: مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي، حيث ساد في السنوات العشر الأخيرة مفهوم جديد في البنوك في أمريكا وأوروبا كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى، حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة خدمة المجتمع عن طريق إشباع الحاجات المالية والمتوقعة من مجموعة الخدمات المصرفية التي يضمن تدفقها للعملاء عبر مسالك تتصف بالسرعة واليسر، وبالتالي خدمة التنمية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي مع مراعاة مصلحة البنك³.

المطلب الثالث: إدارة التسويق المصرفي

تعد إدارة التسويق الجهاز المصرفي الفعلي للعمليات المصرفية، فبواسطتها يتم مراقبة ومتابعة المعلومات المستمدة من السوق المالية والمصرفية، فالعمل المصرفي عمل متكامل متعدد الأبعاد، يمثل التسويق فيه وظيفة أساسية.

¹ محمود عقلة، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

² زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات الحديثة في إدارة البنوك، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص: 305.

³ محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، القاهرة، منشورات الدراسات المصرفية، 2000، ص: 8.

أولاً: مهام إدارة التسويق

حتى يتم أداء مختلف الأنشطة التسويقية يجب على المؤسسة خلق إدارة خاصة بها تعرف بإدارة التسويق المصرفي Bank Marketing Management هذه الأخيرة تعني: "عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأنشطة المصممة لخلق وبناء عمليات التبادل المفيدة مع العملاء المستهدفين للبنك من أجل تحقيق أهدافه التنظيمية"¹.

وعليه فإن اختصاصات إدارة التسويق تتمثل في²:

- دراسة سلوك الزبائن وتصنيفهم؛
- إدارة الفروع واختيار موقعها وتوزيع الخدمات المصرفية؛
- الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية؛
- تسعير الخدمات المصرفية؛
- المساهمة في إعداد الإستراتيجية ومتابعة البرامج التسويقية؛
- القيام ببحوث التسويق؛
- صناعة الفرص التسويقية وخلق الزبائن.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص عمل إدارة التسويق من خلال³:

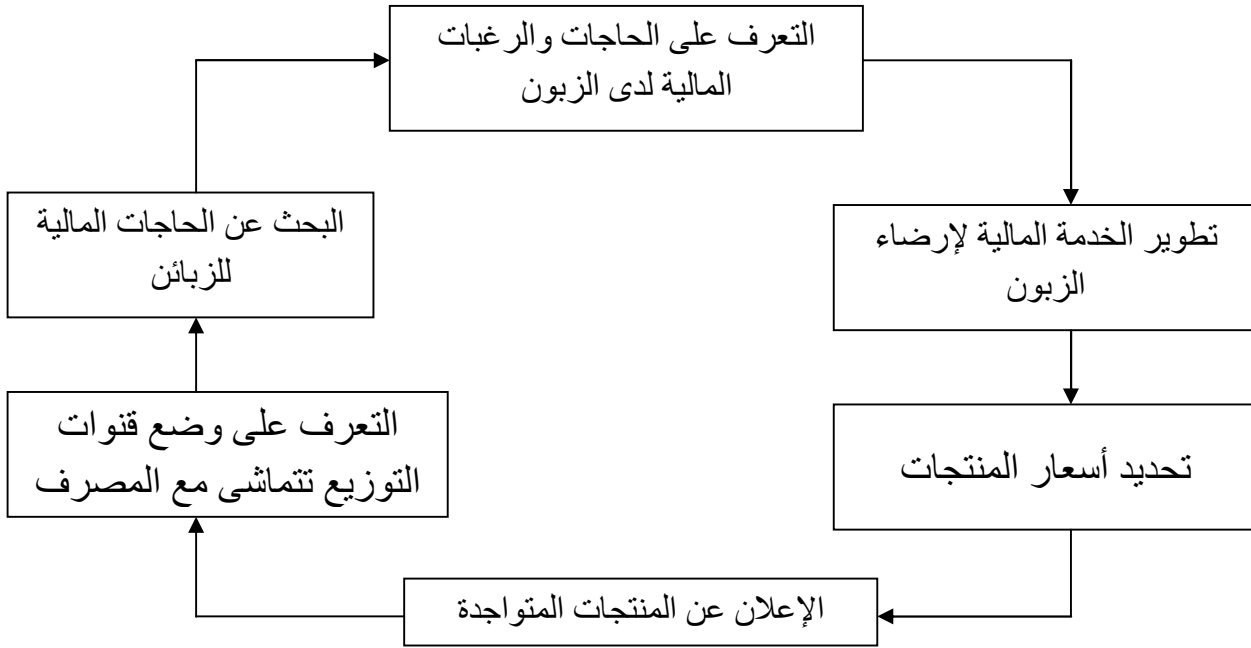
- إعداد المزيج التسويقي المناسب، بعد القيام بالبحوث التسويقية والكشف عن الفرص المتاحة للاستغلال مما يؤدي إلى تنمية قطاعات سوقية مربحة؛
- إدارة كل نشاطات المصرف بالطريقة والأسلوب الذي يمكن من التركيز على حاجات ومتطلبات الزبائن. ويمكن تمثيل التوجيه التسويقي كما يلي:

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص: 627.

² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

³ لعدور صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 35-36.

الشكل رقم 01: التوجه التسويقي للخدمات المصرفية



: لعذور سورية، "أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المسيلة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008، ص: 36.

يلخص الشكل السابق العملية التسويقية في المصرف باعتباره ينطلق من تعريف وتحديد متطلبات الزبائن، إن مختلف هذه الخطوات تعتبر جملة من القرارات التي تكون متكاملة ومتناسقة فيما بينها بحيث يعتمد كل قرار على الآخر، ويجب أن تصمم هذه القرارات بصفة دورية مستمرة.

كما نلاحظ أن الشكل يعتمد على المزيج التسويقي نظرا للأهمية المعتبرة التي يحتلها هذا المفهوم في أي برنامج تسويقي.

ثانيا: موقع إدارة التسويق

يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق جزءا متكاملا مع الهيكل التنظيمي للبنك ككل ناتج عن الإستراتيجية العامة للبنك والمزايا التنافسية التي تعمل إدارة التسويق المصرفي على تحقيقها ومنه فالهيكل التنظيمي لإدارة التسويق المصرفي هو عبارة عن هيكل متغير ومرن يمكن التعرف على بعض نماذجه على النحو التالي¹:

¹ رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 34-36.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

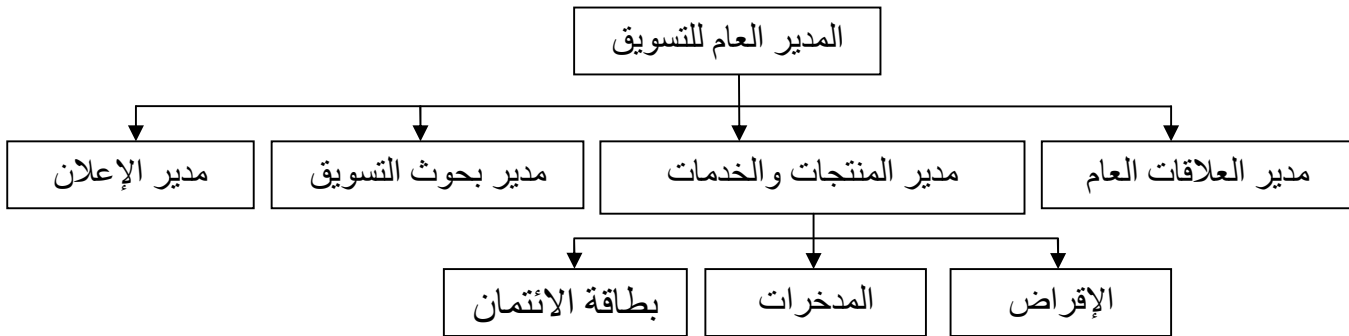
1- النموذج الأول: وفقا للخدمات المصرفية

يعتمد هذا النموذج على طبيعة المنتجات التي يقدمها البنك حيث أن المدير العام للتسويق المصرفي هو من يرسم السياسة التسويقية بإشرافه على أربع إدارات متخصصة، وبدوره يقوم مدير الخدمات المصرفية بالإشراف على أنشطة تسويق الخدمات.

ومن ثمة تأتي الخدمات المصرفية كمحور أساسي للنشاط التسويقي المصرفي ويمكن توضيح ذلك في

الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية



ة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، رسالة

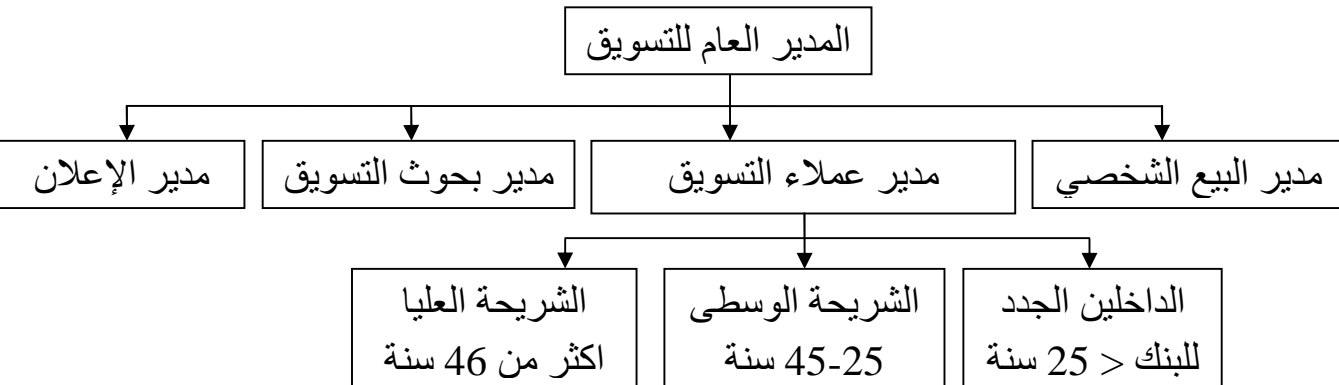
: رجم نور الدين "دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية

ماجستير في التسويق، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص: 35

2- النموذج الثاني: وفقا للعملاء

يهتم هذا النموذج أساسا بالعميل المصرفي حيث يقوم دائما المدير العام للتسويق المصرفي برسم السياسة التسويقية لكن في هذه الحالة يعتمد على إعانة كل من مندوبي البيع الشخصي ومدير الإعلان ويمكن دور مدير عملاء السوق بالإشراف على تنفيذ سياسة البنك اتجاه عملائه وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للعملاء



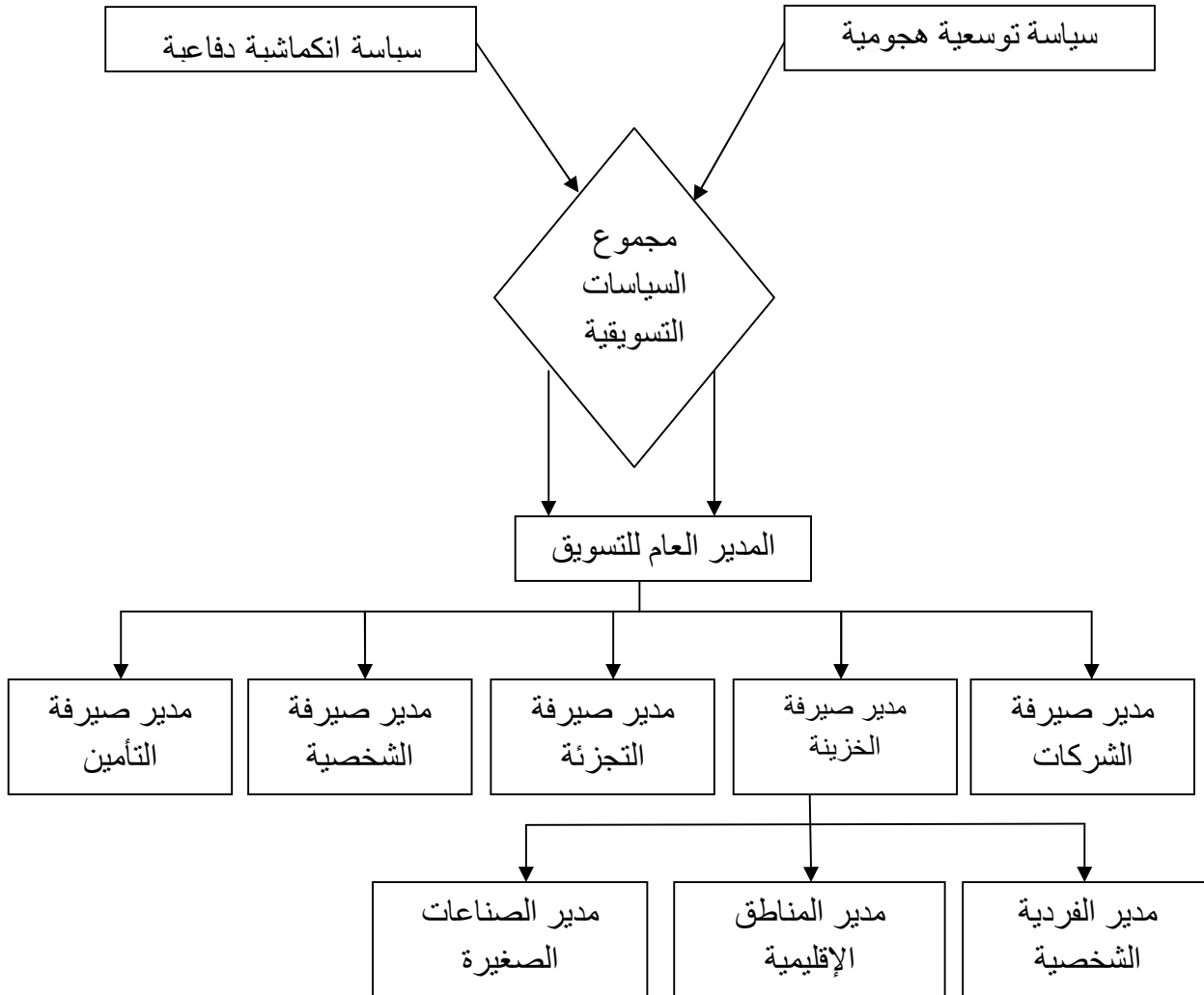
المصدر: رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره ص: 35

يتميز هذا التنظيم بأنه أكبر تعقيدا ويتوافق مع البنوك الكبيرة والمتوسطة الحجم حيث تقوم مجموعة من الخبراء برسم السياسة التسويقية يطلق عليهم أعضاء لجنة السياسات التسويقية ويكون من بينهم المدير العام

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

للتسويق المصرفي الذي يشرف على تنفيذ السياسة التسويقية التي تم اختيارها بمعاونة خمس مديرين كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 04: تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للسياسات التسويقية



المصدر: رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره ص: 36.

المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي Internal Marketing مفهوماً للتفرد والتميز بسبب انخفاض عدد الشركات التي تطبقه بشكل يمكنها من زيادة فاعلية النشاط التسويقي لها ككل، فالقيام بأي عملية تسويق جديدة سواء داخليا أو خارجيا دون الفهم والتطبيق الجيد للمفهوم التسويقي تصبح عملية صعبة إن لم تكن مستحيلة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي ومراحله

التسويق الداخلي هو تطبيق الأساليب التسويقية على الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين وقد اهتم العلماء بموضوع التسويق الداخلي لمعرفة استراتيجياته وتطبيقاته.

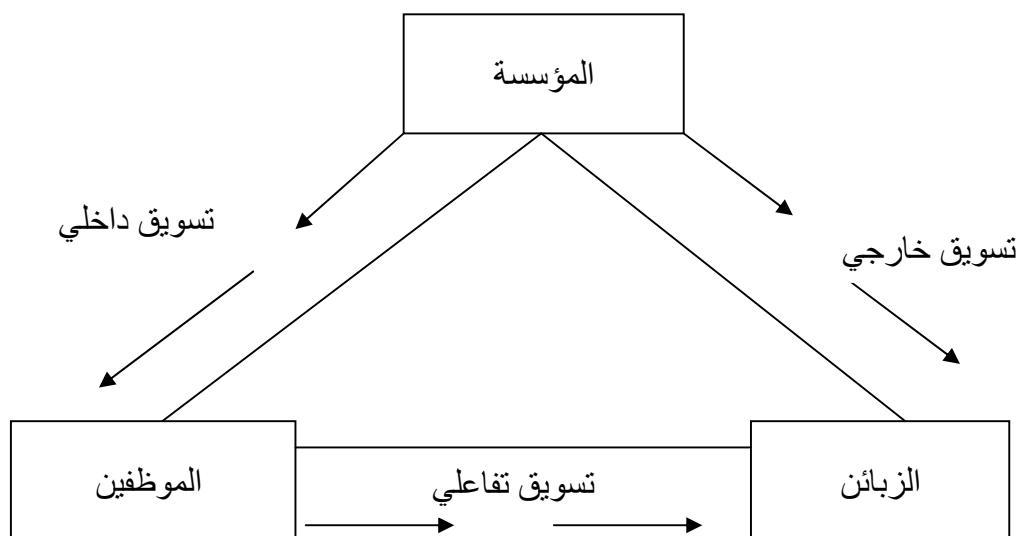
أولاً: نشأة التسويق الداخلي

قبل التطرق إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، لا بد لنا من الإشارة إلى الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **البعد الأول (التسويق الخارجي):** ويرتبط بالأنشطة التقليدية للتسويق، فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة، بما فيها المستهلكين والموزعين، والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتهدف هذه الأنشطة في مجملها إلى التعريف بخدمات المؤسسة، وخلق صورة ذهنية في السوق تميزها عن منافسيها¹.
- **البعد الثاني (التسويق التفاعلي):** لقد أشار Gronroos أن عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، تؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يعبر عنه "بعدم التسويق التفاعلي"، ويهتم هذا الأخير بما يسمى "إدارة لحظات الصدق" والتي تحدث عند التداخل بين مقدم الخدمة والزبون.
- **البعد الثالث (التسويق الداخلي):** وهو ما سنتطرق إلى نشأته ومفهومه في هذا المطلب ويمكننا إبراز هذه الأبعاد الثلاثة في الشكل التالي:

¹ بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2009، ص: 82.

الشكل رقم 05: أبعاد التسويق الخدمي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص: 423.

ظهر مفهوم التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم المعاصرة في ثمانينيات القرن الماضي ليبرهن على إمكانيات التسويق بمعناه التقليدي داخل المؤسسة، وبدأ ظهور هذا المفهوم في قطاع الخدمات، حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالزبون أثناء تأدية الخدمة (عملية إنتاج الخدمة)¹.

وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات لتسويق خدماتهم للموظفين في المقام الأول. منطلقين في ذلك من أن الموظفين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق، وبالتالي اختيار أفضل الأفراد (وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن) وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن².

وفي الآونة الأخيرة نجد أن الكثير من الكتاب في كتاباتهم التسويقية يتطرقون إلى لفظ التسويق الداخلي وذلك بهدف الإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع الموظفين أو العمال داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعّال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، مصر، دار الجامعية، 2005، ص: 40.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص: 30.

ثانياً: مفهوم التسويق الداخلي

عرّف Berry التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسة التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفاء الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه"¹.

ويضيف كرونروس Gronroos أن مفهوم التسويق الداخلي يركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المنظمة مع الموظفين العاملين بها (السوق الداخلي)².

وأما كوتلر Kotler فقد عرّف التسويق الداخلي على أنه: "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"³ هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

وقد عرّف الأستاذان رفيق وأحمد (Rafiq & Ahmed) بعد مراجعتهم لأدبيات وأفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، بغرض استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من خلاله يتم توضيح الأنشطة وحدود تطبيقها، وكذلك إظهار الصيغة التسويقية في هذا المفهوم، حيث توصلوا إلى تعريف التسويق الداخلي على أنه: "تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين اتجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك"⁴.

ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، وتقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، والعمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق ومتكامل، وبعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجهة للداخل أو الخارج، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كأداة يمكن من خلالها تحقيق:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية؛

¹ بويكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84.

² محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الإسكندرية، دار الجامعية، 2008، ص ص: 153، 152.

³ نظام موسى السويديان وعبد الحميد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الأردن، دار حامد للتوزيع والنشر، 2008، ص: 57.

⁴ Ahmed. P.K, Rafiq.M, **Internal marketing: tools and concepts for customer- focused management**, butterworth_Heinemann, (N Y), 220, P: 10.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

- التغلب على المقاومة للتغيير.

وذلك من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة (الكلية والوظيفية)، بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه وبالأخص إرضاء المستهلك النهائي.

من خلال التطرق لمختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي، يمكن تصنيفها إلى مجموعات، على أساس المجال والمقاربة التي تعتمد عليها وذلك كما يلي:

- التسويق الداخلي كمرادف للموارد البشرية؛
- التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات وتقنيات التسويق على السوق الداخلي (داخل المنظمة)؛
- التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي؛
- التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية¹.

وأخيرا يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى توضيح السياسات والبرامج الموجهة للموظفين، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا.

ثالثا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي.

بإمكاننا رصد ثلاث مراحل يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي:

1- مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي - وتحديدًا كتابات بييري وزملاؤه- على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخلها. والسبب في ذلك هو الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع من ضرورة الاهتمام بتحفيز الموظفين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة المقدمة. فالاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بأداء غير المتماثل أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يبدي تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة للزبائن، وقد ساهمت هذه المشكلة في زيادة الاهتمام بالموظفين بغرض تقديم خدمة بمستوى مرتفع من الجودة ومن ثم الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة أداة لقياس رضا الزبون الخارجي².

¹ محجوبي محمد الأخضر، "اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية- حالة القطاع البنكي الجزائري"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 13.

² محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص: 154-155.

2- مرحلة التوجه بالزبون.

الخطوة الثانية التي عرفها تطوير مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing interaction) الذي يتيح للمنظمة فرصة تسويقية هامة.

3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

في هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، وقد كان وينتر Winter أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة، ومن هنا يشير جلاسمان وماكافي (Glasman and Macafi) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية².

المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وذلك نظرا للخصائص التي يتميز بها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أولا: أهمية التسويق الداخلي

تتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال عناصره التي ذكرها كل من رفيق وأحمد والمتمثلة في الآتي³.

- تحفيز ورضا العاملين Employee Motivation and Satisfaction
- التوجه نحو الزبائن ونحو رضاهم Customer orientation and customer satisfaction.
- التكامل والتنسيق في النشاطات Inter-functional cordination and integration.
- استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجا Marketing –Like approach
- تطبيق إستراتيجية مؤسسية محددة وشاملة Implementation of specific corporasate strategy.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

² محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

³ أمل إبراهيم الحاج عبد وهاني الضمور، "اثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص: 41.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

ويركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين الإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة.

وتأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء¹.

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها²:

1- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل، والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالعاملين بها لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء والصدقة يريدون إشباعها وهذا ما يحقق من خلال التسويق الداخلي.

2- **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل المؤسسة على تكامل الوظائف من خلال:

- التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين؛
- التأكد من أن كل الموظفين تم تحفيزهم بكفاءة.

ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو إيجاد قوى عاملة محفزة نحو خدمة العملاء، ترتبط بالأهداف الفرعية الآتية³:

- تجميع المعلومات عن القوى العاملة « فيما يتعلق بالعملاء »؛
- إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء؛
- تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء؛
- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.

¹ محمد حسين عبد المحسن أبوسنيته، "اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً"، دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 16-17.

² محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³ شاكر تركي إسماعيل، "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون (2) - حزيران 2001، ص: 186.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

كما يمكن توضيح أهداف التسويق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
1- الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء.
2- الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد. - دعم الطرق الإدارية. - دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
3- الهدف التكتيكي	- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة. - يجب عليهم دعم موقف معين مثل: الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة. - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، الطبعة الثالثة، ص: 285.

المطلب الثالث: عناصر وأبعاد التسويق الداخلي

من خلال التعريفات التي تم تناولها عن التسويق الداخلي تتضح لنا العناصر والأبعاد التي ينطوي عليها والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: عناصر التسويق الداخلي:

1- التدريب Training:

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي، ويعرف التدريب بأنه نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إن لم يكن لديها برامج للتطوير.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التدريب هي تمكين العاملين بمعنى جعل الموظفين قادرين على إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي يواجهونها أثناء تقديم الخدمات المطلوبة منهم، وإعطاء العاملين الحق في اتخاذ القرارات الملائمة.

2- التحفيز Rewards:

يعرف التحفيز بالرغبة أو الاستعداد الشخصي لبذل الجهد المضاعف من أجل تحقيق هدف معين أو مصدر دخل آخر. ويكون التحفيز سلسلة من القوى المتعددة التي تعمل معا في الشخص أو البيئة الشخصية، وقد طور فريدريك هرزبيرج نظرية التحفيز بناء على العوامل التي تنتج الرضا الوظيفي وعدم الرضا. وكانت العوامل الرئيسية للتحفيز والرضا في هذه النظرية، هي الانجاز والاهتمام والعمل نفسه والمسؤولية والتطور.

3- فرق العمل Team work:

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

4- الاتصال الداخلي Internal communication:

يعرف الاتصال بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة، حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنبا إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة.

وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام والولاء للإدارة وتوثيق العلاقات فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى. كما أن دور الاتصال يبدو جليا في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث أن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون.

ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي

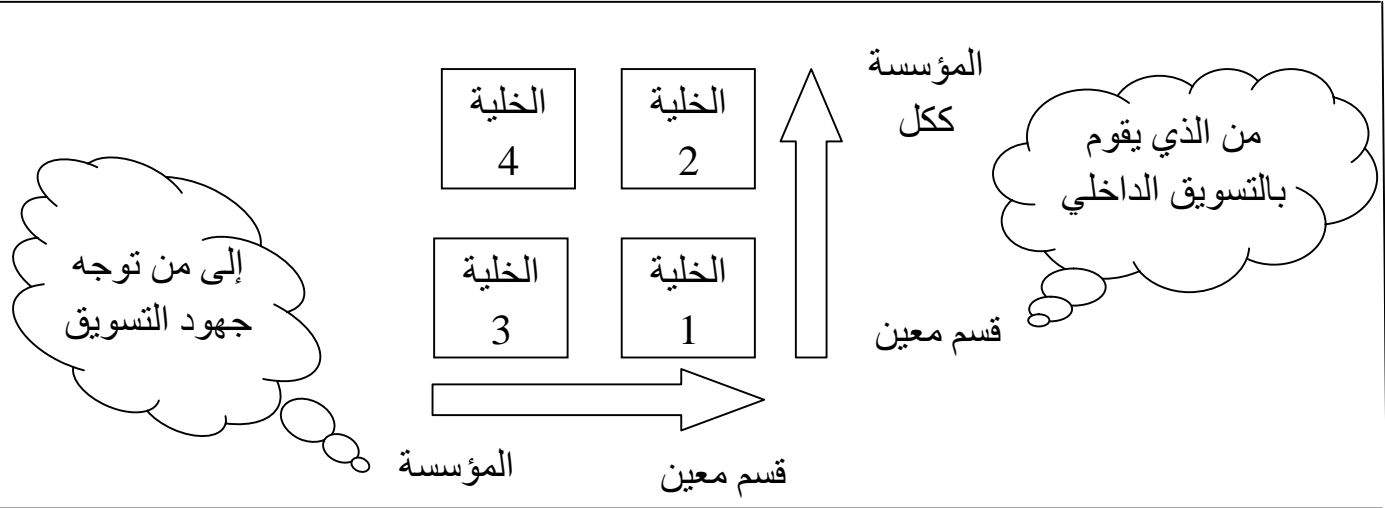
وهنا يهتم التسويق الداخلي بالإجابة على السؤالين التاليين:

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المؤسسة ككل أم قسم داخلها؟).
- إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم إلى قسم داخل المؤسسة؟).

ويمكن توضيح أبعاد التسويق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 415.

من هذا الشكل يتضح أنه هناك أربع خلايا:

- الخلية الأولى: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدماته إلى قسم المبيعات؛
- الخلية الثانية: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها مثلا أن يعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له؛
- الخلية الثالثة: يقوم قسم ما بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل، مثلا أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير الموظفين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة؛
- الخلية الرابعة: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق فالموظفين هم زبائن والأعمال والأنشطة هي المنتجات، لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل الموظفين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للزبائن الخارجيين.

المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الأخرى

لإبراز هذه العلاقة سننتقل إلى الحديث عن بعض المفاهيم الإدارية والتي نذكر منها ما يلي:

أولاً: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

إن ما أثار الجدل حول حدود وأنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق الأهداف المرغوبة، هو تلك الأنشطة التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، الذي هو في الواقع يشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية.

فمن وجهة نظر كل من رفيق وأحمد فإن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم، أما الأول فيركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم. فالمفهوم الذي قدمه كل من رفيق وأحمد، يشير إلى أن دور التسويق الداخلي هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفية التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر، ولا يمكن الفصل بينهما في منظمة الخدمات¹.

ثانياً: التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

يعد Berry من أوائل من كتب حول موضوع التسويق بالعلاقات حيث عرفه على أنه عملية يتم بواسطتها تكوين العلاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها.

ويظهر جلياً في منظمات الخدمة أن أي منظمة لكي تتجح في بناء علاقات مستمرة مع عملائها عليها أن تعتمد على نجاح علاقات موظفيها مع هؤلاء العملاء، لذلك فإن التسويق بالعلاقات يتجلى بناؤه بوضوح عند موظف الخط الأمامي، الموظف الذي لديه علاقة مباشرة بتقديم الخدمة للزبون².

ثالثاً: التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمة.

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

¹ Ahmed P.K, Rafiq. M, OP, Cit, P:59.

² يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص: 126.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

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

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفاعلية؛
- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل؛
- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي يتم عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

وكخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة¹.

رابعاً: التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها"².

ويمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء وتغيير ثقافة معينة، وذلك من خلال طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية. وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء و تموقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى تكامل بعض العناصر لإقامة هذا البناء، ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين³.

وبالتالي يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي المقابل طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص: 265.

² مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2007، ص: 78.

³ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000، ص ص: 261-263.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للتسويق الداخلي

يعتبر التسيير الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية الخدمية ولن يكون هذا التسيير كفتاً وفعّالاً إلا إذا اشتمل في ثناياه على الفكر التسويقي الداخلي، وعليه سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتسويق الداخلي.

المطلب الأول: تحليل الأسواق الداخلية

يقوم التسويق الداخلي الفعّال على ثلاث خطوات هي: تشخيص أسواق التوظيف، تحليل مفهوم الزبون الداخلي، ومفهوم جودة الخدمة الداخلية.

أولاً: تحليل أسواق التوظيف

يعتبر الأفراد ذوي المهارات والقدرات أهم مورد في المؤسسة ومن أجل جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم تقوم المؤسسات بتسويق نفسها إلى الموظفين المحتملين أو إلى أسواق التوظيف، حيث يلعب هذا الأخير دوراً هاماً خاصة في المنظمات وذلك بخلق ميزة تنافسية وبالذات في مجال الخدمات مثل: المصارف، السياحة، ... إلخ¹.

ونجد أن الموظفين المحتملين قد يلتحقوا بالمؤسسة من خلال ثلاث طرق وهي²:

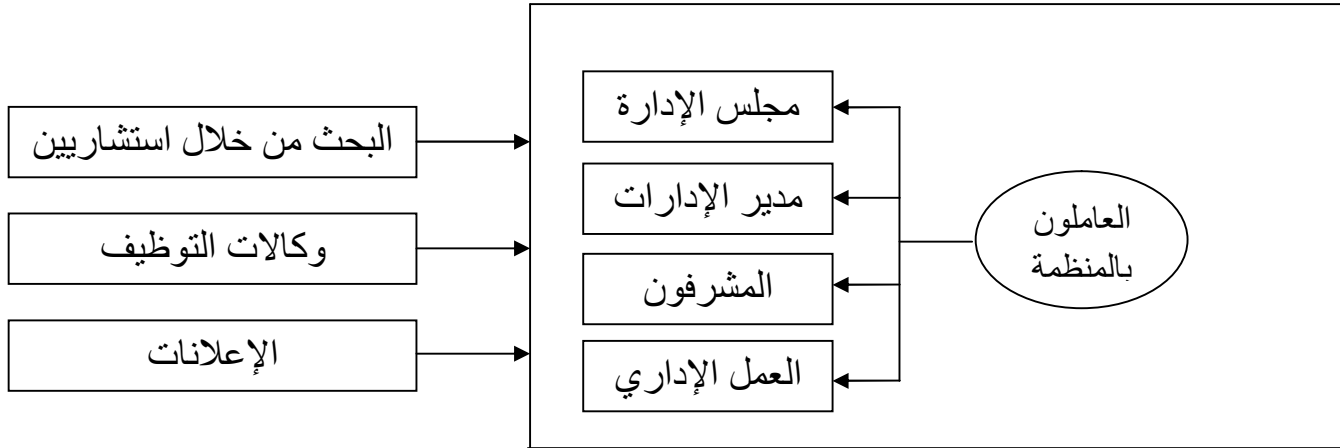
- الإعلانات التي تعلنها المؤسسة أو وكالات التوظيف التابعة لها؛
- البحث من خلال الاستشاريين، وذلك في حالة التعيينات في الوظائف الهامة والحصول على اقتراحات المديرين الحاليين بها أو ترشيحاتهم للوظائف الشاغرة التي تحتاج مهارات عالية؛
- مكاتب أو وكالات التوظيف الخارجية أو تلك الموجودة داخل الجامعات.

والشكل التالي يبرز لنا قنوات أسواق التوظيف الرئيسية.

¹ بو بكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص: 93

² المرجع نفسه، ص: 93.

الشكل رقم 07: أسواق التوظيف وقتواتها



المصدر: بو بكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

بعد قيام المؤسسة بتحليلها لأسواق التوظيف، واستقطابها للموظفين الأكفاء وتعيينهم توجه اهتماماتها نحو تحليل أسواقها الداخلية من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، آخذة في ذلك بعين الاعتبار أساسين وهما¹:

- أن كل عامل في المؤسسة يعتبر "زبون داخلي" أو موردا داخليا، وبالتالي تحتاج المؤسسة إلى التأكد من كل فرد في المؤسسة يقدم ويتسلم مستوى عالي من الخدمة الداخلية؛
- أن جميع الموظفين بالمؤسسة يجب أن يعملوا معا لتحقيق أهداف، واستراتيجيات ورسالة المؤسسة.

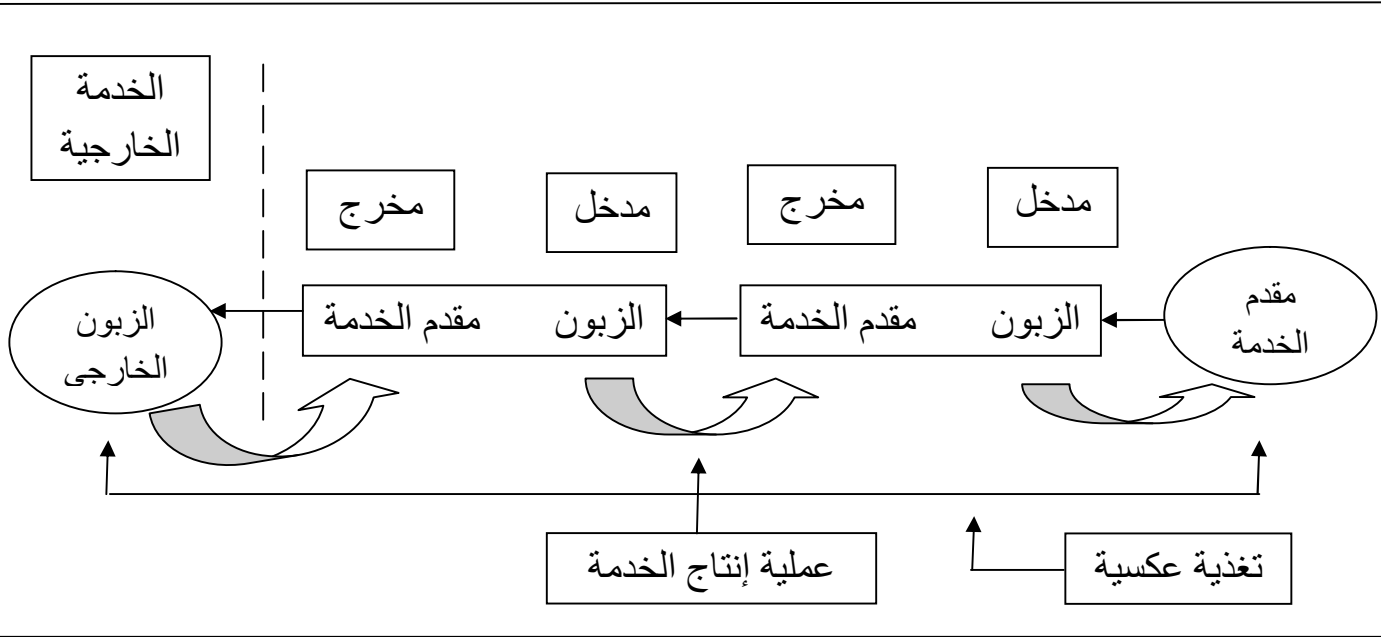
ثانيا: تشخيص مفهوم الزبون الداخلي

جرت العادة من أن الزبائن هم أفراد أو منظمات من خارج التنظيم، ومثل هؤلاء الزبائن يجب خدمتهم بطريقة تلبي حاجاتهم، إلا أن هناك تفاعلات تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدمي الخدمة أو بين أطراف شبكة العمل في الداخل، فالزبون المتصل بالموظفين أو الأقسام في المؤسسة عليه أن يحصل على دعم من الآخرين وبدورها الأقسام يجب عليها أن تتعاون لتقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن². والعكس صحيح أي ضعف التعاون بين الأقسام يؤدي إلى ضعف خدمة الزبون وعلى هذا الأساس ظهر ما يسمى بالزبون الداخلي (Customer Internal) الذي يهتم بالعلاقات بين الزبون ومقدم الخدمة داخل المؤسسة. كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ بو بكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 407

الشكل رقم 08: وظائف الخدمة الداخلية والزبائن الداخليين



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 408.

من خلال الشكل قد تكون هناك وظيفة واحدة أو سلسلة واسعة من وظائف الخدمة الداخلية وكل منها تم توضيحه في صندوق. وهذه الوظائف خاصة بالزبائن الداخليين لمقدمي خدمة داخليين آخرين، وهم أيضا مقدمي خدمات لزبائن داخليين آخرين في المؤسسة. وفي نهاية عملية الخدمة، تكون المخرجات النهائية هي الخدمة الخارجية التي يحصل عليها الزبون النهائي في الخارج.

ثالثا: تحليل جودة الخدمة الداخلية

هناك علاقة وطيدة بين مفهوم الزبون الداخلي وجوده الخدمة الداخلية، وهذا لأن الفكر الأساسي لمفهوم الزبون الداخلي هو اعتبار الموظفين داخل المؤسسة زبائن فيما بينهم، وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبون الداخلي من قبل مقدم خدمة داخلي تماشيا مع مفهوم التسويق التقليدي الذي يسعى لتلبية حاجات الزبون الخارجي من خلال جودة الخدمات¹.

كما يمكننا القول أن الخدمة الخارجية هي في الحقيقة نتاج الخدمة الداخلية، والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الذي يوفر للموظفين الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفعالية. وبالتالي تعزيز جودة الخدمة الداخلية من خلال ما يلي²:

- توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز والتعلم المستمر، وتفعيل الثقة بين المسير والمرؤوس؛

¹ يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 344-347.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

- توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل؛
- توفير تدفق مستمر للمعلومات؛
- توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المعرفة والمهارة، وتوفير الحوافز المناسبة.

المطلب الثاني: استراتيجيات التسويق الداخلي وشروط نجاحها

لكي تتمكن المنظمات الخدمية من تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفاء لا بد لها من معرفة وفهم وتشخيص استراتيجيات التسويق الداخلي، التي من خلالها يبنى مفهوم التسويق الداخلي.

أولاً: استراتيجيات التسويق الداخلي

تشتمل استراتيجيات التسويق الداخلي على خطوات أساسية والتي يمكن استعراضها كما يلي:

- 1- تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذي تتطلب حاجاتهم إشباعها. فكل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.
- 2- العمل التسويقي:** هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتقويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب على العناية بالعملاء وتدريب الموظفين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.
- 3- الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.
- 4- التوجه التسويقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، إن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي

لنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي يجب توافر ثلاث شروط وهي¹:

- اعتبار التسويق الداخلي عنصر مترابط مع التسيير الاستراتيجي وجزء لا يتجزأ منه؛
- تدعيم عمليات التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة؛
- تبني الإدارة العليا لمفهوم التسويق الداخلي واعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة.

المطلب الثالث: سياسات المزيج التسويقي الداخلي

يلاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للزبائن والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالمنظمة، حيث أن قيام المنظمة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة أو تغيير الأهداف أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه، سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الإستراتيجية التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية². ويتطلب ذلك تنمية مزيج تسويقي موجه للعاملين، و يتفاعل في نفس الوقت مع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

ويتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع) وذلك على النحو التالي³:

أولاً: المنتج

يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على أنه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة، وهناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج. وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق، وتغيير نظام ومعايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها المستهلك عند نقاط البيع.

¹ عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)، مصر، منشأة المعارف للطباعة والنشر، 2006، ص: 58.

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

³ المرجع نفسه، ص: 44-46.

ثانياً: السعر

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها. وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة ووضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين، ... الخ، والأكثر من ذلك هو التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

ثالثاً: الترويج (الاتصالات)

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب. وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات ومجلات الحائط، ... الخ.

وبالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم الأفكار والخطط المطلوب تنفيذها. وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

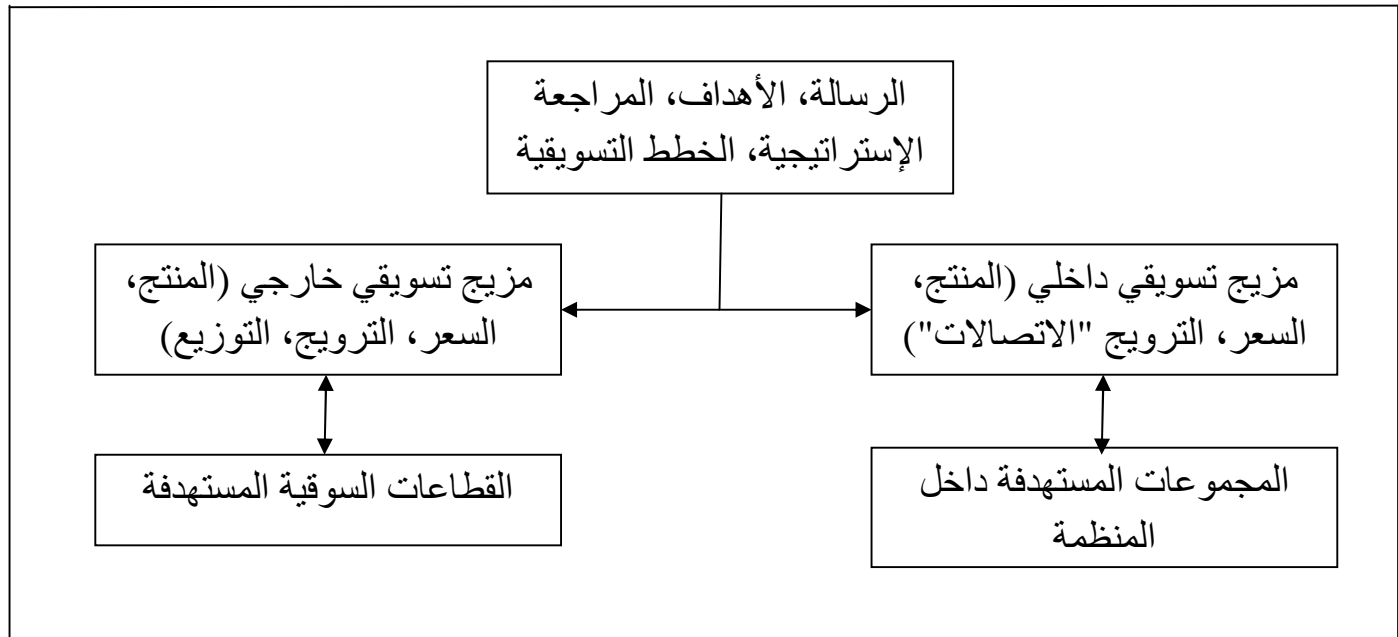
رابعاً: التوزيع (المكان)

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج للزبائن الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، اجتماعات، تدريب، وندوات، ... الخ. وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة ... الخ. ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

والشكل التالي يبرز التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

الشكل رقم 09: التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي



المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

المبحث الرابع: ممارسات التسويق الداخلي وأنشطة وإجراءات تنفيذه

بعد التخطيط الجيد لإستراتيجية التسويق الداخلي، لا يكون أمام المؤسسة الخدمية سوى الدخول في مرحلة الممارسة الفعلية له، وذلك بواسطة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة على المدى البعيد وذلك من خلال أنشطة وإجراءات تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والخروج بنتائج ايجابية حول رضا الموظفين وبالتالي رضا الزبائن.

المطلب الأول: أنشطة التسويق الداخلي وإجراءات تنفيذه

هناك عدة أنشطة وإجراءات ضرورية تمثل الحجر الأساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، والتي من خلالها تصبح المنظمة مهياًة لاستيعاب التسويق الداخلي، وفي هذا المطلب سنتطرق بشيء من التفصيل إلى هذه الأنشطة والإجراءات.

أولاً: أنشطة التسويق الداخلي

قبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي لابد من الوقوف على مفهوم وخصائص السوق الداخلي والتبادل الداخلي.

السوق الداخلي:

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المنظمة، هو السوق الداخلي والذي يتكون من كافة الموظفين في مختلف الوظائف والمستويات، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، ونجد أن أهم فكرة يقوم عليها مفهوم السوق الداخلي هي فكرة أو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمنظمة. حيث أشار آدم سميث في كتاباته إلى هذا المعنى، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المنظمة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يحصل عليه.

فمن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل بما يحقق التوازن المطلوب، الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين، ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، وتحسين العلاقة مع الزبائن الخارجيين¹.

وعليه فإن خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه. وفيما يلي توضيح أنشطة التسويق الداخلي:

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-27.

1- بحوث التسويق الداخلي

تتمثل بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختيارها للحاجات المتعلقة بالتسويق¹. وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وذلك للمساهمة في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي. وهي بذلك تساعد على كشف الأمور التي من الممكن أن يكون لها تأثير على نجاح برامج المنظمة وبالتالي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة².

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية من المعلومات التي تحتاجها المنظمة وتقوم بتجميعها، والتي تركز على³:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة؛
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة؛
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي.

كل هذه الجوانب مهمة لمعرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وأداء والتزام وولاء الموظف للمنظمة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتماطل في العمل أو حتى يقرر المغادرة، وإذا كان العكس، فإنه سوف يكون متحمسا أو مندفعا أكثر للعمل وتزداد درجة ولائه والتزامه تجاه المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بكفاءة وفاعلية من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي⁴:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية؛
- مستويات الرضا الوظيفي؛
- تقييم المهارات والحاجة إلى المعرفة والتعليم؛
- حاجات ورغبات العاملين.

ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات، المقابلات، والحوارات المباشرة ... الخ.

¹ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 345.

³ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

⁴ المرجع نفسه، ص: 29.

2- تجزئة السوق:

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبنى عليه رسالتها في العمل ويعرف السوق على أنه "مجموعة من الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى بيع منتجاتها وخدماتها إليهم وتركيز جهودها عليهم"، ولا تركز الكتابات الحديثة فقط على ضرورة تجزئة السوق إلى قطاعات لاختيار البعض منها لتكون أسواق مستهدفة لها وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث ترى أنه من الضروري إعادة تجزئة القطاعات السوقية بالشكل الذي يناسب التعامل مع كل زبون باعتباره قطاع سوقي مستهدف وقائم بذاته¹. وبذلك نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتجزئة مجتمع موظفي المؤسسة إلى قطاعات وهي²:

- التقسيم الجغرافي: وهنا يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد والموظفين في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى. ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للمنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- التقسيم الديمغرافي: وهنا يفترض هذا المدخل تقسيم سوق الزبائن إلى قطاعات على أسس ديمغرافية: الجنس، الديانة، الدخل،... الخ، وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي فإنه أقل أهمية بالنسبة للزبون الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة لاستخدامه مثلاً وجود خطة لنقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذا التقسيم قد يؤدي أحياناً إلى خلق المشاكل بدلاً من الإسهام في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة.
- التقسيم النفسي: نجد هذا التقسيم يستخدم بعض الأسس النفسية مثل: نمط الحياة، القيم والاتجاهات، إلى غير ذلك من الخصائص النفسية الأخرى، ويركز هذا المدخل على تقسيم السوق إلى قطاعات بما يتناسب وتفكير الفرد ومعتقداته، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. كما يركز أيضاً على كيفية إنفاق الفرد لأمواله على متطلبات حياته وكذلك طريقة عيشه.
- التقسيم السلوكي: ويقوم هذا السلوك على افتراض مؤدبه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي وبصفة خاصة عند تحديد الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع سلوك الأفراد الموظفين، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها وبصفة عامة فإن الإدارة تدرك أن الموظفين ليسوا متشابهين، وأن استجاباتهم لنفس المؤثرات التي يتعرضون لها أثناء أدائهم لوظائفهم تكون مختلفة.

¹ محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص: 172-174.

² المرجع نفسه، ص: 175.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

وعليه إذا أرادت الإدارة القيام بتطبيق برنامج التسويق الداخلي فعليها بتصميم برامج مرنة للحصول على منافع ومؤثرات لمختلف الموظفين الذين تم تقسيمهم وفقا لمدخل معين من المداخل، بمعنى ضرورة الاتصال بمجموعة متجانسة من الموظفين وتحديد رسالة اتصالية بالطريقة التي تتوافق مع اهتمامات وخصائص تلك المجموعة. ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي كإدارة الموارد البشرية، وذلك لأنه يطبق نفس مبادئ التسويق ولكن على الأفراد الموظفين وهذا ما لا تفعله إدارة الموارد البشرية وبالتالي لا بد أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة التنظيمية والتي تمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي، وذلك بالانطلاق من مفهوم قطاعية السوق وتطبيقه على التنظيم الداخلي للموظفين.

3- مزيج التسويق الداخلي

يرى كوتلر أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية (4 Ps) على السوق الداخلي كما يلي¹:

- **المنتج:** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.
- **السعر:** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.
- **الترويج:** يشير إلى الاتصالات الداخلية.
- **التوزيع:** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد من مقر إقامة الموظف.

أما أحمد ورفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (7 Ps) كما يلي²:

- **المنتج:** يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- **السعر:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.
- **الترويج:** يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشرات الداخلية.
- **التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء إلى المستشارين أو وكالات التدريب.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

²Ahmed P.K, Rafiq. M, P P:28-36.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

- **الدليل المادي أو الملموس:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي.
- **العمليات:** وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
- **المشاركون (الأفراد):** وتعتبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

ثانياً: إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلاءم التسويق الداخلي. وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي في ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

وفيما يلي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي¹:

1- ثقافة الخدمة:

ويقصد بها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين. فللمنظمات ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة وذلك من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات. كما تساهم في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وكذلك درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين أنفسهم من جهة أخرى.

إن الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما:

- السلوك المباشر: والذي يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما المتوقع منهم.
- الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف، ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءاً منها.

مما تقدم يمكن القول أن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي.

¹ درمان سليمان صادق، حسان ثابت حاسم، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى"، ورقة بحثية من رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص ص: 4-7.

2- التدريب الداخلي:

يتحقق التدريب الداخلي في المنظمة من خلال وضع برامج لتدريب العاملين على أمور تتعلق بالمهارات الشخصية، لاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون إذ أن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابا في خدمة الزبائن الخارجيين وذلك إذا كان هذا السلوك يتوافق مع سياسة المنظمة.

إن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

المستوى الأول: هو أن تقوم المنظمات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل.

المستوى الثاني: والذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المنظمة، بمعنى أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي تسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

3- نشر المعلومات التسويقية بين العاملين

إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر في الزبائن هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون، ولذلك يتوجب على الإدارة أن توفر معلومات دقيقة وكافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي يمكن أن تحصل في طبيعة الحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة في المكان والزمان المحددين. لكي يتسنى لمقدم الخدمة الاطلاع عليها، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة.

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم من خلالها نشر المعلومات بين العاملين دون إجراء تغيير في طبيعة تلك المعلومات. وهناك العديد من وسائل الاتصال الممكن استخدامها في إيصال المعلومات إلى العاملين ومنها: النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقارير السنوية، المؤتمرات، شبكات الانترنت، البريد الإلكتروني، إلى غير ذلك من الوسائل.

المطلب الثاني: الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي والمزيج التسويقي للأفراد

إن تحقيق ممارسة فعالة للتسويق الداخلي يتم من خلال إتباع خطوات مهمة من قبل جهات مسؤولة ومعنية للقيام بالتسويق الداخلي.

أولاً: كيفية تحقيق الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي

يمكن ممارسة التسويق الداخلي بصفة فعالة من خلال القيام بما يلي¹:

- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور والحوافز، التي تبقيهم في وظائفهم، وتمكّن في نفس الوقت من جذب واختيار الأفضل دائماً؛
- تزويد الأفراد الموظفين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكن من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛
- تجهيز الأفراد وتنمية مهاراتهم وتحديثها بصورة مستمرة، حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل؛
- تمكين وتشجيع الأفراد على العمل كفريق واحد؛
- توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالانجاز والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

ثانياً: الجهات المسؤولة عن تنفيذ مخطط التسويق الداخلي

إن مسؤولية تنفيذ التسويق الداخلي في المؤسسات عامة والخدمية خاصة لا تقع على عاتق قسم أو وظيفة واحدة داخل المؤسسة، وإنما يتوقف نجاحها على التكامل والتعاون بين العديد من الأقسام والإدارات كالإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق وإدارة المالية،... الخ . فكل من هذه الإدارات تساهم في تطبيق وتنفيذ جزء من الإستراتيجية، لتتحصل المؤسسة في النهاية على تطبيق تام ومتكامل لإستراتيجية التسويق الداخلي، كما أن تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي يأتي بصفة مستمرة ومتكاملة، ولا يمكن فصل جزء منها عن الآخر أو الانتهاء منها ثم الشروع في تنفيذ جزء آخر، فمثلاً في حالة تكامل وتضافر جهود الإدارة نجد إدارة التسويق تضع المخططات التسويقية اللازمة للأفراد الموظفين في المؤسسة كسياسة للاتصالات المتكاملة بين الأفراد فيما بينهم من جهة، والأفراد والإدارة من جهة أخرى وكذلك ما بين الأفراد والمحيط الخارجي. كما نجد أن إدارة الموارد البشرية تخطط لأساليب دفع الأجور ومختلف التجهيزات وكذا أساليب خلق المساهمة ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وإنتاج الأفكار والإبداع². كما نجد أيضاً إدارة المالية تتسق مع إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية لمعرفة كافة النشاطات المخطط لها وذلك من أجل تمويلها بالميزانية المناسبة، وفي الإطار العام نجد الإدارة العليا تعمل مع الإدارات السابقة بتوجيهها وتعديل القرارات غير الصائبة أو الصعبة التنفيذ من

¹ محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 171-172.

² Yves Réale, et all, **Le DRH stratège**, édition d'organisation, Paris, France, 2006, P: 104.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

الناحية العملية، وحتى تكتشف الأخطاء في الوقت المناسب وتحاول تصحيحها فإنها تقوم بممارسة مختلف أساليب الرقابة المتاحة لديها، لكن كل هذا دون أن تكون الإدارة العليا متسلطة ومتعسفة في تعاملها مع تلك الإدارات ومع الأفراد والموظفين داخل تلك المؤسسة حتى لا تفسد ما تم التخطيط له في إطار التسويق الداخلي.

ثالثا: المزيج التسويقي للأفراد

يحتوي المزيج التسويقي للأفراد الموظفين بالمؤسسة على خمسة عوامل أساسية تسمى بـ (5C)¹:

1- محور القدرات Axis capabilities:

من خلال هذا المحور يتم فهم سياسات القدرات البشرية، وكذلك سياسات التكوين وتطوير القدرات وسياسات متابعتهم.

2- محور مسيرة العمل Axis career:

ومن خلاله يتم فهم سياسة التوظيف، تطوير مسيرة العمل ومختلف الترقيات، سياسة حركية الأفراد داخل المؤسسة والمناصب التي شغلوها ولو من غير ترقية، السياسة المتبعة خلال إنهاء الموظف لمسيرة الوظيفة وكيفية إحالته على التقاعد.

3- محور التعويض Axis compensation:

يتم من خلاله فهم سياسة دفع أجور الموظفين مقابل ما يقدمونه من أعمال، مجهودات سياسة التنبؤ والفتنة والاحتياط، مخططات الادخار والتوفير التي تضعها المؤسسات من أجل موظفيها، والمزايا الاجتماعية.

4- محور التعاون والتكرار Axis cooperation:

ويتم من خلاله فهم سياسة دفع الأجور للموظفين، والسياسة المجتمعية (ثقافة المؤسسة المستمدة من ثقافة المجتمع)، وسياسة التنمية المستدامة.

5- محور الاتصال Axis contact:

فيما يخص هذا المحور فإن الاتصال يبدو واضحا أن أي مؤسسة تعتمد عليه لأنه أساس جميع العمليات، وبذلك يجب عليها أن تهتم به لتفعيل عملياتها وتحقيق أهدافها وفي الأخير يمكن القول بأن ممارسة التسويق الداخلي فعليا تختلف كثيرا عن التخطيط النظري له، كما أنه ليس بالشيء السهل إطلاقا، فنجاحه

¹ Yves Réale, et all, P: 105.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

يتوقف على الأداء الجيد بكل قسم ووظيفة كل مسؤول وعلى الأداء الجيد للإدارة والمؤسسة ككل. حتى يتمكنوا من تقديم خدمات تتسم بالجودة المطلوبة.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

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

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

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

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

وفيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج¹:

أولاً: نموذج بييري

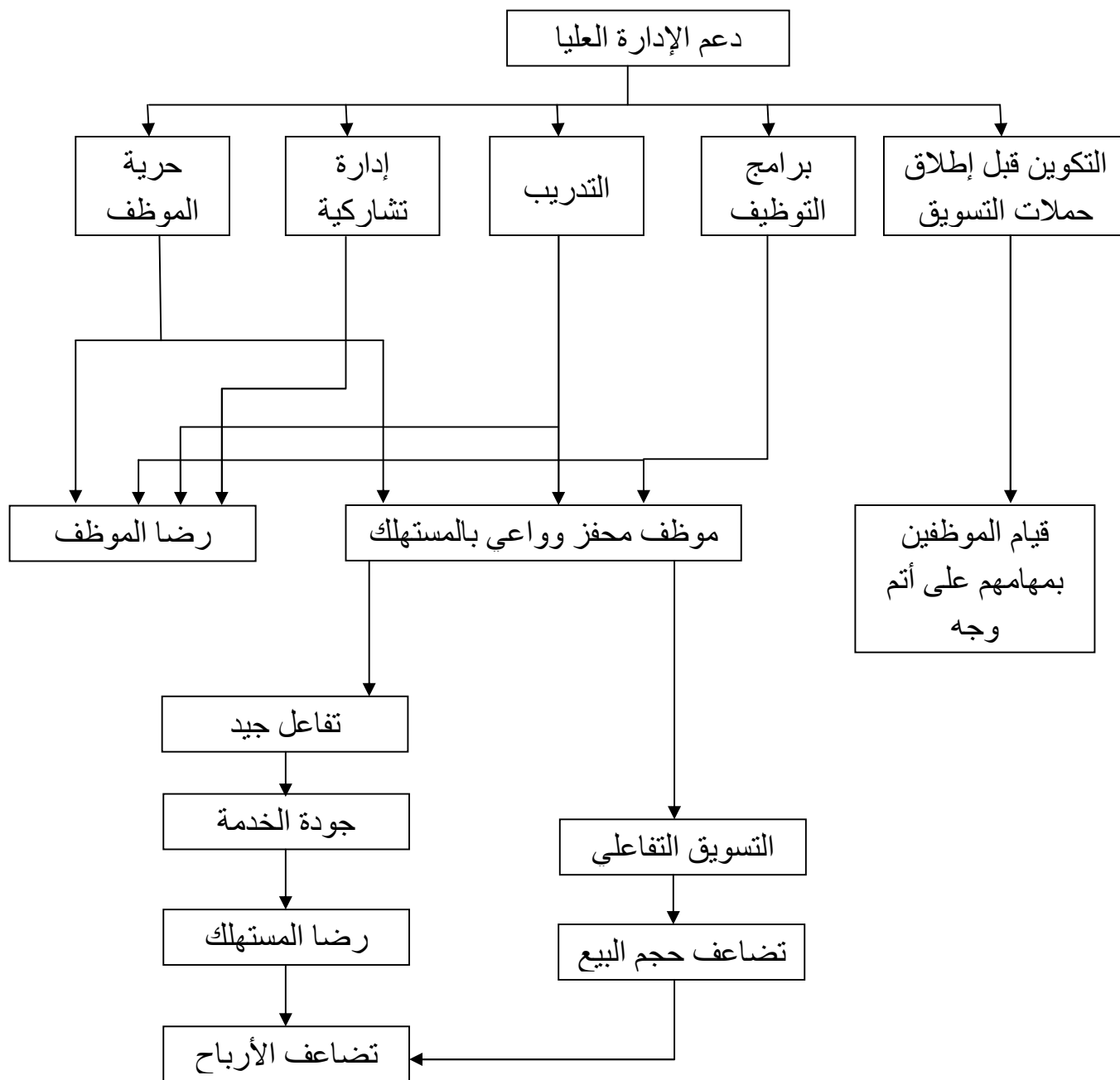
ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:
- اعتبار الموظف منتجات داخلية؛
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل التالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 44 - 48.

الشكل رقم 11: نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره ص: 47.

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

- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

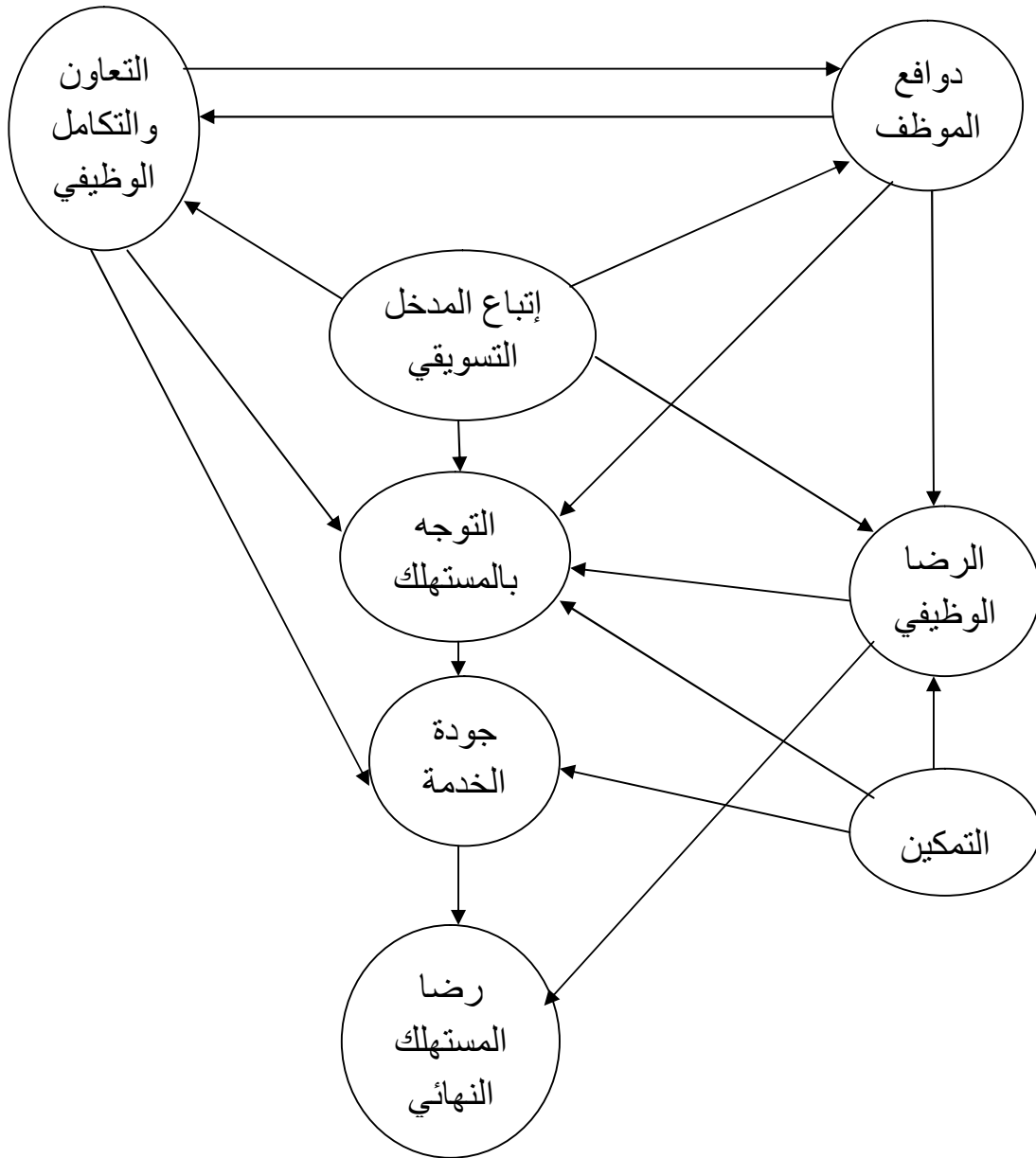
- سياسات وبرامج التوظيف، وتطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم وظائف تلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة بالمشاركة، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يفرض على المنظمة دعم ومشاركة جميع الموظفين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، خاصة الموظفين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- بالإضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها.

التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين وواعين بخدمة الزبون، وبالتالي هناك تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، وبذلك تحقيق رضا الزبون وزيادة أرباح وحصص المنظمة في السوق.

ثالثاً: نموذج رفيق وأحمد

انطلاقاً من النموذجين السابقين، واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي، فقد قام كل من أحمد ورفيق بتطوير نموذج يبين كيفية تطبيق التسويق الداخلي وذلك من خلال العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره ص: 48.

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

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز والدافعية؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛

الإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي

- التمكين.

كل هذه الأنشطة تؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تقديم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وكسب مكانة تنافسية في السوق.

خلاصة الفصل:

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار العام للتسويق المصرفي والتسويق الداخلي نخلص إلى ما يلي:

- التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة تمخض عن إفرزات التطورات الحاصلة في هيكل النظام المصرفي بالتوازي مع أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات.

- الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن.

- يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في جعل الموظف أكثر تفهماً واهتماماً برضا الزبائن، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة.

- نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بدرجة أساسية على مدى التعاون والتنسيق بين قسми التسويق والموارد البشرية في المصرف.

- وفي الأخير يمكن القول أن التسويق الداخلي هو احد أهم أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الزبائن ومسؤوليتها تجاه الموظفين على حد سواء، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الرضاء

الوظيفة

تمهيد:

اهتمت معظم الأمم المتقدمة والنامية بالعنصر البشري وجعلته أهم قضاياها لمعرفة ما بأن استثمار رأس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها.

ونجد أن المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر تبذل الكثير من المال والجهد والوقت وذلك من أجل دراسة وقياس وتحسين الرضا الوظيفي للقوى العاملة، لكونها أهم مكونات المنظمة وعليه يتوقف نشاط وكفاءة العمل، فالعنصر الإنساني هو الأساس في العملية الإنتاجية.

ويعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي استحوذت على اهتمام خاص ونوعي من قبل آلاف الباحثين والدارسين من علماء النفس الاجتماعي والتنظيمي وعلماء الاجتماع والإدارة باعتباره الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للعاملين، لذا على المنظمة أن تمارس قدرًا معينًا من التأثير على سلوكهم لتلبية حدود معينة من رغباتهم والمتمثلة في جملة من الحاجات التي تؤثر حتماً في أدائهم.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع وكذا أبرز النقاط التي تشكل العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي. وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي؛
- المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي ومؤشراته؛
- المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي؛
- المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تسعى المنظمات المقدمة للخدمة لأن تكون فعّالة ومتميزة، وهذا يعتمد بالتالي على درجة رضا مستخدميها (مقدمي الخدمة)، لأن ذلك له تأثير مهم وفعّال على جودة الخدمة للعملاء وهو الهدف الأساسي لتلك المنظمات.

المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أول المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)، إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل.

وقد قام فريدريك تايلور (1856-1917) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين على افتراض أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت والحوافز المادية. ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية في حياتهم. مع لفت الانتباه لأهمية العنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتحفيزهم على تقديم المزيد والجد في العمل¹.

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلا في المجال الصناعي غير أنه اكتسب أهميته في مجال تقديم الخدمات باعتبار أن العنصر البشري من أهم مدخلاته وكذلك أهم مخرجاته. كما يمكن تقييم كل مخرجات عملية تقديم الخدمة بصورة عامة، والرضا الوظيفي لمقدم هذه الخدمة والذي يعتبر محرك هذه العملية بصورة خاصة.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني، ومن وراء هذه الحركة "التون مايو" وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة أفكار أهمها:

أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. ونجد أن هذه المدرسة هي التي تنادي بضرورة تفهم عادات وطبائع العاملين وتصرفاتهم، وكذا ميولهم ورغباتهم لخلق جو من التعاون بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

¹ ايناس فؤاد نواوي قلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 40.

الرضا الوظيفي

وفي عام 1935 قام هوبوك بإجراء دراسة حول الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والانجاز مستخدما في ذلك أسلوب الاستقصاء وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي¹.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بحالة نفسية يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته داخل المنظمة، نظرا لاختلاف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد لآخر.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

من بين التعاريف التي أعطيت لمعنى الرضا الوظيفي نجد:

لغة: الرضا في اللغة هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه².

أما في الاصطلاح فيصفه أبو حامد الغزالي بأنه: "ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب يورث الرضا"³.

حيث يقول الله عز وجل في سورة الفجر ﴿ أَرْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ رَاضِيَةً مَّرْضِيَةً ۗ (١٨) فَأَدْخُلْ فِي عِبَادِي ۗ (١٩) وَأَدْخُلْ جَنِّي ۗ (٢٠) ۝ ٤ .

وقال تعالى في سورة الغاشية ﴿ وَجْهٌ يُؤَمِّدُ نَاعِمَةً ۗ (٨) لَسَعِيهَا رَاضِيَةً ۗ (٩) فِي جَنَّةٍ عَالِيَةٍ ۗ (١٠) ۝ ٥ . وهذا يعني أن الله سبحانه وتعالى يكافئ المؤمنين بالجنة كنتيجة لسعيهم في الدنيا استحقوا عليه رضاه نتاج عملهم.

كما عرّف اوارد وشيت (Haward and Sheth) الرضا بأنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"⁶.

ونجد أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، والذي يتحقق عندما تكون نتيجة التقييم إيجابية، أي عندما تغطي العوائد كافة التضحيات التي يقدمها الفرد.

ويعتبر الرضا الوظيفي للعمال، من أهم العوامل التي تؤثر على عطائهم، وتؤكد ذلك نتائج بعض الدراسات التي أجراها عدد من الباحثين فنجد:

¹ إيناس فؤاد نواوي قلمبان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 40-41.

² ابن منظور: لسان العرب، ضبطه وعلق حوافيه الدكتور خالد رشيد القاضي، بيروت، لبنان، دار صيح واديسوفت، الجزء 5، 2006، ص: 227.

³ أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، لبنان، مؤسسة دار فؤاد بعينو للتجليد، الجزء 4، ص: 243.

⁴ القرآن الكريم، سورة الفجر، الآية من 27-30.

⁵ القرآن الكريم، سورة الغاشية، الآية من 8-10.

⁶ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، القاهرة، دار مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1998، ص: 121.

الرضا الوظيفي

Behling و Schrieshrim يعرفانه على أنه: "عبارة عن مشاعر ناتجة مباشرة عن عمل الفرد أو المكافآت التنظيمية التي يتم فيها إنجاز العمل"¹.

وضمن نفس السياق يرى فروم Vroom بأن الرضا الوظيفي هو: "إتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"². وهنا نجد أن الرضا الوظيفي نتيجة وإحساس وتصور إيجابي للعامل نحو عمله.

كما يرى سترونج Strong أن الرضا الوظيفي هو: "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة"³. فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك عوامل تتعلق بالعمل الذي يؤديه الفرد والتي تجعله منجذبا لعمله دون توتر أو قلق.

وقدمت مورز نموذجا لمفهوم الرضا عن العمل يمكن توضيحه من خلال النقاط التالية⁴:

- الإنسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر تزداد بقوة الحاجات؛
- هناك أشياء مادية واجتماعية في الجو المحيط بالفرد يمكن اعتبارها مصدر للرضا؛
- كل شيء يتمكن من تخفيض التوتر الذي يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدر للرضا؛
- مستوى الرضا الذي يشعر به الموظف هو حصيلة تفاعل مدى إشباع حاجاته إلى موقف معين مع مدى النقص في إشباع حاجاته.

أي أن الشعور بالرضا هو نتيجة تفاعل ما يريده الموظف وما يحصل عليه فعلا جراء عمله وعلى الرغم من التباين والاختلاف البارز في مختلف التعاريف السالفة الذكر إلا أنه يمكن أن نستنتج من خلالها أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لعاملين أساسيين وهما⁵:

- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل المنجز من قبله.
 - درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها في المؤسسة والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، أو هو ذلك الفرق بين الأهداف المطلوبة والأهداف التي تم تحقيقها بالفعل، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الرضا من جانب العامل يشمل القدرة والكفاءة على أداء العامل.

¹ عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم، نماذج ونظريات)، ليبيا، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس، 1995، ص: 440.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 195.

³ نفس المرجع السابق، ص: 196.

⁴ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مصر، مكتبة غريب، ص: 132.

⁵ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص: 60.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في وفائهم لتعهداتهم وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا العالي يساهم في تحسين نوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها وكذا الصحة النفسية والبدنية للعامل، فقد خلصت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الناتج عن ضغط العمل والملل.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، وهذا ما يؤدي إلى زيادة المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات ونقابات عمالية للدفاع عن مصالحهم. كما ينتج عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وبذلك فإن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على تجهيز قوة عمل راضية لأن ذلك يمكن الأفراد العاملين من أداء عملهم بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الولاء وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار¹.

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي

تم تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي²:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس؛
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فما يمكن أن يكون الرضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر؛
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني؛
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول؛
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي؛
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

¹ إيهاب محمود عايش، "اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008، ص ص: 44-45.

² فرش طريق شوقي، السلوك القيادي وفعالته الإدارية، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1993، ص ص: 223-225.

المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية والتي سنتطرق إليها بعد أن نشير إلى أهم الأبعاد التي يأخذها الرضا الوظيفي.

أبعاد الرضا الوظيفي

تشير التعريفات السابقة في سياقها وكذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعادا مختلفة، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي¹:

1- الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتعاقد وغيرها.

2- الرضا بعلاقات العمل وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور.

3- الرضا بالعمل ذاته وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات ويمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.

ومن الواضح أن الرضا بأحد هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى، حيث أنه من الطبيعي أن نجد اختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة، ومصدر ذلك الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو اختلافهم في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، بالإضافة لاختلافهم في نظرتهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها.

عناصر الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يتكون من عدد كبير من الميولات المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وتقسّم هذه المجالات إلى مجموعة من العناصر تتفاوت في الأهمية والتي نذكرها كما يلي:

1- الأجر:

يعرف الأجر بأنه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل واعترافا لما قدمه ومكافأته عليه²، وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

² سامية خرخاش، "الثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر،

2003، ص: 35.

الرضا الوظيفي

بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن .. إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى الاحتفاظ بالكفاءات الحالية، وهو وسيلة لنشر العدالة بين الموارد البشرية¹.

وتوجد هناك طرق عديدة لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة.

ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، وفيه يتم دفع الأجر للمورد البشري بناءً على الوقت الذي يقضيه في العمل، بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة، ويتمثل العيب الأساسي لهذه الطريقة في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. أما المقصود بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح. ولهذه الطريقة عيب يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج².

2- محتوى العمل

يُعبّر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تشكل المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد³:

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل؛
- طبيعة أنشطة العمل؛
- فرص الانجاز التي يوفرها العمل؛
- فرص النمو التي يوفرها العمل؛

3- نمط الإشراف

يعرف أغلبية الباحثين الإشراف على أنه: "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة"⁴.

ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف والتي يمكن أن نوضحها كما يلي⁵:

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص: 187.

² شاطر شفيق، "اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز- جيجل" رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص: 8.

³ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص: 144.

⁴ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

⁵ نفس المرجع، ص: 9.

- الإشراف الفوضوي (التساهلي)

ويقصد به قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

- الإشراف الاستبدادي

ويقصد بالإشراف الاستبدادي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهويتهم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

- الإشراف الديمقراطي

هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرص المناسبة والكافية للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني بإمكان المشرف أن يفتح المجال أمام المشرف عليهم للبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

4- الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام¹.

إن حصول العامل على ترقية هو بمثابة اعتراف من الإدارة على التزام العامل وتمكّنه في عمله، كما أن فرص الترقية لا بد أن تستند إلى معايير موضوعية قدر الإمكان لأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها². وتتمثل هذه المعايير أو الأسس في³:

- الأقدمية: حيث يتم ترقية العامل على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).
- الكفاءة: حيث يتم ترقية العامل أو المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

5- جماعات العمل:

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها: "وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به"⁴.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997، ص: 397.

² احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 398.

⁴ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

الرضا الوظيفي

من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

وحتى تكون جماعات العمل مصدرا لرضا الأفراد يجب أن تقوم على¹:

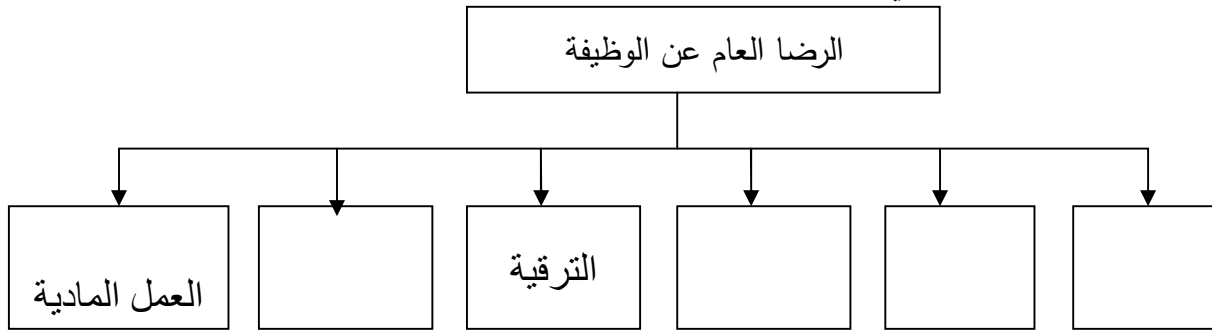
- إتاحة الفرص للفرد لتحقيق ذاته داخل الجماعة؛
- تبني وتشجيع الجهود الجماعية وروح التعاون؛
- الشعور بالفخر للانتماء إلى جماعة ما.

6- ظروف العمل المادية

وتتمثل في مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب ... إلخ. وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للعامل كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه².

مما سبق ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل لهذه العناصر المكونة للوظيفة. ويمكن تلخيص العناصر السالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

² احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي وأساليبه قياسه

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميولات المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها هي عوامل ومسببات تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

رغم اختلاف الباحثين في تحديد المسببات أو العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فإنه يمكن أن نصنفها إلى قسمين حسب مصدرها أحدهما مسببات وعوامل خاصة بالتنظيم وأخرى مسببات شخصية خاصة بالفرد ذاته.

أولاً: المسببات والعوامل التنظيمية.

إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها:

1- نظام العوائد:

تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب¹.

وتتمثل العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات يمكن شرحها بإيجاز فيما يلي:

__ الأجر:

يعتبر الأجر النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل واعترافاً لما قدمه ومكافأة عليه، فلا يمكن اعتباره عاملاً من عوامل الرضا، وإنما هو عامل يمنع جوانب الإحباط والاستياء لدى الفرد².

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص: 321.

² سامية خرخاش، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

- الحوافز:

يعرف التحفيز على انه: "أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها"¹.

ويؤثر نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا وبالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضاً على رضا الفرد. فإذا تقرر منح مكافأة لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا انجازاً مميزاً في عملهم، أما إذا تم منح المكافأة بنسب متفاوتة وذلك حسب الانجاز فإن كل فرد سيشعر بمقدار المكافأة الممنوحة له².

- الترقيات

إن حصول العامل على ترقية هو بمثابة اعتراف من الإدارة على تقاني العامل والتزامه وتمكنه في عمله، كما أن فرص الترقية لا بد أن تستند إلى معايير موضوعية قدر الإمكان لأن اثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها وتمثل هذه المعايير في الكفاءة، اكتساب الخبرات، ووضع مزايا اقتصادية مرتبطة بالترقية. فالترقية أمر مهم لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عاليين³.

2- نمط الإشراف

إن إدراك الفرد بمدى وجوده الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم لكسب ولائهم وتحقيق رضاهم.

إن نمط الإشراف له علاقة بالقيادة، والقيادة لها عدة أنماط منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم التجارب على أن أفضلها تحقيقاً لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون⁴.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون سنة، ص: 113.

² رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2000، ص: 265.

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

3- العلاقة مع الزملاء

إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي بذلك تزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي¹.

4- سياسات المنظمة

تتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه، لذا فإن وضوح سياسة المنظمة وتوفير المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي وتزيد من شعورهم بالمسؤولية².

5- ظروف العمل

يعمل المناخ الذي يحيط بالفرد في المنظمة كالضوضاء ووسائل الأمن الصناعي وطبيعة التهوية والإضاءة ودرجة الحرارة وغير ذلك على التأثير في درجة الرضا الوظيفي للفرد فتلك العوامل قد تؤدي به إلى الشعور بالتوتر والضغط والإرهاق وعدم التركيز مما يؤثر سلبا على عمله ومن ثم على رضاه عن ذلك العمل³.

ثانيا: المسببات والعوامل الشخصية

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أفراد بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أولا: احترام الذات

فهو من الجوانب التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال، فتحقيق مكانة معينة بالمؤسسة ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة المؤسسة ذاتها، يمكن أن يحقق إشباعا لهذه الحاجة من خلال ما يسمى بالمركز الوظيفي أو الاجتماعي للمؤسسة مما يؤثر على الروح المعنوية للفرد، ويؤدي إلى الإحساس بالرضا⁴.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

³ حسين التهامي، التفكير الخلاق - استخدام القدرات والميول الإنسانية في العملية الإدارية، القاهرة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 2013، ص:

143.

⁴ عبد الوهاب علي محمد، وعابد سيد الخطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993، ص: 81.

ثانيا: المكانة الاجتماعية

المكانة الاجتماعية للعامل في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

ثالثا: الرضا العام عن الحياة

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما يكونوا مستائين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية¹.

رابعا: تحمل الضغوط

وهنا نجد أن الفرد كلما كان قادرا على تحمل الضغوط في العمل، وفي التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما الأفراد الذين يتفاعلون بسرعة ينهارون فورا والضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يكونوا مستائين من وظائفهم².

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000، ص: 243.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

الرضا الوظيفي

الجدول رقم 02: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالعمل
- مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.	- مدة وتوقيت العمل	- من حيث أداء العامل للوظيفة	- عامل السن
- نظرة المجتمع للموظف.	- ظروف العمل المادية	- الشعور بالانجاز	- الإقدمية في العمل
- الانتماء الديمغرافي (حضري، ريفي)	- أساليب العمل	- الأجر والحوافز	- نوع الجنس
- اختلاف الجنسية	- الإجراءات القانونية للعمل	- فرص الترقية	- المستوى التعليمي
- البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية	- نظم الاتصال	- الشعور بالأمن الوظيفي	- أهمية العمل للعامل
	- التكنولوجيا	- العلاقات مع الآخرين	- شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته وطموحه)
	- نمط القيادة والإشراف.		

المصدر: نور الدين عسلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، 2009 : 36.

المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل احد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد للوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف. وفيما يلي نعرض مختلف الأساليب المستخدمة في قياس الرضا عن العمل والتي يمكن حصرها في نوعين: الأولى موضوعية والثانية ذاتية.

أولاً: المقاييس الموضوعية

يعتبر متغيرا الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في المنظمة وسنعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيرين¹:

¹ احمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 405-408.

1- الغياب

يعبر عن درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى الغياب هو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن فرد آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل. وهذا لا يعني أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لكونها راجعة إلى ظروف طارئة لا يمكن التحكم فيها، مثل المرض والحوادث، والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. كما توجد هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم يتيح لها عملية تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي مظاهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالآتي¹:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة، وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية.

وبتطبيق المعادلة السابقة على منظمة كان متوسط عدد العاملين فيها خلال شهر = 2000 عامل، وكان عدد أيام العمل خلال شهر = 25 يوم، ومجموع أيام الغياب للأفراد خلال نفس الشهر = 900 مرة، فإن معدل الغياب يحسب كما يلي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{(25 \times 200)}{900} = 1.8$$

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص: 37.

2- ترك الخدمة (أو دوران العمل)

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

ويمكن أن يعتبر بقاء الفرد في وظيفته واستقراره فيها إلى حد ما مؤشرا هاما لارتباطه بالرضا الوظيفي، ولكن ليس في كل الحالات نجد أن ترك العمل يكون نتيجة لعدم الرضا، حيث انه قد تمر المؤسسة بظروف صعبة تدفعها إلى التسريح الجماعي للعمال، وبالتالي يرتفع معدل دوران العمل وهذا ليس له علاقة بالرضا الوظيفي طبعا.

ويتم حساب معدل ترك العمل خلال فترة زمنية معينة بالعلاقات الآتية¹:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة =

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

أو بشكل آخر:

(عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي العمل خلال الفترة)

معدل دوران العمل =

متوسط عدد العاملين خلال الفترة نفسها

إن هذه المعدلات لا تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام، والفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس الميدان أو القطاع، ومثل تلك المقارنات من شأنها أن تبرز لنا مواطن الرضا ومواطن عدم الرضا في العمل.

ثانيا: المقاييس الذاتية

تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل، وهذه المجموعة من المقاييس تعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدمه.

¹ احمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

الرضا الوظيفي

وقد أشار أحمد صفر عاشور إلى وجود طريقتين أساسيتين لتحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء عن الرضا الوظيفي وهما¹:

1- الطريقة الأولى: تقسيم الحاجات: تعتمد هذه الطريقة إلى تصميم الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء وفق شكل يتبع تقسيم الحاجات الإنسانية، كتقسيم ماسلو للحاجات مثلا، الغرض من هذه الأسئلة هو جمع المعلومات المختلفة من الفرد عن أي المجموعات يتجه لإشباعها، ويتم اكتشاف ذلك من خلال وضع أسئلة لكل مجموعة على حده.

2- الطريقة الثانية: تقسيم الحوافز: تصمم أسئلة قائمة الاستقصاء في هذه الطريقة بشكل يوافق تقسيم الحوافز التي يتيحها العمل، والتي تمثل احد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، كمحتوى العمل جماعات العمل، ظروف العمل، الإشراف، ... الخ.

أما بالنسبة لطرق قياس الرضا الوظيفي فهي متعددة، نذكر منها باختصار ما يلي²:

1- الاستمارة: وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما وهناك عدة أنواع وأصناف يمكن أن تتبلور على أساسها الاستمارة، سنذكر الأكثر شيوعا، وهي:

- **دليل وصف العمل:** وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي نعم، لا، لا أعرف.
- **استبيان جامعة منسوتا للرضا:** وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا، إلى الحد الذي يكونون راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية، التقدم، النقل، ...) أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي إلى غير راضي.
- **استبيان الرضا عن الأجر:** وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

كما تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما:

- **تقسيم الحاجات:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

¹ أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 407-408.

² بوفورورة زويينة، "اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2013، ص: 61.

الرضا الوظيفي

- **تقسيم الحوافز:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تقسما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

2- المقابلة الشخصية: تعرف على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات".

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)، فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة وتساعد على التحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات. كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناس مدرين عليها.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي والطرق المنتهجة لزيادته

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي مجموعة من الآثار أو النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ولعدمه والطرق التي يمكن إتباعها لزيادته أو تحسينه.

أولا: النتائج المرتبطة بالرضا الوظيفي

تم تحديد بعض النتائج المرتبطة بالرضا كما يلي:

1- الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب، فالعامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، ويعني ذلك انه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي كلما قل معدل الغياب عن العمل¹.

2- الرضا الوظيفي ومعدل أداء العمل: يعتقد بعض العلماء والمديرين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، في حين يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، وهناك من يعتقد أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، وبذلك يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء لكون العلاقة بينها

¹ قبائلي أمال، "اثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية - حالة مركب المجارف والرافعات قسنطينة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011، ص: 61.

الرضا الوظيفي

تختلف من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان بمعنى، أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن يكون ناتج عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع¹.

3- الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل: هناك علاقة ارتباط عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، ولكن معامل الارتباط بينهما أقوى مما هو في حالة الغياب، حيث كلما ارتفع الرضا الوظيفي كلما اتجه دوران العمل إلى الانخفاض².

4- الولاء للمؤسسة: يؤدي الرضا الوظيفي إلى تقوية شعور الفرد بانتماؤه للمؤسسة والتفاني في خدمتها، ويتجلى الرضا من خلال السلوكيات التي يظهرها الفرد مثل التعاون، تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، الرغبة في الحفاظ على مواردها، تحمل المصاعب المؤقتة دون شكوى³.

ثانيا: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

يمكن تحديد بعض النتائج المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي فيما يلي⁴:

1- ترك العمل: عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، فإنه دائما يبحث عن وسيلة تبعده عنه، وهذا ما يسمى بالانسحاب أو ترك العمل، وهناك شكلين رئيسيين من أشكال ترك العمل وهما:

- الغياب؛

- ترك العمل الاختياري.

2- الشكاوي والتظلمات: الشكوى والتظلم هما ردا فعل في اغلب الحالات عن عدم رضا العامل خاصة عن المحيط الذي يعمل فيه، حيث نجد أن العامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره في حالة عدم الرضا عن عمله بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة حالته.

3- الإضراب: يعد الإضراب عن العمل أسلوب تعبيرى للعمال عن حالة عدم الرضا عن الأعمال التي يقومون بها. وهو بذلك يعتبر مؤشر عن حالة الغضب وعدم الرضا نتيجة تراكم مشاكل مهنية داخل المؤسسة⁵.

ثالثا: الطرق المنتهجة لزيادة الرضا الوظيفي

تعمل المؤسسة جاهدة لزيادة الرضا الوظيفي وذلك من خلال⁶:

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 204.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص: 108.

³ نفسه : 109

⁴ رابحة حسن محمد، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص: 175.

⁵ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان، مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص: 44.

⁶ رابحة حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

الرضا الوظيفي

- 1- **الدفع للأفراد بصورة عادلة:** يشعر الفرد بالرضا عن عمله، عندما يشعر بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وكذلك عندما تكون لديه الحرية في تحديد ما يريده من المكافآت والمزايا.
- 2- **تحسين نوعية وجودة الإشراف:** إن العلاقة الطيبة بين المشرف والأفراد التي يسودها الاحترام، وتراعى فيها المصالح المشتركة، تكون علاقة متينة وبإمكانها زيادة الرضا عن العمل لدى الأفراد.
- 3- **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** ونعني باللامركزية؛ إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات يسمح للأفراد بالمشاركة فيها بحرية، وهذا ما يزيد من شعورهم بالرضا، ويرفع من معنوياتهم واعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المؤسسة.
- 4- **تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم:** فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع رغباته واهتماماته من خلال عمله، كلما أدى ذلك إلى شعوره بالرضا عنه.

رابعاً: معوقات الرضا الوظيفي

تم تحديد أهم معوقات الرضا الوظيفي فيما يلي¹:

- 1- **الأسلوب العلمي في القيادة:** هو نظرة حديثة للقيادة تركز على سن القوانين والتشريعات بطريقة علمية، وكذلك القيام بأعمال الإدارة بطريقة متقنة ومدروسة، واستعمال هذا الأسلوب يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لاسيما عند حل المشكلات التي تقع أثناء العمل.
- 2- **الحوافز المادية والمعنوية:** فكثيراً ما يكون لهذه الحوافز الأثر الإيجابي على الرضا الوظيفي، في حين غيابها يعيقه.
- 3- **التطور الوظيفي:** وهذا ما يظهر من خلال الاهتمام بالتدريب الجيد للعاملين الأمر الذي يسهم في زيادة أو تحقيق الرضا لديهم، في حين عدم الاهتمام بتدريبهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب قد يعيق الرضا الوظيفي لهم.
- 4- **بيئة العمل الداخلية:** وتتناول الاهتمام بعلاقة الأفراد الاجتماعية والإنسانية، وبحالتهم النفسية وحالتهم الصحية، والاهتمام بإمكانيات العمل المادية ابتداءً من المكان والموقع حتى توفر ضروريات العمل المادية لتسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ولا تعيقه.
- 5- **بيئة العمل الخارجية:** وهي العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وكذلك المحيط الاجتماعي، فيجب أن تبرز مكانة المؤسسة من خلال بيئتها الخارجية بشتى السبل، سواء كانت هذه السبل مباشرة أو غير مباشرة من خلال التعريف بطبيعة العمل في المؤسسة ومكانتها، الأمر الذي يؤثر على الروح المعنوية للعاملين ومن ثم على مستوى رضاهم.

¹ قبايلي أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا عن العمل وتنطلق تلك المداخل من أسس اقتصادية واجتماعية، سياسية وتنظيمية، وسلوكية ونفسية، وقد اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي من خلال هذه المداخل. وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات التي تناولت موضوع الرضا.

المطلب الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow)، نظرية الدرر (Alderfer) ونظرية ماكلياند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو وتفسير الرضا الوظيفي

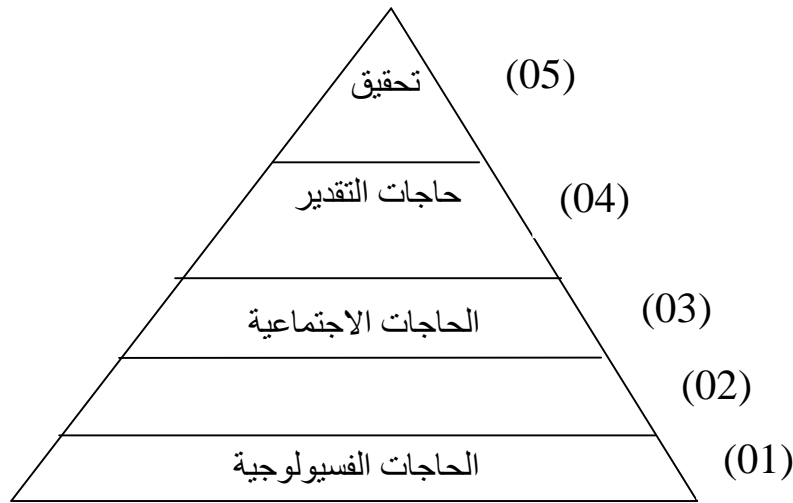
يعتبر أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي. وذلك بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية عام 1954¹. وتوصل خلالها إلى أن الفرد لديه عدد من الحاجات التي تتدرج حسب درجة إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي، ويفترض وجود بعض الأساسيات في نظريته وهي²:

- أن الحاجات التي تؤثر هي الحاجات الغير مشبعة؛
- حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدرجاً هرمياً، يبدأ بالحاجات المادية وينتهي بالحاجات العليا (الحاجة إلى تحقيق الذات)، وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها ويمكن توضيح الحاجات الخمسة في الشكل التالي:

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

² قبائلي أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

الشكل رقم 14: تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الأردن، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 70.

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق¹:

1- الحاجات الفسيولوجية:

وتتمثل في الحاجات ذات العلاقات بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء....الخ. وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

2- حاجات الأمن والاستقرار:

بعد أن يحقق الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة.....الخ.

3- الحاجات الاجتماعية:

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الفرد إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل،.....الخ.

4- حاجات التقدير والاحترام.

وتأتي مباشرة بعد أن يحقق الفرد إشباعه للحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 18-19.

5- حاجات تحقيق الذات

تمثل الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، والتي تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يمكنه القيام به.

إلا أنه بالرغم من الشهرة التي عرفتها نظرية "ماسلو" إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي وجهت إليها، ومنها كيفية إشباع الحاجات، عدم اعتبار الفروق الفردية، ضرورة إشباع أكثر من حاجة في الوقت ذاته.

فتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد لا يمكن أن يتم دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراستها وتحديد أهميتها ضمن تدرجها الهرمي كما أشار إليه "ماسلو" وتحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباعها لهم ضمن أولويات معينة¹.

ثانياً: نظرية الدرر وتفسير الرضا الوظيفي

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، حاول العديد من العلماء إيجاد حلول للحد من عيوب هذه النظرية وكان أوائل هؤلاء العلماء: الدرر الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بالرموز (e.r.g).

وهي على النحو التالي²:

1- **حاجة البقاء:** وهي الحاجة الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم

إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

2- **حاجة الارتباط:** عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد

المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية".

3- **حاجات النمو:** وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى

التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند ماسلو بالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا

أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين وهما:

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.

- تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد بينما الدرر يرى أن الفرد

يمكنه تحقيق حاجتين في نفس الوقت.

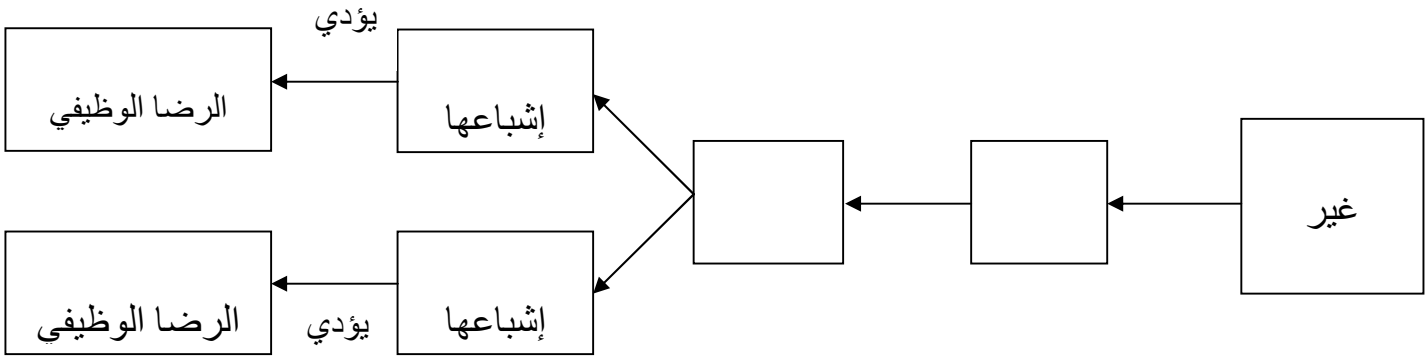
¹ طارق طه، الإدارة (توزيع منشأة)، الإسكندرية، 2002، ص: 146.

² بوفرورة زوبينة، مرجع سبق ذكره، ص: 47-48.

الرضا الوظيفي

وتتميز هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضها، وتعتبر كرد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وان كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة هي أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.

الشكل رقم 15: عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو والدرفر



المصدر: شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

ثالثاً: نظرية الانجاز وتفسير الرضا الوظيفي

يرى "مكلياند" أن العمل في المؤسسة يركز على ثلاث حاجات هي: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء، فالأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة، ويندفعون وراء المهام التي توفر لهم القوة، أما الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز فيبحثون عن فرص حل المشكلات، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فهم يجدون فرصتهم لتكوين علاقات صداقة في المؤسسة، ويفضلون المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل، وبذلك فان فهم الحاجات الثلاثة سالفة الذكر يعد عاملا مهما للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة لتحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي¹.

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين لهرزبرج وتفسير الرضا الوظيفي

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن هناك عوامل أو مؤثرات دافعة تؤدي إلى الشعور بالرضا وتكون متوافقة مع دافعية داخلية نابعة من داخل الفرد أو من ذاتيته، ومن هذه العوامل الاحترام والتقدير، وفرص التقدم والإحساس بالمسؤولية النابعة من العمل، ومن خلال هذه العوامل سوف ينبثق لدى الفرد الحافز للعمل والسلوك السليم وهذا ما أسماه "هرزبرج" بالعوامل الدافعة.

¹ قبائلي أمال مرجع سبق ذكره، ص: 56-57.

الرضا الوظيفي

كما توجد هناك عوامل أخرى تؤدي إلى عدم رضا العاملين وهي عوامل متعلقة بمحيط الوظيفة أو بيئتها، كسياسات المؤسسة والإشراف، الأجر، الضمان، ومركز الوظيفة، العلاقات الشخصية والاجتماعية، ظروف العمل على وجه العموم، وتسمى هذه المجموعة بالعوامل الصحية أو العوامل الوقائية¹.

تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا لكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، وكذلك الأمر بالنسبة للعوامل الصحية، حيث أن توفرها لا يؤدي إلى حدوث الرضا بينما نقصها يؤدي إلى حدوث حالة عدم الرضا.

بصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة توافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والعوامل الصحية معا.

ويؤكد لنا صاحب النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد.

وتم توضيح هذه النظرية في الشكل التالي:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص ص: 237-239 .

الشكل رقم 16: نظرية ذات العاملين لهرزبرج

العوامل الوقائية

العوامل الدافعة

عدم توافرها يؤدي إلى حياد الاستياء	عدم توافرها يؤدي إلى الاستياء عدم الرضا	عدم توافرها يؤدي إلى حياد الرضا	توافرها يؤدي
---------------------------------------	--	------------------------------------	--------------

أمثلة

أمثلة

- | | |
|------------------|-------------------|
| - ظروف العمل | - الانجاز التحصيل |
| - الإشراف | - المسؤولية |
| - سياسات المنظمة | - التقدير |
| - الأجر | - التقدم والنمو |

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية¹:

- أن قائمة الاستبيان أو السؤال الذي يوجه لعينة البحث حول الرضا أو عدمه ليس مقياسا علميا يمكن الاعتماد عليه فهو يقيس أولا درجتين فقط أي الرضا التام وعدم الرضا دون أن يكون هناك شيء وسط، وثانيا تترك الحرية للموظف في أن يعطي أسباب الرضا وأسباب عدم الرضا وهذا بلا شك فيه تحيز.
- أغفل "هرزبرج" أهمية دور الفروق الفردية في عملية الرضا وعدم الرضا.
- اتجه نموذج "هرزبرج" إلى الفصل الشديد بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، رغم وجود تداخل بينهما.

المطلب الثالث: نظرية العدالة لستيسي آدمز وتفسير الرضا الوظيفي

وضعت هذه النظرية عام 1963 من طرف "لستيسي آدمز" Stacy Adams احد ابرز الباحثين الذين عملوا على ترويج أفكار نظرية عدالة العائد (أو نظرية العدالة أو الإنصاف أو المساواة)².

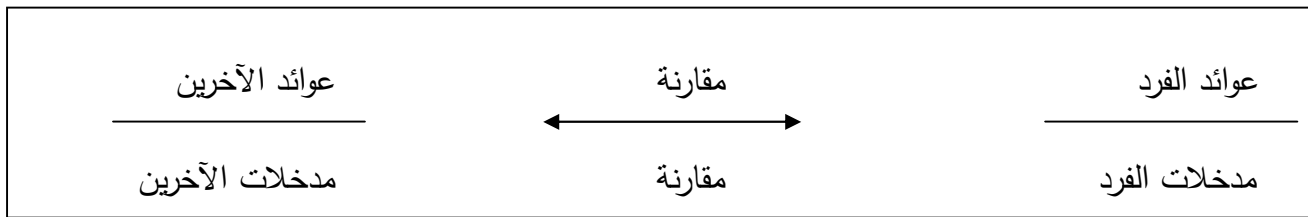
¹ النمر سعود محمد، الإدارة العامة (الأسس والوظائف)، الرياض، مطابع الفرزدق، الطبعة الخامسة، 2001، ص ص: 184-185.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 173-180.

الرضا الوظيفي

وتقوم هذه النظرية على أساس العدالة والمساواة في معاملة الأفراد في العمل، حيث لا يكتفي هؤلاء بالحصول على العوائد المقابلة للجهد المبذول بل يحرصون على أن يشعروا بعدالة هذه العوائد ومناسبتها لما بذلوه من جهد، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة أي أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد يبذله يكون راضيا، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد المحصل عليه لا يتوافق مع جهده فإنه يشعر بالاستياء، وبالتالي عدم تحقق الرضا الوظيفي. وذلك على النحو التالي¹:

الشكل رقم 17: توضيح نظرية عدالة العائد



المصدر: إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل وغير ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام ونحو ذلك).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بان الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك.

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل؛
- المطالبة بزيادة في الأجر؛
- تغيير عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به؛
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة؛
- ترك العمل.

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2008، ص: 57.

الرضا الوظيفي

وعلى العموم تعتبر نظرية العدالة ذات جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين على الرغم من أوجه القصور الكافية فيها، فهناك العديد من المرات التي يتعرض فيها الموظف لمواقف تجعله يعتقد أن المكافآت التي يتلقاها نظير جهده لم تكن مناسبة إذا ما قارن بينه وبين الآخرين. وعلى ضوء ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الوسيلة التي تخفف حالة اللامساواة من أهم المهارات التي يتعين على المديرين تلميزتها¹.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، وكذلك المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة معه كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة².

المطلب الرابع: نظرية الإدراك وتفسير الرضا الوظيفي

جاءت هذه النظريات لإتمام الجانب الذي أهملته نظرية الحاجة وهو إدراك الحاجات وليس إحصائها فحسب، وذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يرون بأن السلوك الفردي يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف ذاته كما هو حادث³. وأبرز هذه النظريات:

أولا: نظرية التوقع

صاحب هذه النظرية هو "فكتور فروم" Victor vroom الذي تفحص من خلالها العلاقات التي تربط ما بين جهد الأفراد والمكافآت التي يحصلون عليها نتيجة ذلك.

وتعتبر من أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، كما تتمثل في بدائل أنماط الجهة المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء. ودرجة هذا التوقع لدى الفرد أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها ومنافعها لديه ومدى شعوره بالرضا، فالسلوك الذي يقوم به الفرد في أي موقف يمر به هو محصلة عملية خيار بين بدائل سلوكية متاحة للفرد في ذلك الموقف⁴.

¹ علي بن يحيى الشهري، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية - دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض-"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص: 51.

² إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

⁴ رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

الرضا الوظيفي

إن نموذج التوقع من ناحية التطبيق العملي يعتبر هاما بالنسبة للإدارة من جهتين¹:

- من المهم تحديد ما هي الحاجات التي يسعى العامل إلى إشباعها وتعتبر هذه المعرفة ضرورية لإدارة المنظمة في محاولتها لإيجاد تناسب بين العوائد المتاحة للعمل وبين الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها. وبما أن العوائد التي تعتبر قيمة لبعض العاملين قد لا تكون جذابة للبعض الآخر، فإنه من الضروري أن تمنح العوائد على أساس فردي.
- على الإدارة توضيح المسار أمام العمال بين الجهد الذي يبذله، وإشباع حاجاته، لأن دافعية الفرد ستحدد أساسا بالامتيازات التي يضعها الفرد بخصوص مجهوده الذي يؤدي إلى الأداء، الذي يقود إلى العوائد وهذه العوائد المحققة للأهداف الفردية، أي التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته وتحقيق رضاه.

ثانيا: نظرية القيمة (وضع الأهداف)

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "الدوين لوك" Edwin Ioke عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه².

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن احد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف،... إلخ) تحدها ثلاث أبعاد رئيسية هي³:

- 1- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي؛
- 2- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر؛
- 3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وتؤكد نتائج بعض البحوث الحديثة لنظرية "Loke" في الرضا الوظيفي، حيث تبين في الدراسة التي أجريت على مجموعات مختلفة من العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن بعض نواحي العمل مثل فرص الترقية ومستوى الأجر... إلخ، وقد تم سؤالهم عن القدر الذي يتيح العمل فعلا بالنسبة للنواحي السابقة والقدر الذين يرغبون فيه، ودرجة أهمية كل عنصر بالنسبة لهم، واتضح أنه⁴:

- بالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للفرد: كلما كان الفرق كبيرا بين مقدار ما يرغبون فيه وما يحصلون عليه كلما انخفض رضاهم الوظيفي.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص: 278.

² راوية حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 171.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار البيسوني، 2004، ص:

209.

⁴ المرجع نفسه، ص: 210.

الرضا الوظيفي

- أما بالنسبة للعناصر ذات الأهمية المنخفضة لم يؤثر الفرق كثيرا على مستوى العمل.

مما تقدم ذكره في هذا المطلب تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها فروض هذه النظرية، حيث أنها تنبه المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل.

نتوصل من خلال عرضنا لهذا المبحث إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق لدى المورد البشري في حالات

عدة هي:

- الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات الموارد البشرية (نظريات الحاجات لماسلو، الدفر، ماكلياند)؛
- الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على العوامل الدافعة (نظرية ذات العاملين لهرزبرج)؛
- الحالة التي يشعر فيها المورد البشري بالعدالة (نظرية العدالة لآدامز)؛
- الحالة التي يحدث فيها التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه (نظرية لوك ونظرية فروم).

المبحث الرابع: الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي

ركزت أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي على قضية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين كأمر لا بد منه من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة، حيث أن الغاية من تحقيق الرضا الوظيفي هي غاية قديمة في فكر إدارة الموارد البشرية، ولكن التسويق الداخلي كأسلوب إداري حديث ظهر نتيجة للتطور الطبيعي للفكر الإداري للموارد البشرية، أثبت فاعليته في دعم تحقيق هذه الغاية من منطلق فلسفته في التعامل مع الأفراد العاملين، وهذا ما يؤكد أنه أغلب الباحثين والمختصين في التسويق الداخلي كونه يعمل على تلبية احتياجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق رضاهم.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي

تناول العديد من الباحثين موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المالي المصرفي في العديد من الدراسات، وتبين لدى البعض منهم أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الحوافز والمكافآت وبين الرضا الوظيفي للعاملين، وأن على إدارات البنوك توضيح الوسيلة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة، وذلك بالتأكيد للموظفين أن الأداء الجيد سيترتب عليه منح المكافآت المتوقعة دون تأخير.

بينما تطرق باحثين آخرين إلى جانب آخر من جوانب الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي وهو جانب الاختيار والتعيين والنقل، حيث بينوا أن على إدارات تلك المصارف والبنوك أن تسعى لتطوير سياسات الاختيار والتعيين والنقل والتعويض للعاملين فيها، ومنح الامتيازات والمزايا والتحفيزات التي سيكون لها دور مهم في بلوغ مستوى من الاستقرار الوظيفي، وكذلك ميل الموظف إلى تأكيد مبدأ الجودة في العمل، وتمتين ولاء الموظف لمصرفه ووظيفته¹.

أولاً: دور العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي

نظراً لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظراً لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك من دون تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم لا بد عليهم من بلوغ مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم.

ويظهر جلياً دور العنصر البشري في مجال التسويق بوجه عام من خلال²:

- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

¹ أكثم ماجد العواجين، "أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 32-33.

² حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، القاهرة، مطابع الولاة الحديثة، 2002، ص: 245.

الرضا الوظيفي

- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق.
- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ودوره كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من خلال¹:

- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحتويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.
- تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة انحدار، وذلك اعتمادا على بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل.
- عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

تتفق معظم الدراسات على الأهمية المميزة للعنصر البشري في مجال التسويق المصرفي وإن كانت تختلف فيما بينها في تطبيق أحد المناهج التالية حسب أولوية هذا العنصر.

- **منهج العنصر البشري أولا people before money concept**: هذا المنهج يعطي أهمية بالغة وغاية كبرى للعمالة في البنوك كما هو الحال في البنوك الأمريكية، حيث تركز هذه الأخيرة على التدريب المستمر للموظفين بغية تأهيلهم ليكونوا في مستوى التعامل مع العملاء، وكذلك التدريب من أجل استعمال التكنولوجيا في المجال المصرفي.
- **منهج الأموال money before people concept**: يركز هذا المنهج على حجم الأموال التي يحوزها البنك أكثر من العنصر البشري، هذا المنهج تعتمد عليه الكثير من بنوك الدول النامية، حيث تتجاهل أهمية هذا الأخير في جلب المدخرات من المزيج الترويجي المستعمل من طرف البنك.
- **المنهج الثلاثي three phases approach**: وهو المنهج الذي يأخذ بثلاث عناصر جوهرية وهي العمالة، الأموال والمعلومات، وهو المنهج الذي اعتمده البنوك السويسرية وتبعتها الكثير من بنوك دول الاتحاد الأوروبي.

ثانيا: أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي:

إن الارتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في البنوك وذلك على نحو منظم يحقق أهداف البنك من جهة، ورضا الموظفين من جهة أخرى، وهو عبارة عن

¹ حسن محمد علي حسنين، مرجع سبق ذكره، ص: 247

الرضا الوظيفي

مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في البنك، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

وتتمثل المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري تعتمد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الذي يتحدد عن طريق الإنتاجية المحققة من طرف كل موظف في البنك¹.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم.

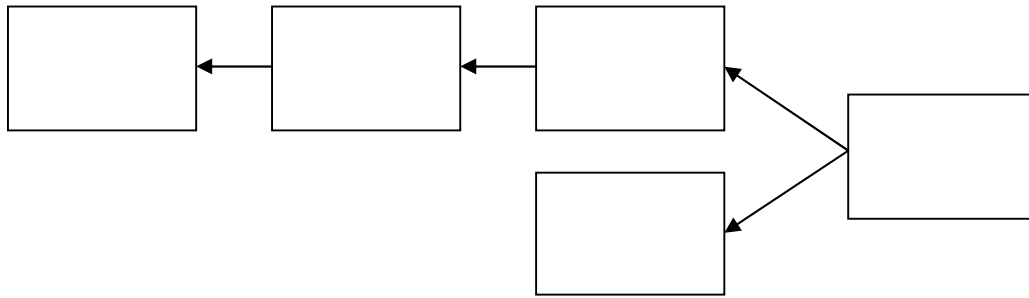
سنحاول في هذا المطلب إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن وكيفية الاحتفاظ بهم.

أولاً: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

العديد من الدراسات الميدانية أظهرت قوة العلاقة بين رضا الموظفين ورضا الزبائن كما أوضحت أن التغيرات الإيجابية في موقف واتجاهات الموظفين تؤدي إلى تغيرات إيجابية في رضا الزبون، وهذا ما يدل على أن جهود التسويق الداخلي لها تأثير مضاعف وداعم للتسويق الخارجي من خلال علاقة الرضا الوظيفي برضا الزبائن².

وفي دراسة لكل من cohelo و vilares وجدوا أن رضا الموظف والتزامه له تأثير واضح على جودة الخدمة والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 18: نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

ومن خلال هذا النموذج يتضح أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الالتزام والولاء بل له تأثير بطريقة

¹ وليام.ج، روثويل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1999، ص: 71.

² محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

الرضا الوظيفي

ومن خلال هذا النموذج يتضح أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الالتزام والولاء بل له تأثير بطريقة غير مباشرة على المتغيرات الحرجة التي لها تأثير على رضا الزبائن وخاصة المتغيرات المتعلقة بأبعاد الجودة. أغلب الباحثين يذكرون مجموعة من الأسباب تفسر لماذا يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن نذكر من بينها¹:

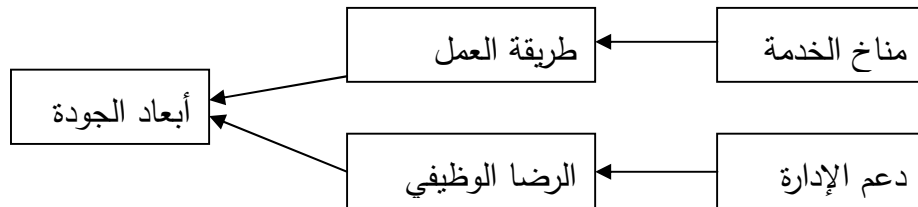
- موظفو الخط الأمامي لهم القدرة أو إمكانية التعرف على حاجات الزبون وبالتالي الاستجابة لها.
- الموظفون الراضون هو موظفون محفزون، أي لديهم قوة تدفعهم لبذل أقصى الجهود وتقديم أفضل عناية للزبائن.
- الموظف الراضي لديه القدرة على فهم حاجات ورغبات الزبون.

إن الحديث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن هو ليس فقط تفسيرها أو معرفة أسبابها بل هو بحث السبل والاستعدادات التي يجب أن تقوم بها المنظمة لنجاح هذه العلاقة وبعبارة أخرى ما هي الإجراءات التنظيمية التي يجب أن تتخذها المنظمة من أجل الوصول إلى هذا المبتغى.

النموذج المقدم من طرف beatty و hee yoon يوضح نوعين من الإجراءات التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويكون لها تأثير على احد المتغيرات التي تؤثر على الرضا لدى الزبائن²:

- مناخ الخدمة: تصورات الموظفين المشتركة حول قيم المنظمة.
- دعم الإدارة: تعبر عن مدى مساندة المنظمة للموظفين من خلال تطويرهم وتدريبهم، وكل الجهود التي تحسن من مستواهم ومعرفتهم وتزيد من ثقتهم وتقلل من ارتباكهم، وقلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء وتسليم الخدمة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 19 : تأثير الإجراءات التنظيمية على الرضا الوظيفي والجودة.



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص:85.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص:84-85.

² المرجع نفسه، ص: 85.

الرضا الوظيفي

من خلال هذا النموذج نجد أن مناخ الخدمة السائد في المنظمة يؤثر على طريقة العمل أي طريقة تصرف العاملين في خدمة الزبائن فقط، وهذه الأخيرة لها تأثير على مستوى وأبعاد الجودة ومن ثمة على مستوى رضا الزبائن، لأنها ببساطة مكشوفة للزبائن، بينما دعم الإدارة للموظفين له تأثير على طريقة العمل والرضا الوظيفي وبعبارة أخرى دعم الإدارة للموظفين سيزيد من مستوى رضاهم وتجعلهم أكثر تأهيلا لتقديم أفضل ما يمكنهم فعله.

مما سبق يمكن القول أن فلسفة التسويق الداخلي تساعد كثيرا على تحقيق الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

ثانيا: الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن¹

على مستوى أدبيات التسويق وإدارة الأعمال، نجد اهتمام كبير في كيفية جذب الزبائن على عكس التركيز في كيفية الاحتفاظ بهم، ولكن ظهور التسويق التفاعلي والتسويق بالعلاقات أدى إلى زيادة البحث عن كيفية بناء علاقات حسنة مع الزبائن والاحتفاظ بهم عوض البحث عن زبائن جدد، ومن بين الدراسات التي تهتم بكيفية الاحتفاظ بالزبائن تلك التي تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن في إطار أدبيات التسويق الداخلي، ومن أهمها الدراسات التي قدمها "باين" وزملاؤه والتي تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.

فمعنى الاحتفاظ بالزبائن كما يراه "باين" وزملاؤه هو أن الموظفين سيتعاملون مع زبائن راضون بدلا من الزبائن المستأثرون، وهذا الأمر يساعد على بقاء الموظفين في المنظمة ويقلل من معدل دوران العمل، حيث أن بقاء الموظفين لمدة طويلة يعني أنهم يكتسبون الخبرة اللازمة ويدركون معايير وقيم المنظمة ويتعلمون أساليب تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض التكاليف وزيادة الربحية.

وفي هذا الصدد نجد أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن هو الموظفين، وهذا ما يشير إلى أهمية جهود التسويق الداخلي الذي يركز على تحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم وتحسين العلاقات الداخلية بشكل ينعكس إيجابيا على العلاقات الخارجية مع الزبائن.

ويمكن القول أن المنظمة التي تريد من موظفيها إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقات حسنة معهم، عليها أولا أن تجتهد لتحقيق رضا موظفيها والاحتفاظ بهم، وهذا أيضا يبرز مدى الترابط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن سعي المنظمات إلى تحقيق الربحية والنمو يتطلب القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وهذا الأخير لن يكون إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي عبر جهود التسويق الداخلي.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي

يمكننا في هذا المطلب توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي من خلال عنصرين وهما: جودة الحياة الوظيفية والمناخ التنظيمي.

أولاً: الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية.

في العادة ارتبط مفهوم الرضا بالجودة، كما ارتبطت الجودة بكيفية إدراكها، لذلك فإن التطرق إلى الرضا الوظيفي يقتضي أيضاً التطرق إلى الجودة الداخلية أو جودة حياة العمل، ويقصد بهذه الأخيرة تلك الصفات أو الجوانب الايجابية أو غير الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون¹.

وتعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها: تلك العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة حياتهم في العمل²، كما تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"³.

ويتضح مما سبق أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق بكافة جوانب العمل وتشارك فيها جميع الإدارات والأقسام الموجودة داخل المنظمة وتتميز بالاستمرارية وتراعي التوازن بين حياة العامل الشخصية وحياة العمل، ومن أهم خصائص المنظمات المشهورة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية نذكر⁴:

- مشاركة اكبر للعاملين.
- حساسية أعلى لقضايا العمل والعائلة.
- اتصال داخلي فعال.
- مشاركة اكبر في الثروة والعائد.
- رفاهية ومتعة اكبر في العمل.

وتحقق برامج الجودة الوظيفية مستويات عالية من رضا العاملين، وهذا ما يعتبر احد أهم مصادر الميزة التنافسية لان تحقيق جودة الخدمة تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة وهذا ما يبرز حجم الترابط و التكامل بين برامج الجودة الداخلية أو جودة الحياة الوظيفية وبرامج وسياسات التسويق الداخلي.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، دار إثراء للنشر و التوزيع، 2001، ص: 350.

² محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

³ المرجع نفسه، ص: 88.

⁴ المرجع نفسه، ص: 88.

ثانياً: الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي.

وعلى الرغم من أن موضوع المناخ التنظيمي هو موضوع قائم بذاته على مستوى أدبيات السلوك التنظيمي ويتطلب تغطية خاصة إلا أنه سيتم الإشارة إلى هذا الموضوع بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الفضاء أو الحيز الذي يحتوي الموظف وبظم مختلف المتغيرات والظروف التي تؤثر على سلوكه وطريقة عمله، ولذلك من المهم بحث هذه القضية ومختلف انعكاساتها على الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي.

لكل منظمة جو عمل خاص بها، يتكون من العديد من العناصر والمتغيرات السائدة داخل إطار العمل والتي تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات والتي من خلالها يتم تحديد طرق وسبل تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية¹.

هناك العديد من التعاريف التي وردت عن المناخ التنظيمي أو جو العمل، ويمكن الاكتفاء بتعريف الأستاذ عبد الفتاح الشرييني لأنه من أكثر التعاريف شمولاً ويخدم قضية البحث حيث يعرفه على أنه: "تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن اتجاه ولسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة"².

ويوضح التعريف أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بمدى إدراكهم لتوفر أو غياب بعض العوامل والظروف والتي تشكل بمجملها المناخ التنظيمي، ومن هنا تظهر أهمية التعرف على جو العمل ودرجة تأثيره على العاملين، وهذا ما يساعد على إعداد الخطط والسياسات التي من شأنها أن تدعم تحقيق أهداف المنظمة، وتشبع الحاجات الفردية والجماعية.

وبالتالي فإن معرفة المناخ التنظيمي السائد يمكن من تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ودرجة التوافق بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد، وهذه نقاط الالتقاء بين هذا المفهوم ولسفة التسويق الداخلي.

وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي تتحدد في كون هذا الأخير يساعد على تحديد برامج وسياسات التسويق الداخلي والتي لها انعكاس على مستويات الرضا الوظيفي.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:257.

² محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص:87.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل الذي تطرقنا من خلاله إلى المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي وكذا علاقته بالتسويق الداخلي نخلص إلى ما يلي:

- أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة شعورية داخلية تعبر عن درجة ارتياح الموظف داخل بيئة وظيفته فكلما كانت هذه الظروف مناسبة وملائمة كلما ازداد رضا الموظف عن وظيفته إيجابا والعكس صحيح.
- أن الرضا الوظيفي احد اهتمامات الإدارة الحديثة للمنظمة المعاصرة وهو يتأثر بالعديد من العوامل التي لا يمكن حصرها ولا يمكن تحديدها إلا بإجراء دراسة موضوعية لفئة العاملين المراد تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- إن توافر الحوافز الايجابية داخل المنظمة من شأنه أن يرفع من درجة الرضا لدى العاملين وغيابها يبعث على الاستياء، ونشر التذمر في أوساط العاملين وهذا بدوره ينعكس على الأداء إيجابا أو سلبا.
- إن عملية قياس درجة الرضا هي عملية غير مستحيلة على اعتبار أن المتغيرات الكيفية يمكن قياسها بشيء من الدقة - مع إبقاء بعض التقريب- عن طريق المقاييس الموضوعية أو الذاتية.
- إن التسويق الداخلي احد أهم الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوياته لدى الموظفين.
- يؤثر التسويق الداخلي تأثيرا كبيرا على رضا الموظف من حيث أنه كلما نجحت المؤسسة في تطبيق الخطة التسويقية الداخلية كلما زاد رضا الموظف وولاءه للعمل والعكس صحيح.

الفصل الثالث

التسويق الداخلي في بنك

الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد البنوك التجارية العمومية البارزة في الوطن والسباق إلى تبني الجهود التسويقية، لهذا وبعدما تناولنا في الجانب النظري الإطار العام للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على إحدى الوكالات الواقعة بولاية ميله للتعرف على دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

_ المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

_ المبحث الثاني: لمحة حول الوكالة محل الدراسة؛

_ المبحث الثالث: المزيج التسويقي في الوكالة؛

_ المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي وكالة " BADR " .

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما نتطرق إلى وظيفة التسويق في البنك، والمزيج التسويقي المطبق.

المطلب الأول: نشأة وتطوير بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹. تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك والغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع زبائنه أقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

ثانياً: تطوير بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي²:

¹ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص: 62.

² بنك الفلاحة والتنمية الريفية: الموقع على الأنترنت: www.badr-bank.net اطلع عليه يوم 2014/04/25 على الساعة 13:30.

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- 1- **مرحلة 1982-1990:** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.
- 2- **مرحلة 1991-1999:** بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك، وقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:
- 1991: تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" * لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
- 1992: تم وضع نظام "Sybu" * يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitment، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛
- 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية؛
- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).
- 3- **مرحلة ما بعد 2000:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.
- وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

* SWIFT عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.
** نظام SYBU (System Bancaire Universel)، شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تؤمن ربط الوكالات المصرفية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات مصرفية يختص بها عمال البنك.

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- عام 2000: القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

- عام 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه العملاء.

إلى جانب ذلك قام البنك الجلوس La Banque Assise والخدمات المشخصة Les Services Personnalisés ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراكة).

- عام 2002: محاولة تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة في معظم وكالات البنك والذي يستمر حتى يومنا هذا.

- عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشبك عبر الصورة، فبعد ان كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولي بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية les guichets automatiques des billets المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك satim خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يختم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاماً على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التفسير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 508 دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية للجزائر¹. وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي²:

- توسيع وتوزيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- يحسن نوعية وجودة الخدمات؛
- تحسين العلاقة بين الزبائن؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط لانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات؛
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

¹ زهرة بن يخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري وأثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و 25 افريل، سنة 2005.

² BADR Infos, N°: 28, 1999.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية¹:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛
 - فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
 - المشاركة في تجميع المدخرات؛
 - المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
 - تأمين الترفيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
 - تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة؛
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
 - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
- وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب²:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
 - إعادة تنظيم إدارة القروض؛
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد؛
- لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في³:
- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك؛

www. Badr- bank. Net : اطلع عليه يوم 2014/04/15 على الساعة 10:10.

3

² لعدور صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

³ Badr Banque, info, N°: 01, 2002, pp: 10-12.

- عصرية البنك (تقوية تنافسية)؛
- احترافية العاملين؛
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛
- تطهير وتحسين الوضعية المالية.

المطلب الثالث: مكانة الوظيفة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن تحقيق البنك لأهداف مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك، بتنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فشكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزية¹.

1- التنظيم المركزي: ويضم

- مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G)؛
- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما يبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:
 - المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل؛
 - المديرية العامة للمراقبة والتطوير؛
 - المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق؛
 - المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية؛
 - المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات؛
 - مديرية الاتصال والتسويق.

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة. بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه على تنظيم لا مركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤوليتها.

¹ لعدور صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

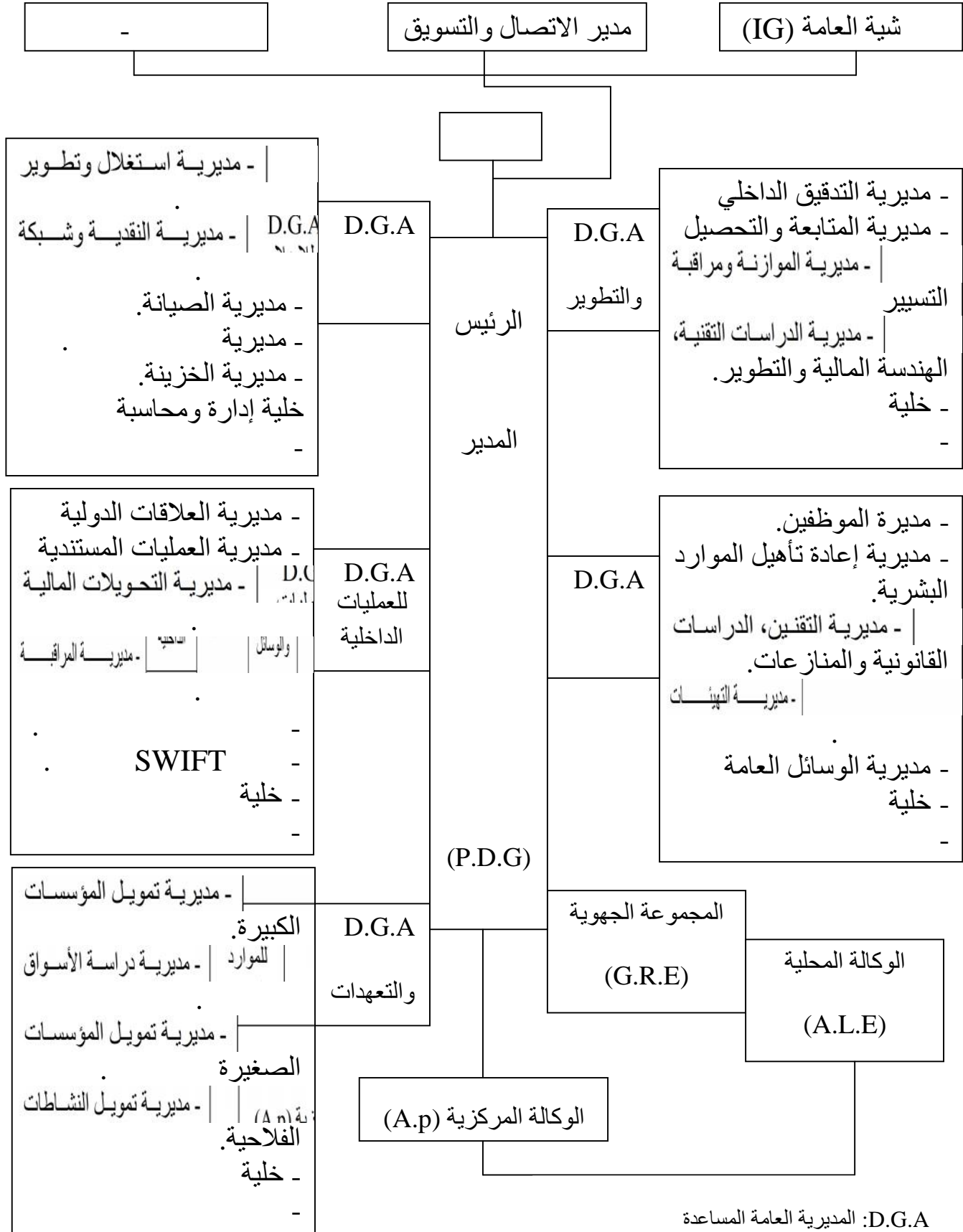
2- التنظيم اللامركزية: ويضم:

- المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E): التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية. ويمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.
- الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E): تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال. تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة. كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بها بـ: 47 مشروعا، بعدما كان يمتلك البنك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982، مما يشير إلى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

فيما يخص كفاءات منح القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، إذ يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لم تتجاوز قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة وحسب نوع القرض المطلوب، فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول صلاحيته للوكالة، يتم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستغلال، التي بدورها قد تخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها، ويتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة بالجزائر العاصمة. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في الشكل التالي:

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



ثانيا: وظيفة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في إطار التغييرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية في أواخر عام 1993، تضم ثلاث مصالح هي:

مصلحة الموارد، الميزانية والاتصال، ونظرا للتغيرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، وفي أواخر 1996 خضت المديرية لتغيير آخر نتيجة ضم مصلحة النقدية إليها، وهكذا أصبحت تشرف مديرية التسويق والتنمية على المصالح التالية¹:

1- مصلحة الموارد:

تتكفل بالمهام التالية:

- القيام بدراسات السوق قصد التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من ناحية المنتجات والخدمات المصرفية؛
- المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- وضع برنامج إنشاء فروع ووكالات وفقا لأوامر الإدارة في ما يخص توسيع الشبكة؛
- تصميم منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق.

2- مصلحة النقدية:

إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك، كما تقوم بالمهام التالية:

- مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب والدفع"؛
- تقديم المساعدة للوكالات؛
- مراقبة مدى احترام مستعملي "بطاقة السحب والدفع" لشروط الاستعمال.

3- مصلحة الميزانية:

يتمثل دورها في ما يلي:

- إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهيكل التنظيمية؛
- دراسة وتحليل جميع طلبات التعديل لميزانية الشبكة والهيكل المركزية؛
- تزويد البنك بالمعلومات التي يحتاجها.

¹ لغزور سورية، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

للإشارة فقد أوكل لمديرية التسويق والتنمية القيام بالمهام التالية:

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛
- العمل على تطور المنتجات والخدمات المصرفية؛
- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.

وفي عام 2001 فقد تم إعادة تنظيم هيكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها افتتاح السوق المصرفية والتحديات التي فرضتها ظاهرة العولمة، فقد أدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطور.

المبحث الثاني: لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة

يهتم هذا المبحث بتقديم لمحة موجزة عن الوكالة البنكية محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم وكالة "BADR" فرجيوة

خصص هذا المطلب للتعريف بوكالة فرجيوة وكذا هيكلها التنظيمي.

تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

قبل التقسيم الإداري الجزائري لعام 1984، كانت ميلة تابعة لولاية قسنطينة، ومن الطبيعي أن تكون ميلة إحدى وكالاتها، ولكن نتيجة هذا التقسيم الإداري أصبح بموجبه أن تكون ميلة ولاية، فقد أصبح لوكالة بدر المتواجدة بها أهمية أكبر من السابق على مستوى الولاية التي أصبحت تنظم 08 وكالات موزعة على دوائرها، هذه الوكالات كانت من قبل تابعة للمديرية الجهوية قسنطينة أما الآن وبعد إنشاء المديرية الجهوية لميلة فقد استقلت وكالات ميلة عن المديرية لتصبح تابعة للمديرية الجهوية الجديدة (ميلة) والتي تضم:

- 1- وكالة فرجيوة.
- 2- وكالة ميلة.
- 3- وكالة شلغوم العيد.
- 4- وكالة القرارم.
- 5- وكالة واد العثمانية.
- 6- وكالة التلاغمة.
- 7- وكالة وادي النجاء.
- 8- وكالة تاجنانت.

يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته الثمانية وحدة استغلال ويعتبر المنسق المباشر بينها وبين الإدارة العامة والإدارات المركزية للبنك، ويتمثل الدور الرئيسي للمجمع في تقديم الدعم التقني للوكالات التابعة له من خلال:

- التنسيق بين الوكالات.
- رقابة عن قرب وعن بعد.
- التنشيط التجاري فيما يخص جمع المواد، منح القروض و تغطية الديون¹.

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك بدر (BADR).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة " BADR " فرجية

من خلال التعريف يمكن أن نستنتج الهيكل التنظيمي للوكالة كما يلي:

1 - الخلية الإدارية: وتشمل:

- المصلحة الإدارية.
- مصلحة تحصيل القروض.
- خلية تطهير ورقابة الحسابات.

2 - مصلحة الزبائن

تهتم هذه المصلحة باستقبال الزبائن وفتح حسابات لهم على اختلاف أنواعها، سواء كان على شكل إذاعات الحسابات الشخصية الجارية أو لأجل أو بفوائد، هذه الأموال كلها تسمى الودائع. كما للبنك أن يمنح قروض قصيرة الأجل الأقل من سنة أو المتوسطة وتحتوي هذه المصلحة على ثلاث أقسام : قسم الشباك، قسم التحويل، قسم التحصيل.

ويتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من الوظائف التالية:

1 - وظيفة الشباك وما وراء الشباك

1-1 - وظيفة الشباك: تنحصر العمليات الأساسية تحت هذه الوظيفة في:

- فتح الحسابات البنكية بكل أنواعها: وتتمثل فيما يلي:

حسابات الشيكات (الحساب العادي) :

ويفتح هذا الحساب لكل شخص يريد فتح حساب في سجلات البنك، وهذا لاستقبال تحويلات الأجور، أو لإيداع نقود بهدف ممارسة نشاطات مريحة.

الحساب الجاري:

يفتح لكل الأشخاص المعنويين الراغبين في فتح حسابات لدى سجلات البنك ممن يمارسون نشاطا اقتصاديا، تجاريا أو فلاحيا، ويمكن لأصحابه الاستفادة من قروض بنكية.

الحساب لأجل:

بإمكان أي شخص لديه مبالغ مالية فائضة أن يوظفها لدى البنك لإيداعه لمدة زمنية معينة يتقاضى بعدها الشخص فائدة بمعدل معين يتفق عليه مع البنك تبعاً لمدة الإيداع، ومبلغ الوديعة وتتميز هذه الودائع بعدم إمكانية السحب منها إلا بعد انقضاء المدة المحددة المتفق عليها بين العميل والبنك.

حسابات بإخطار:

تعرف هذه الوثائق بودائع الإشعار وهي لا تختلف عن الودائع الأخرى من حيث تصرف العميل بحسابات هذه الوديعة في السحب، فلا يمكنه السحب منها إلا بإشعار مسبق موجه إلى البنك، قد تكون مدته أسبوع، اثنان أو أكثر، حسب الاتفاق ويتقاضى البنك نتيجة تسييره للحسابات عمولة محددة، وهو عبارة عن جدول يحمل اسم صاحبه و يكون مقسم إلى جزء مدين وآخر دائن وهما الخانتان اللتان تسجل فيهما المبالغ التي تسحب أو تودع.

حساب دفاتر الادخار:

ويتم التصرف في الحسابات عن طريق دفتر الادخار وتفتح هذه الحسابات للأفراد والمؤسسات لتشجيعهم على الادخار مقابل فائدة وفي أوقات معينة ويحق للمودع صاحب الحساب أن يقوم بالسحب في أي وقت، وهناك ثلاث أصناف لهذا الحساب.

- حساب دفتر الادخار بفوائد: يكون بغرض الاستفادة من فوائد يمنحها البنك.
- حساب دفتر الادخار بدون فوائد: بحيث يمكن للزبون من خلاله أن يودع أمواله دون أن يستفيد من فوائد، أي أن يبقى رصيده ثابتاً.
- حساب دفتر الادخار أشبال:

منتج يضعه البنك تحت تصرف زبائنه من فئة الأشخاص الذين يقل عمرهم عن 19 سنة، الإيداع الأولي الأدنى 500 دج والذي يمكن صاحبه من الاستفادة من قرض بنكي 20000.00 دج إذا كان حسابه فتح بخمس سنوات من قبل أو أكثر باعتبار أن الحساب البنكي بمثابة اتفاقية أو عقد بين الزبون والبنك فهناك شروط يجب توفرها لدى الشخص الراغب في فتح حساب سواء كان شخص طبيعي أو معنوي، وتتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي:

- الشخص الطبيعي: يمكن أن يكون كامل الأهلية متمتع بحقوقه المدنية ويستثنى من ذلك الأشخاص الذين يمنعهم القانون من ذلك.
- الشخص الاعتباري: يفتح الحساب له ويراعي البنك فيه ما يلي:

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الإحاطة بالوضع القانوني للشخص المعنوي، تحديد الأشخاص الطبيعيين المسؤولين عن الإدارة، التأكد من صحة التفويض وقانونية المفوضين بالتوقيع وإجراء المعاملات المالية.

الشيك المشطوب:

ويكون هذا التشطيب لتأمين الشيك من خطر الضياع أو التزوير.

الشيك المؤكد:

هو الشيك الذي يعطي أماناً أكبر لحامله، وبموجب هذا التأكيد يبقى رصيده مجمداً بالمبلغ المحدد إلى حين تقديم الشيك وتحصيل المبلغ من طرف المستفيد.

الشيك المؤشر:

وهو شيك مؤشر من طرف البنك حيث يفيد هذا الشيك إثبات وجود مقابل وفاء في تاريخ التأشير.

- العمليات التي تتم على مستوى الشباك: وتتمثل فيما يلي:

عملية الإيداع:

وتعني إضافة مبلغ معين لرصيد الزبون وبحوزته السيولة النقدية التي يريد إيداعها، يمنحه الموظف وثيقة حيث يقوم الزبون بتقديمها رفقة المبلغ لأمين الصندوق الذي يتحقق من مطابقة السيولة النقدية لما حرره.

عملية السحب:

لصاحب الحساب أن يتصرف في حسابه من خلال عمليتي السحب والإيداع فإذا أراد أن يسحب وجب عليه التوجه إلى الوكالة حاملاً معه الصك وبطاقة الهوية يقوم خلالها العامل بالشباك بمراقبة المبلغ المكتوب، ولتأكد بأن الرصيد يمكنه من تغطية المبلغ، بعدها يقوم العامل بالشباك بتسجيل عملية السحب على جهاز الكمبيوتر، ويمرر الصك إلى أمين الصندوق يقدم المبلغ للزبون

1-2- وظيفة ما وراء الشباك:

تتمثل هذه الوظيفة في التحويلات المالية التي يكلف بها مكتب التحويلات بالوكالة، والتحويل المالي هي عملية مصرفية يتم من بمقتضاها نقل مبلغ من حساب آخر بواسطة قيد المبلغ:

مرة في الجانب المدين ومرة في الجانب الدائن لحساب المستفيد.

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ويمكن للشخص أن يحول لغيره في نفس الوكالة أو يحول لغيره في بنك آخر غير بنك BADR وفي نفس الولاية، أو يحول لغيره يملك حسابات في بنك آخر خارج الولاية.

تحويل المبالغ المالية من حسابات في بنك آخر خارج الولاية.

توزيع أجور المتعاملين بالعملة الصعبة.

العمليات الخاصة بتحويل المبالغ عبر الخزينة.

1 - وظيفة الحافظة:

هي أهم مصالح الوكالة مهمتها هي تسوية الشيكات بين المتعاملين بها، حيث تستقبل يوميا كل وعن طريق الإعلام BADR الشيكات والأوراق المالية القادمة من الزبائن الذين لهم حساب في بنك الآلي يقوم صاحب الحافظة بتسوية الحسابات وذلك بتحويل مختلف المبالغ إلى الحساب المناسب لها حسب الشيكات، ويتركز عمل الحافظة فيما يلي:

- التحصيل؛

- الخصم؛

- مكتب المقاصة.

2 - وظيفة العمليات الخارجية:

تقوم بمختلف العمليات الخاصة بالعملة الصعبة بالإضافة إلى تمويل العمليات الخارجية، وتتمثل عملياتها

في:

- العمليات المتعلقة بالعملة الصعبة؛

- تمويل التجارة الخارجية؛

- الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي في وكالة " BADR "

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر مختلف وكالاته من بينها الوكالة محل الدراسة بتقديم مزيج تسويقي متميز, موجه إلى جميع شرائح المجتمع, ويعد ذلك من أبرز التحديات التي تواجهه, ذلك أن المنافسة الشديدة والتطورات التي شهدتها السوق المصرفية, تستدعي تبني مفهوم التسويق المصرفي من طرف البنك.

المطلب الأول: منتجات الوكالة

يعتبر المزيج الخدمي المنتج من طرف الوكالة من أهم عناصر المزيج التسويقي وهو يمثل جهود البنك لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم وتقديم منتجات وخدمات بنكية تتماشى مع احتياجات ورغبات الزبائن.

أولاً: المزيج الخدمي في الوكالة

يتكون المزيج الخدمي في الوكالة من ثلاثة مجموعات هي: الودائع, القروض, التحويلات, وكل مجموعة من هذه المجموعات تشمل مجموعة من الخدمات المحددة تمثل عمق المزيج الخدمي:

- 1- الودائع: وتتمثل في الودائع الجارية تحت الطلب, ودائع قصيرة الأجل, ودائع التوفير والودائع لأجل.
- 2- القروض: وتتمثل في القروض قصيرة الأجل, متوسطة الأجل, والطويلة الأجل.
- 3- التحويلات: وتشمل التحويلات الداخلية والتحويلات الخارجية.

ثانياً: المنتجات والخدمات التي توفرها الوكالة

يمكن إبرازها فيما يلي:

1- دفتر التوفير L'ivre t'épargne BADR

وهو عبارة عن منتج بنكي يمكن للراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين, وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.

2 - دفتر توفير الشباب L'ivre t'épargne junior

هو دفتر مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية, حيث يفتح دفتر التوفير للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأولي ب 500 دينار, كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

3 - بطاقة بدر : La carte BADR

هي بطاقة مجسدة قي شكل مستطيل من مادة بلاستيكية يسمح لزيائن البنك بسحب أموالهم عن طريقها باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك, أو باستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية التابعة لشركة " SATIM " .

4 - بطاقة ما بين البنوك (CIB) : La carte de paiement

وهي بطاقة ممغنطة تسمح لزبون البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة. للإشارة فان هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001 وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

5 - حساب الصندوق : " Les Bons de caisse "

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون باسم المكتب أو لحامله.

6 - الإيداعات لأجل : Les dépôt à terme

وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

7 - حساب بالعملة الصعبة : Les comptes devises

وهو منتج يسمح بعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك والوكالة المستقبلة.

8 - بطاقة السحب : La carte de retrait

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

وهي تسمح بسحب النقود من الموزعات الآلية التابعة لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية, كما يمكن لحاملها أن يقوم بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى, وتسمح أيضا البطاقة من القيام بعدة عمليات مثل: الاطلاع على رصيد الحساب, طلب تحديد الشيك...الخ.

وما يمكن ملاحظته هو أن البنك لم يقدّم بتوسيع مزيج خدماته بالصورة الكافية بل أن بعض الخدمات تنقلص بصورة واضحة, كما أن عمق المزيج الخدمي في مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك متواضعا, ويمكن تعميقه بتشكيل وتنويع المنتجات والخدمات البنكية وفقا لحاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الثاني: تسعير المنتجات والخدمات البنكية في الوكالة

يعتبر التسعير من أهم المشاكل التي تواجه إدارة البنك ومنها إدارة بنك بدر, خاصة عند القيام بتسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية العامة والمنافسة بتغيير الأسعار القائمة بصفة دائمة أو مؤقتة. والواقع أن البنك المركزي يقوم بإصدار ما يسمى بالتعريف المصرفية تتضمن تحديد أسعار الكثير من المنتجات والخدمات البنكية, يتم العمل بها في جميع البنوك العاملة في الجزائر.

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات التي يقدمها إلى الجمهور دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر, وتجدر الإشارة إلى أن جميع وكالات البنك ومنها الوكالة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأسعار المفروضة عليها من طرف الإدارة العامة للبنك.

أولا: تسعير الإيداعات لأجل

يتم تحديد مختلف أسعار الإيداعات في صورة سندات الصندوق من طرف إدارة البنك تبعا للتغيرات الحاصلة في معدلات الفوائد الدائنة بسبب أوضاع السوق المصرفية وحالة الاقتصاد الوطني, حيث يتغير المعدل المرجعي حسب الظروف العامة للبنك.

والجدول التالي يبين تسعير الإيداعات حسب المدة الزمنية لعملية الإيداع:

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الجدول رقم 03: معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل

فترة الإيداع	المعدل المرجعي (%)	الهامش (%)	المعدل المطبق (%)
3 أشهر	3.25	0.5 – 3.25	2.75
6 أشهر	3.25	0.25 – 3.25	3.0
12 شهرا	3.25	0 – 3.25	3.25
18 شهرا	3.25	0.25 – 3.25	3.50
24 شهرا	3.25	0.5 – 3.25	3.75
36 شهرا	3.25	0.75 – 3.25	4.0
42 شهرا	3.25	1.00 – 3.25	4.25

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

أم بالنسبة للإيداعات التي تأخذ صورة دفاتر التوفير فإنه يتم تسعيرها حسب تعليمة إدارة البنك الصادرة في 2004/04/01 كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تسعير دفاتر التوفير

نوع الدفاتر	معدل الفائدة المطبق	كيفية حساب الفوائد
دفتر التوفير بدر	3.50	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل 3 أشهر
دفتر التوفير شباب	3.50	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل سنة

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

ثانيا: تسعير القروض البنكية

يتم تحديد معدلات مختلف القروض البنكية بناء على المعدل المرجعي المحدد من طرف البنك وهو 3.25 %، حيث أن معدل الفائدة المدينة يزيد عن معدل الفائدة الدائنة بهامش 2 % ليصبح معدل الفائدة المدينة يساوي المعدل المرجعي مضافا إليه 2 % . وهكذا يتم تسعير القروض الممنوحة على الأفراد والمؤسسات بإضافة هامش يتم تحديده من طرف البنك كما يلي:

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- معدل الفائدة على القروض الاستثمارية: المعدل المرجعي (5.25%) + 1.25% = 6.50% .
- معدل الفائدة على القروض الاستغلالية = المعدل الرجعي (5.25%) + 2.75% = 8.00% .

ثالثا: تسعير بعض الخدمات الأخرى

1 - تبديل العملات:

- تبديل العملات في حالة البيع 2% على الأقل لكل 100 دينار.
- تبديل العملات في حالة الشراء تتم مجانا.
- عمولة سحب تسليم الشيكات السياحية (الحج و العمرة) = 500 دينار.

2 - الخدمات الآلية:

- عمولة تسليم بطاقة السحب ما بين البنوك 300 دينار .
- عمولة تجديد أو تغيير بطاقة السحب ما بين البنوك 250 دينار .
- عمولة إعادة تحديد الرقم السري للبطاقة الائتمانية.

المطلب الثالث: توزيع المنتجات والخدمات البنكية في الوكالة

تعتمد الوكالة في توزيع خدماتها البنكية على التوزيع المباشر وغير المباشر , فالتوزيع المباشر يتمثل في موقع الوكالة ذاتها من خلال تقديم كل الخدمات المتوفرة في الوكالة, أما التوزيع الغير المباشر فيتمثل في الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى الوكالة, والشباك الآلي للأوراق النقدية والذي يقع داخل مبنى الوكالة, ويعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع بعض الخدمات البنكية (سحب الأموال) على الآلية وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية (Les distributeurs automatiques des billets). أو عن طريق الشبائيك الآلية للأوراق النقدية (Les Guichets automatiques des billets). حيث يشترط أن تتوفر في زبائن البنك الذين يحصلون على الخدمات بطريقة غير مباشرة حيازتهم على البطاقة البنكية التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أو بطاقة ما بين البنوك.

المطلب الرابع: الترويج في الوكالة

يلعب الترويج دورا هاما في التعريف بمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية, وللوكالة محل الدراسة. ونجد أن بنك بدر يهتم ببعض الأنشطة الترويجية مثل الإشهار والعلاقات العامة على حساب الأنشطة الترويجية الأخرى وفيما يلي سنعرض أهم العناصر الترويجية المطبقة من طرف الوكالة:

أولاً: الإشهار (الإعلان) في الوكالة

يستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدداً من وسائل الإشهار للتعريف بمنتجاته وخدماته البنكية المقدمة من طرف وكالاته وخاصة الخدمات الجديدة التي يتم إحاقها بخدمات الوكالة، وتتمثل هذه الوسائل في مختلف الوسائل السمعية البصرية كالتلفزيون والراديو إضافة إلى مختلف الصحف والمجلات الوطنية، وكذلك عن طريق الملصقات الاشهارية الموجودة داخل الوكالة أو خارجها في أماكن اشهارية محددة أو في مداخل المؤسسات القريبة وغيرها، بالإضافة إلى استخدام موقع البنك على شبكة الانترنت www.Badr-banK.net كوسيلة من وسائل الإشهار للتعريف وعرض أهم المنتجات والخدمات البنكية التي يتعامل فيها.

ثانياً: البيع الشخصي في الوكالة

كل موظف في الوكالة هو في الحقيقة رجل من رجال البيع للخدمة البنكية سواء كانت وشاركته تتم بشكل مباشر أو غير مباشر إلا أن مهمة البيع الشخصي كوظيفة يتم إسنادها لأفراد يعملون على مستوى شباك الوكالة حيث يتم تدريبهم وإعدادهم لتقديم الخدمات ومقابلة الزبائن، والرد على استفساراتهم والتعرف على رغباتهم، وشرح المزايا التي تعود عليهم من استخدام الخدمات البنكية المعروضة من طرف الوكالة.

ومن الملاحظ أن موظفي الوكالة يتميزون باللباقة في التعامل مع الزبائن خاصة الذين يعملون على مستوى شباك الوكالة، مما أدى إلى وجود علاقة حميمة بين الزبائن والموظفين، وهذا الشيء يؤدي إلى بناء صورة ذهنية جيدة عن الوكالة، وبالتالي جذب زبائن جدد.

ثالثاً: العلاقات العامة في الوكالة

تعتبر العلاقات العامة عنصراً من عناصر المزيج الترويجي التي تهدف إلى تحسين صورة البنك وتحسين علاقاته مع الفئات المختلفة من الجماهير التي تتعامل معه.

ويمكن توضيح نشاط العلاقات العامة في الجوانب التالية:

- 1 - **العلاقات مع الزبائن:** وذلك عن طريق بناء علاقة قوية بين موظفي الوكالة و الزبائن.
- 2 - **العلاقات مع المجتمع الخارجي:** من خلال توطيد العلاقة بين الوكالة والبيئة التي تنشط فيها، وهذا عن طريق الزيارات التي تقوم بها لمختلف المؤسسات المستهدفة للتصريف بمختلف الخدمات التي تقدمها.
- 3 - **العلاقات مع العاملين في الوكالة:** من الملاحظ أن علاقة الموظفين فيما بينهم هي علاقة وطيدة عبارة عن أسرة واحدة تعمل على تحقيق هدف واحد وهو إنجاح الوكالة ومن ثم إنجاح البنك.

ومن بين وسائل وأنشطة العلاقات العامة المتوفرة على مستوى الوكالة نجد:

- مجلة البدر " أخبار البدر": وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة, يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات البنكية في صفقات بارزة.
- منشورات خاصة (مطبوعات): وهي وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات البنكية, حيث يتم تقديم مثل هذه المنشورات إلى مختلف الزبائن الوافدين إلى الوكالة البنكية.

كما أن الوكالة في بعض الأحيان تقوم بتقديم بعض الهدايا التذكارية وخاصة الزبائن المهمين من أجل تعميق الثقة بين البنك والزبون وتمثل هذه الهدايا في المذكرات, الرزنامات, حاملات المفاتيح ومختلف الهدايا المكتبية الحاملة لشعار واسم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

رابعا: تنشيط المبيعات في الوكالة

يعتبر تنشيط المبيعات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عنصرا يكاد يكون منعدما وهذا راجع إلى طبيعة الخدمة البنكية ذاتها حيث أنه لا يمكن تقديم عينات مجانية أو عرض المنتج في المعارض وتقديم كوبونات.

كم أن تخفيض أسعار الفوائد في حالات تذبذب الطلب لا يمكن أن يتم على مستوى الوكالة, حيث يتم ذلك من طرف الإدارة العليا للبنك.

ويرى موظفو الوكالة أن البنك لا يمكنه مراعاة ظروف كل وكالة على حدى, حيث يمكن أن يكون الطلب في وكالة ما مرتفع ويكون منخفض في وكالة أخرى, وهذا يرجع إلى عدم اهتمام البنك بدراسة السوق وبحوث التسويق من أجل دراسة كل قطاع على حدى.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي وكالة " BADR "

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية لهذه الدراسة وهي تتضمن عينة الدراسة والأداة المستخدمة.

أولاً: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البالغ عددهم 35 موظف حيث تم توزيع 35 استمارة وتم استرجاع 30 استمارة فقط بينما لم تسترجع 5 استمارات.

ثانياً: تنظيم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة.

وعليه فقد قمنا بتصميم استبانة الدراسة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، المصلحة).

الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل: (التسويق الداخلي) ويتكون من (16) عبارة مقسمة إلى أربع محاور وهي:

1- محور التدريب ويشمل على (04) عبارات.

2- محور التحفيز ويشمل على (04) عبارات.

3- محور فرق العمل ويشمل على (04) عبارات.

4- محور الاتصال الداخلي ويشمل على (04) عبارات.

أما الجزء الثالث والأخير من الاستبانة فيتعلق بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) ويتكون من (13) عبارة.

واستخدمنا التقسيم الخماسي الليكارتى حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة.

- درجة (2) غير موافق.

- درجة (3) محايد.

- درجة (4) موافق.

- درجة (5) موافق بشدة.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (05) أساتذة.

وعلى ضوء ذلك قمنا بإعادة أداة هذه الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم (01) يوضح ذلك.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية حيث قمنا بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية وقد تم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الأول (التدريب) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.71 **	03	0.55 **
02	0.77 **	04	0.75 **

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثاني (التحفيز) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.80 **	03	0.71 **
02	0.86 **	04	0.75 **

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الثالث (فرق العمل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.65 **	03	0.63 **
02	0.64 **	04	0.65 **

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور الرابع (الاتصال الداخلي) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.55 **	03	0.80 **
02	0.81 **	04	0.75 **

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط كاندال لعبارات المحور التابع (الرضا الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
01	0.52 **	08	0.60 **
02	0.29 **	09	0.42 **
03	0.34 **	10	0.63 **
04	0.41 **	11	0.64 **
05	0.42 **	12	0.52 **
06	0.52 **	13	0.64 **
07	0.49 **	-	-

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات على محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

3- إثبات أداة الدراسة: لقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات والجدول رقم (10) يبين معاملات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (10): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

اسم البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
التدريب	04	0.846
التحفيز	04	0.830
فرق العمل	04	0.921
الاتصال الداخلي	04	0.712
التسويق الداخلي	16	0.926
الرضا الوظيفي	13	0.873
الاستبانة ككل	29	0.930

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

وبلغ معامل الثبات الكلي (0.930) وهو اكبر من (0.50) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يسمح بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة¹.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقبل والمتغير التابع في البنك، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة (في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، المصلحة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

¹ انظر الملحق رقم (03): قياس معاملات الثبات طريقة ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS).

1 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	11	36.66
	أنثى	19	63.33

يتضح من الجدول رقم (11) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (11) فردا بنسبة 36.66% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة، في حين أن توزيع الإناث كان (19) موظفة وبنسبة 63.33% من مجموع المبحوثين. وهذا يعني أن ما يزيد على نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث.

2 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	اقل من 35 سنة	21	70
	من 36-45 سنة	07	23.33
	من 46-55 سنة	01	3.33
	56 سنة فما فوق	01	3.33

يتضح من الجدول رقم (12) أن (21) من الموظفين والذين يمثلون ما نسبته 70% من إجمالي عينة الدراسة والبالغة أعمارهم اقل من 35 سنة هم الفئة الأكبر، في حين أن (07) منهم يمثلون ما نسبته 23.33% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، في حين شكلت الفئة من 46 إلى 55 سنة والفئة من 56 سنة فما فوق نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 3.33% لكل من الفئتين.

3 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ابتدائي	-	-
	ثانوي	04	13.33
	جامعي	24	80
	متوسط	02	6.66

تبين من الجدول رقم (13) أن (24) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 80% من إجمالي عينة الدراسة وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة، تليها الأفراد الذين يحملون المؤهل الثانوي والبالغ عددهم (04) أفراد ونسبته 13.33% في حين يمثل فردين فقط ما نسبته 6.66% من حملة المؤهل المتوسط. بينما لا توجد نسبة تمثل المؤهل الابتدائي وهذا راجع إلى عدم وجود أفراد يحملون مؤهل ابتدائي ضمن العينة المبحوثة.

4 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الخبرة	أقل من 05 سنوات	12	40
	من 06 إلى 01 سنوات	08	26.66
	من 11 إلى 15 سنة	05	16.66
	16 سنة فما فوق	05	16.66

يتضح من الجدول رقم (14) أن (12) فرد من المبحوثين تقل مدة عملهم بالبنك على 5 سنوات وذلك بنسبة 40 %، في حين أن (08) أفراد يمثلون ما نسبته 26.66% من إجمالي أفراد الدراسة والذين تتراوح مدة عملهم

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بالبنك من 6 إلى 10 سنوات، تليها بعد ذلك الفئتين (من 6 إلى 10 سنوات) و(من 16 فما فوق) بنسبة 16.66% لكل فئة.

5 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المستوى الوظيفي	نائب مدير	02	6.66
	رئيس مصلحة	11	36.66
	مراقب	17	56.66

يتضح من الجدول رقم (15) أن (17) - من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته % من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى - (مراقب) وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة في حين أن (11) فرد من مستوى (رئيس مصلحة) يمثلون ما نسبته 36.66% من إجمالي عينة الدراسة، وأخيرا فردين (02) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 6.66% وهم من فئة نائب مدير، وهذا أمر منطقي كون عدد هذه الفئة قليل ومحدود من الأفراد، على خلاف المستويات الأخرى. كما هو معروف في الواقع الإداري.

توزيع عينة الدراسة وفق متغير المصلحة

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المصلحة

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المصلحة	المصلحة الإدارية	12	40
	مصلحة الزبائن	13	43.33
	مصلحة القروض	05	16.66

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يتضح من الجدول رقم (16): أن (13) من المبحوثين يمثلون ما نسبته 43.33% من إجمالي عينة الدراسة وهم من فئة (مصلحة الزبائن)، بينما تمثل فئة (المصلحة الإدارية) نسبة 40% من إجمالي عينة الدراسة والبالغ عددهم (12) فرد وأخيرا (05) أفراد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 16.66% من إجمالي عينة الدراسة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لعناصر التسويق الداخلي

1- نتائج تحليل عنصر التدريب

الجدول رقم (17): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (التدريب) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

العامل	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يعتبر البنك تدريب الموظفين استثمارا له	4.13	0.62	1	مرتفع
02	يكون التدريب في هذا البنك مرتبط بالاحتياجات الفردية لكل موظف	3.46	1.00	4	متوسط
03	يوفر البنك دعما ماليا للقيام بدورات تدريبية للموظفين	3.93	0.86	2	مرتفع
04	يتم وضع برامج تدريبية للموظفين المختصين بالأنشطة	3.63	1.03	3	مرتفع
	التدريب	3.79	0.73	1	مرتفع

يعرض الجدول رقم (17): نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التسويق الداخلي وهو بعد التدريب والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-4) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 01) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.79 مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد العينة لمعنى التدريب الذي يوفره البنك. حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.62، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري 0.86، وبعدها جاءت الفقرة (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط

الثالث التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

حسابي (3.63) و بانحراف معياري (1.03)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة و بدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.46) و بانحراف معياري (1.00).

2- نتائج تحليل عنصر التحفيز:

الجدول رقم (18): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (التحفيز) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

العامل	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	الحوافز والمكافآت التي احصل عليها تتناسب مع مستوى أدائي	3.14	1.19	02	متوسط
06	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	3.06	1.22	04	متوسط
07	يقدم البنك محفزات معنوي (مشاركة العامل في اتخاذ القرار، يتلقى الموظف التقدير اللازم من قبل الإدارة)	3.13	1.13	03	متوسط
08	يشجع نظام الحوافز في البنك على العمل بشكل أفضل	3.26	1.11	01	متوسط
	التحفيز	3.15	1.05	4	متوسط

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل عنصر التحفيز أين جاءت قياسه عن طريق (04) أسئلة تمثلت في الفقرات من (05-08) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق رقم 01) بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.15) و بدرجة موافقة (متوسطة) أي أن أفراد الوكالة المبعوثة لا تحصل على المكافآت والتحفيزات، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.06-3.26) وانحراف معياري يتراوح ما بين (1.05 - 1.22).

3- نتائج تحليل عنصر فرق العمل:

الجدول رقم (19): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (فرق العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

العامل	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم	3.73	0.98	3	مرتفع
10	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم	3.83	0.79	1	مرتفع
11	يشعر كل فرد بالبنك بأنه يتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائه	3.74	0.73	2	مرتفع
12	تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق	3.63	0.85	4	مرتفع
	فرق العمل	3.73	0.61	2	مرتفع

يبين الجدول رقم (19): نتائج تحليل البعد الثالث للتسويق الداخلي وهو بعد فرق العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (09-12) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 01) وقد كانت درجة الموافقة عليه مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة للعمل بروح الفريق حيث جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.79)، تليها في الرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.73) في حين جاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.85).

4- نتائج تحليل الاتصال الداخلي

الجدول رقم (20): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الاتصال الداخلي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

العامل	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
13	يعمل البنك على مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد	3.83	0.94	1	مرتفع
14	تتسم العملية الاتصالية في البنك بالكفاءة (وضوح الرسالة الاتصالية، وصول المعلومات في الوقت المناسب)	3.46	0.93	3	متوسط
15	يستعمل البنك طرق حديثة في الاتصال مع الموظفين	3.23	1.16	4	متوسط
16	تساعد العمليات الاتصالية داخل البنك في تنسيق الجهود بين الموظفين	3.70	0.91	2	مرتفع
	الاتصال الداخلي	3.55	0.82	3	مرتفع

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل البعد الأخير للتسويق الداخلي وهو بعد الاتصال الداخلي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (13-16) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 01) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.55) ومما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة للاتصال الداخلي الذي يقوم به البنك، حيث جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.94)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (16) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة (14) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.16).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعد الرضا الوظيفي.

لمعرفة مستويات الرضا الوظيفي المحقق في بنك BADR، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات مقياس الرضا الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (21).

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الجدول رقم (21): استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (الرضا الوظيفي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

العامل	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	ظروف العمل ملائمة لأداء المهام بكل راحة	3.23	1.35	7	متوسط
02	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة	2.70	1.29	12	متوسط
03	سلم الأجور ملائم مع متطلبات المنصب المشغول	2.93	1.22	11	متوسط
04	عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسب	3.16	1.14	8	متوسط
05	يقدم البنك منح وعلاوات للعمال المتفوقين	2.56	1.22	13	متوسط
06	فرص الترقية متاحة بشكل عادل من طرف الإدارة	2.94	1.14	10	متوسط
07	توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين	3.53	1.00	4	مرتفع
08	توجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين	3.26	1.01	5	متوسط
09	هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن إدارة البنك بخصوص العمل	3.80	0.99	1	مرتفع
10	تقدر الإدارة وتعترف بمجهودات الموظف	3.20	1.21	6	مرتفع
11	يمكن الحصول على التشجيع والتحفيز عند القيام بأداء متميز	3.03	1.24	9	متوسط
12	تقديم المساعدة للزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	3.60	1.22	2	مرتفع
13	الشعور بالأمن والاستقرار في الوظيفة	3.54	1.07	3	مرتفع
	الرضا الوظيفي	3.19	-	-	متوسط

الثالث التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بين الجدول رقم (21): نتائج تحليل المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (13) سؤال تمثلت في الأسئلة من (01-13) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 01) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.19) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى تحقيق البنك لمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، حيث عكست الفقرات (7، 9، 10، 12، 13) المستوى المرتفع للرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بمتوسطات حسابية (3.53، 3.80، 3.20، 3.60، 3.54)، بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 11)، إلى المستوى المتوسط الرضا الوظيفي في البنك وبمتوسطات حسابية بلغت (2.70، 2.93، 3.16، 2.56، 2.94، 3.26، 3.03).

رابعاً: اختيار فرضيات الدراسة

قمنا ولأجل اعتماد وتطبيق نموذج الانحدار البسيط باستخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف (s-1-samlek) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار لان معظم الاختبارات المعملية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول رقم (22) يوضح طبيعة توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي (One- Sample Kolmogorov- Smirnov test)

محتوى المحور	الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة المعنوية
التدريب	04-01	0.979	0.293
التحفيز	08-05	0.714	0.688
فرق العمل	12-09	1.095	0.181
الاتصال الداخلي	16-13	0.934	0.347
جميع الفقرات	16-01	0.683	0.739

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

الثالث _____ التسويق الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ويوضح الجدول رقم(22) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة اكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية¹.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التسويق الداخلي بعناصره المختلفة في زيادة الرضا الوظيفي.

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التدريب	0.26	0.18	0.26	1.44	0.160
التحفيز	0.36	0.11	0.52	3.26	0.003
فرق العمل	0.70	0.18	0.59	3.91	0.001
الاتصال الداخلي	0.45	0.14	0.50	3.11	0.004
التسويق الداخلي بشكل عام	0.49	0.13	0.56	3.60	0.001

ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05).

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للتدريب في زيادة الرضا الوظيفي ببنك BADR

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23) إلى أنه لا يوجد دور للتدريب في زيادة الرضا الوظيفي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (1.44) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.160) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتدريب في زيادة الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للتحفيز في زيادة الرضا الوظيفي ببنك BADR.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد دور للتحفيز في زيادة الرضا الوظيفي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.26) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.003) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للتحفيز في زيادة الرضا الوظيفي في البنك.

¹ أنظر الملحق رقم (05): حساب التوزيع الطبيعي للعينة باستخدام برنامج (SPSS).

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لفرق العمل في زيادة الرضا الوظيفي ببنك .BADR

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد دور لفرق العمل في زيادة الرضا الوظيفي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للاتصال الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي ببنك .BADR

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد دور للاتصال الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (3.11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.004) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور للاتصال الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي وقبول الفرضية البديلة.

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي لوكالة .BADR

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (Sig= 0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التسويق الداخلي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (56%) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مما يقتضي برفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة الواقع الميداني للتسويق الداخلي ودوره في زيادة الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وأهم ما يمكن الخروج به من هذا الفصل هو:

- أن البنك لا يزال بعيدا عن إدراك مفهوم التسويق الداخلي فضلا عن تطبيقه وقد يعود الأمر إلى كون هذا المفهوم سابق لأوانه. كما قد يرجع الأمر إلى أن فلسفة هذا المفهوم معقدة نوعا ما.
- أن البنك محل الدراسة يهتم بشكل إيجابي بمؤشرات (التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي) ويبقى عنصر التدريب دون المستوى المطلوب.

الذاتمة

بعد تناولنا للجوانب النظرية لكل من موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، واستنادا إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا الدور الذي يمكن أن يلعبه على مستوى المنظمات الخدمية وعلى مستوى الأفراد العاملين، والوقوف على واقع ومدى إدراك البنك لأهمية التسويق الداخلي، وقد كان ذلك من خلال معالجة إشكالية دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم التطرق إلى العديد من المحاور ذات الارتباط بالموضوع ضمن إطار نظري وميداني. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

من خلال الفصل الأول والذي تم التطرق فيه إلى نشأة التسويق الداخلي وعناصره، أنشطته وإجراءاته تبين لنا أن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة، تمخض عن إفرازات التطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات، وهو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين ومسؤوليتها تجاه الزبائن على حد سواء. ونظرا لوجود تداخل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق وأنشطة التسويق الداخلي حدث اختلاف في إسقاط الفلسفة التسويقية على إدارة الموارد البشرية ولذلك تعددت النماذج التي تحاول شرح تنفيذ وتطبيق التسويق الداخلي من خلال بلورة عناصر مختلفة لمزيج التسويق الداخلي.

أما من خلال الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له وذلك لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم. وقد تبين لنا أن النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي على أساس الحاجة يسعى التسويق الداخلي من خلالها إلى الكشف عن تلك الحاجات وتلبيتها، كما تبين أن النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي على أساس المقارنة والتبادل يعمل التسويق الداخلي من خلالها على إقامة هذا التبادل بما يحقق أهداف الجميع.

ومن خلال الفصل الثالث الذي تم تخصيصه للبحث الميداني على عينة من الموظفين ببنك " BADR "، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك ممارسة لبعض عناصر التسويق الداخلي لكنها لا ترقى إلى مستوى الوعي المطلوب لفلسفة هذا المفهوم.

خاتمة

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لكل من عناصر التسويق الداخلي (التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي) في زيادة الرضا الوظيفي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وذلك راجع إلى إدراك البنك لأهمية هذه العناصر ودورها في تحقيق رضا الموظفين.
- تبين من نتائج الدراسة أنه لا يوجد دور لعنصر التدريب في زيادة الرضا الوظيفي، وذلك راجع إلى عدم وجود برامج تدريبية للموظفين وعدم إعطاء البنك أهمية لهذا العنصر.
- تبين أن الموظفين يعرفون جيدا المهام والواجبات الموكلة إليهم على الرغم من نقص فرص التدريب المطلوبة التي تحقق التوافق بين الشخص والوظيفة.
- بينت النتائج أن هناك عملية لتصميم الوظائف تتضح من خلالها المهام والواجبات التي تساهم في تحقيق أهداف البنك ولكنها لا تأخذ بالاعتبار حاجات ورغبات الموظفين، وبذلك تبقى جهود البنك في التعرف على حاجات ومتطلبات الموظفين والعمل على تلبيتها دون الطموح والمستوى المطلوب.
- ومما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي كأسلوب متفرد للإدارة وكفلسفة تسويقية متميزة، له دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الاقتصادية والخدماتية ويتجلى هذا الدور في تحقيق رضا الموظفين وتوجيه سلوكياتهم ودفعهم نحو المشاركة لانجاز الأحسن والأفضل.
- كما يمكن القول أن البنك لم يصل بعد إلى فهم وإدراك فلسفة التسويق الداخلي، بالرغم من اعتماده لبعض السياسات والأنشطة في إدارة الموارد البشرية التي يمكن اعتبارها أحد ركائز إجراءات التسويق الداخلي، ولكن غياب الوعي بهذا المفهوم، وعدم اعتبار الموظفين كزبائن داخليين يؤدي إلى عدم فعالية مختلف السياسات والأنشطة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية. وبهذا يمكن القول أنه لا توجد ممارسة فعالة للتسويق الداخلي بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك الموظفين لعناصر التسويق الداخلي الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية من خلال إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء الرأي.
- ضرورة البحث في حاجات ورغبات الموظفين والعمل على تلبيتها بما يساهم في رفع مستوى الالتزام لديهم.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية واستبدالها بالهياكل الحديثة لفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم للقيام بأعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

خاتمة

- دعم نظام التحفيز بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء والتنفيذ.
- تفعيل البرامج التدريبية بشكل يساهم في تقريب المنافع والامتيازات التي توفرها الوظيفة والانتماء إلى المنظمة من الموظفين لزيادة الالتزام لديهم.
- نظرا لعدم الإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي نوصي بإجراء المزيد من البحوث المتخصصة في هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

القرآن الكريم

أ - الكتب:

- 1 - أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، لبنان، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد، الجزء الرابع، بدون سنة.
- 2 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983 .
- 3 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005 .
- 4 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون سنة.
- 5 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدر الجامعية، الطبعة السابعة، 2000 .
- 6 - النمر سعود محمد، الإدارة العامة (الأسس و الوظائف)، الرياض، مطابع الفرزدق، الطبعة الخامسة، 2001 .
- 7 - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع،
- 8 - حسن محمد علي حسين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، القاهرة، مطابع الولاء الحديثة، 2002 .
- 9 - حسين التهامي، التفكير الخلاق - استخدام القدرات والميول الإنسانية في العملية الإدارية - ، القاهرة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، 2013 .
- 10 - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الأردن، دار ثراء للنشر والتوزيع، 2009 .
- 11 - راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2000.

قائمة المراجع

- 12 - راوية حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004 .
- 13 - راوية حسن محمد، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001 .
- 14 - ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000 .
- 15 - زياد رمضان محفوظ جودة، الإتجاهات الحديثة في إدارة البنوك، عمان، دار وائل للنشر، 2000.
- 16 - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008 .
- 17 - طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007 .
- 18 - طارق طه، الإدارة (توزيع منشأة)، الإسكندرية، 2002 .
- 19 - طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، القاهرة، مصر، مكتبة الشقري، 1998 .
- 20 - عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، عمان، مؤسسة شباب الجامعة، 1998 .
- 21 - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، القاهرة، دار مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1998.
- 22 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997 .
- 23 - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مصر، مكتبة غريب، بدون سنة.
- 24 - عماد صفر سالم، الإتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)، مصر، منشأة المعارف للطباعة و النشر، 2006 .
- 25 - عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم، نماذج و نظريات)، ليبيا، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس، 1995 .
- 26 - فرش طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1993.
- 27 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003 .
- 28 - محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، القاهرة، منشورات معهد الدراسات المصرفية، 2000 .
- 29 - محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، القاهرة، دار إيتراك للنشر والتوزيع، 1999 .

قائمة المراجع

- 30 - محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008 .
- 31 - محمد فريد الصحن، **التسويق**، مصر، الدار الجامعية، 2008 .
- 32 - محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية، دار الجامعة، الجديدة، 2002 .
- 33 - محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003 .
- 34 - محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2005 .
- 35 - محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون سنة.
- 36 - محمود جاسم الصميدعي، عباس العلق، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002 .
- 37 - محمود عقلة، **مفاهيم حديثة في التسويق البنكي**، عمان، دار البداية ناشرون و موزعون، 2009 .
- 38 - مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007 .
- 49 - مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992 .
- 40 - مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل -**، الأردن، دار الثراء للنشر والتوزيع، 2001 .
- 41 - ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي**، عمان، دار الصفاء، 1994 .
- 42 - نظام موسى سويدان، عبد الحميد البراوري، **إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**، الأردن، دار حامد للتوزيع و النشر، 2008 .
- 43 - هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
- 44 - وليام.ج روثنيل، **أحدث إستراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري**، ترجمة علاء أحمد، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1999 .

قائمة المراجع

45- يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006 .

ب - رسائل الماجستير:

1 - أكثم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية أموال الأيتام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 .

2 - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، 2008.

3 - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

4 - بو بكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2009.

5 - بوفوررة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2013.

6 - رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية، دراسة حالة الوكالة (748) بنك BADR ، رسالة ماجستير في التسويق، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2009.

7 - سامية خرخاش، أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.

8 - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة غنتاج الكهرباء- سونلغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.

9 - قبايلي أمال، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة

قائمة المراجع

-مركب المجارف و الرافعات قسنطينة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011.

10 - لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك BADR وكالة المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، 2008.

11 - محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أوبكر بلقايد - تلمسان-، الجزائر، 2010.

12 - محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2023.

13 - نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- ولاية المسيلة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.

ج - المجالات:

1 - أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 ، العدد1، 2010.

2 - شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد الثالث والعشرون، 2011.

د- المعاجم:

1 - ابن منظور: لسان العرب، ضبطه وعلق حوافيه الدكتور خالد رشيد القاضي، بيروت، لبنان، دار صبح وإديسوفت، الجزء الخامس، 2006.

Livres:

- Ahmed.P.K, Rafiq.M, Internal marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management, Butterworth- Heinrman, (NY),2002.
- Caroll. MD, Ten Cominitments for Banking Marketing for Bank Executives, levithen house, London,1974.
- P.Kotler, Marketing Management, Analysi, planing inplementation and control, Englewood cliffs, prentic- Hall Inc, 1994.
- Yves Réale et all, Le DRH stratège, édition d'organisatio, Paris, France, 2006.

Revus:

- BADR Info, N°:28, 1999.
- BADR Banque, Badr info, N°:01,2002.

Sétes électronique:

- www.Badr.Net,03/04/2014.
- www.badr-bank.net, 15/04/2014.
- www.badr-bank.net,consulté,26/04/2006

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص: مالية و بنوك

الشعبة: علوم التسيير

استبيان حول

دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميله-

إشراف الأستاذ:

هولي فرحات

إعداد الطالبة :

بشنون زينب

تحية طيبة و بعد،،،

في إطار تحضير مذكرة الماستر تحت عنوان "دور التسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي" ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ميله، نأمل من سيادتكم التكرم بملاً الاستبيان بعناية ودقة ووضوح وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علماً أن إجابتكم تأخذ طابع السرية العلمية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية: 2014/2013

تعريف مصطلحات الدراسة:

التسويق الداخلي:

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على اعتبار الموظفين كزبائن داخليين يجب العمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم من خلال الوظائف الملائمة لذلك، وتحفيزهم وتدريبهم على خدمة الزبائن بشكل جيد وكفاء.

الرضا الوظيفي:

الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

المحور الأول: معلومات شخصية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن: أقل من 35 سنة من 36 إلى 45 سنة
من 46 إلى 55 سنة 56 سنة فما فوق
- 3 - المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي
- 4 - الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق
- 5 - الوظيفة: نائب مدير رئيس مصلحة مراقب
- 6 - المصلحة: المصلحة الإدارية مصلحة الزبائن مصلحة القروض

المحور الثاني: عناصر التسويق الداخلي:

لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم	
					يعتبر البنك تدريب الموظفين استثماراً له.	1	التدريب
					يكون التدريب في هذا البنك مرتبطاً بالاحتياجات الفردية لكل موظف.	2	
					يوفر البنك دعماً مالياً للقيام بدورات تدريبية للموظفين.	3	
					يتم وضع برامج تدريبية للموظفين المختصين بالأنشطة.	4	
					الحوافز والمكافآت التي أحصل عليها تتناسب مع مستوى أدائي.	5	التحفيز
					يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.	6	
					يقدم البنك محفزات معنوية (مشاركة العامل في اتخاذ القرار، يتلقى الموظف التقدير اللازم من قبل الإدارة).	7	
					يشجع نظام الحوافز في البنك على العمل بشكل أفضل.	8	
					يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم.	9	فرق العمل
					يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	10	
					يشعر كل فرد بالبنك بأنه يتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائه.	11	
					تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق.	12	
					يعمل البنك على مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد.	13	الاتصال الداخلي
					تتسم العملية الاتصالية في البنك بالكفاءة (وضوح الرسالة الاتصالية، وصول المعلومة في الوقت المناسب).	14	
					يستعمل البنك طرق حديثة في الاتصال مع الموظفين.	15	
					تساعد العمليات الاتصالية داخل البنك في تنسيق الجهود بين الموظفين.	16	

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	ظروف العمل ملائمة لأداء المهام بكل راحة.					
2	يتناسب راتبي مع متطلبات المعيشة.					
3	سلم الأجور ملائم مع متطلبات المنصب المشغول.					
4	عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسب.					
5	يقدم البنك منح وعلاوات للعمال المتفوقين.					
6	فرص الترقية متاحة بشكل عادل من طرف الإدارة.					
7	توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.					
8	توجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.					
9	هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن إدارة البنك بخصوص العمل.					
10	تقدر الإدارة و تعترف بمجهودات الموظف.					
11	يمكن الحصول على التشجيع والتحفيز عند القيام بأداء متميز.					
12	تقديم المساعدة للزملاء لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.					
13	الشعور بالأمن والاستقرار في الوظيفة.					

نشكركم حسن التعاون معنا

الملحق رقم (02): معامل الارتباط

		question1	question2	question3	question4	entrainment
question1	Correlation Coefficient	1.000	.597**	.580**	.542**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
question2	Correlation Coefficient	.597**	1.000	.326	.523**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.053	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
Kendall's tau_b question3	Correlation Coefficient	.580**	.326	1.000	.553**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.001	.053	.	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
question4	Correlation Coefficient	.542**	.523**	.553**	1.000	.754**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.	.000
	N	30	30	30	30	30
entrainment	Correlation Coefficient	.716**	.778**	.552**	.754**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

		question5	question6	question7	question8	Stimulus
question5	Correlation Coefficient	1.000	.717**	.532**	.758**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
question6	Correlation Coefficient	.717**	1.000	.675**	.692**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Kendall's tau_b question7	Correlation Coefficient	.532**	.675**	1.000	.493**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.002	.000
	N	30	30	30	30	30
question8	Correlation Coefficient	.758**	.692**	.493**	1.000	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.	.000
	N	30	30	30	30	30
stimulus	Correlation Coefficient	.808**	.867**	.717**	.756**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

			question9	question10	question11	question12	Équipetravail
Kendall's tau_b	question9	Correlation Coefficient	1.000	.409 [*]	.453 ^{**}	.270	.657^{**}
		Sig. (2-tailed)	.	.014	.006	.099	.000
		N	30	30	30	30	30
	question10	Correlation Coefficient	.409 [*]	1.000	.217	.502 ^{**}	.647^{**}
		Sig. (2-tailed)	.014	.	.195	.002	.000
		N	30	30	30	30	30
	question11	Correlation Coefficient	.453 ^{**}	.217	1.000	.384 [*]	.639^{**}
		Sig. (2-tailed)	.006	.195	.	.020	.000
		N	30	30	30	30	30
	question12	Correlation Coefficient	.270	.502 ^{**}	.384 [*]	1.000	.656^{**}
		Sig. (2-tailed)	.099	.002	.020	.	.000
		N	30	30	30	30	30
équipetravail	Correlation Coefficient	.657 ^{**}	.647 ^{**}	.639 ^{**}	.656 ^{**}	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	30	30	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

			question13	question14	question15	question16	Interphone
Kendall's tau_b	question13	Correlation Coefficient	1.000	.522 ^{**}	.323 [*]	.345 [*]	.553^{**}
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.042	.033	.000
		N	30	30	30	30	30
	question14	Correlation Coefficient	.522 ^{**}	1.000	.644 ^{**}	.623 ^{**}	.815^{**}
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	question15	Correlation Coefficient	.323 [*]	.644 ^{**}	1.000	.752 ^{**}	.807^{**}
		Sig. (2-tailed)	.042	.000	.	.000	.000
		N	30	30	30	30	30
	question16	Correlation Coefficient	.345 [*]	.623 ^{**}	.752 ^{**}	1.000	.756^{**}
		Sig. (2-tailed)	.033	.000	.000	.	.000
		N	30	30	30	30	30
interphon	Correlation Coefficient	.553 ^{**}	.815 ^{**}	.807 ^{**}	.756 ^{**}	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
	N	30	30	30	30	30	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (03): ثبات الاستمارة 1 - ثبات فقرات البعد الأول (التدريب)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

2- ثبات فقرات البعد الثاني (التحفيز)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q5 q6 q7 q8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	4

3 - ثبات فقرات البعد الثالث (فرق العمل)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q9 q10 q11 q12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	4

4 - ثبات فقرات البعد الرابع (الاتصال الداخلي)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q13 q14 q15 q16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	4

5- ثبات فقرات المحور الثاني ككل (التسويق الداخلي)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	16

6 - ثبات فقرات المحور الثالث (الرضا الوظيفي)

RELIABILITY

/VARIABLES=q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	13

الملحق رقم (40): حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة

1 - المحور الثاني: التسويق الداخلي

- البعد الأول: التدريب

Statistics

		question1	question2	question3	question4	entrainment
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1333	3.4667	3.9333	3.6333	3.7917
Std. Deviation		.62881	1.00801	.86834	1.03335	.73133

- البعد الثاني: التحفيز

Statistics

		question5	question6	question7	question8	stimulus
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1333	3.0667	3.1333	3.2667	3.1500
Std. Deviation		1.19578	1.22990	1.13664	1.11211	1.05168

- البعد الثالث: فرق العمل

		question9	question10	question11	question12	équipetravail
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.7333	3.8333	3.7333	3.6333	3.7333
	Std. Deviation	.98027	.79148	.73968	.85029	.61914

- البعد الرابع: الاتصال الداخلي

		question13	question14	question15	question16	interphon
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.8333	3.4667	3.2333	3.7000	3.5583
	Std. Deviation	.94989	.93710	1.16511	.91539	.82442

2 - المحور الثالث: الرضا الوظيفي

		Quest 17	Quest 18	Quest 19	Quest 20	Quest 21	Quest 22	Quest 23	Quest 24	Quest 25	Quest 26	Quest 27	Quest 28	Quest 29	Satisfaction travail
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.2333	2.7000	2.9333	3.1667	2.5667	2.9333	3.5333	3.2667	3.8000	3.2000	3.0333	3.6000	3.5333	3.1923
	Std. Deviation	1.35655	1.29055	1.22990	1.14721	1.22287	1.14269	1.00801	1.01483	.99655	1.21485	1.24522	1.22051	1.07425	.73858

الملحق رقم (05): التوزيع الطبيعي للعينة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		question1	question2	question3	question4	entrainement
N		30	30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1333	3.4667	3.9333	3.6333	3.7917
	Std. Deviation	.62881	1.00801	.86834	1.03335	.73133
	Absolute	.351	.335	.431	.305	.179
Most Extreme Differences	Positive	.351	.198	.303	.195	.132
	Negative	-.349-	-.335-	-.431-	-.305-	-.179-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.920	1.835	2.358	1.672	.979
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001	.002	.000	.007	.293

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		question5	question6	question7	question8	stimulus
N		30	30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.1333	3.0667	3.1333	3.2667	3.1500
	Std. Deviation	1.19578	1.22990	1.13664	1.11211	1.05168
	Absolute	.266	.209	.210	.312	.130
Most Extreme Differences	Positive	.168	.140	.174	.188	.109
	Negative	-.266-	-.209-	-.210-	-.312-	-.130-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.455	1.147	1.153	1.708	.714
Asymp. Sig. (2-tailed)		.029	.144	.140	.006	.688

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		question9	question10	question11	question12	Équipetravail
N		30	30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.7333	3.8333	3.7333	3.6333	3.7333
	Std. Deviation	.98027	.79148	.73968	.85029	.61914
	Absolute	.374	.383	.341	.334	.200
Most Extreme Differences	Positive	.259	.283	.259	.233	.200
	Negative	-.374-	-.383-	-.341-	-.334-	-.167-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.048	2.100	1.866	1.827	1.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.003	.181

الملاحق

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		question13	question14	question15	question16	interphon
N		30	30	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8333	3.4667	3.2333	3.7000	3.5583
	Std. Deviation	.94989	.93710	1.16511	.91539	.82442
	Absolute	.303	.282	.245	.328	.171
Most Extreme Differences	Positive	.197	.185	.222	.238	.163
	Negative	-.303-	-.282-	-.245-	-.328-	-.171-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.659	1.545	1.340	1.799	.934
Asymp. Sig. (2-tailed)		.008	.017	.055	.003	.347

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (06): حساب الانحدار البسيط لاختبار دور التسويق الداخلي بعناصره المختلفة في زيادة الرضا الوظيفي
1 - البعد الأول: التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.184	.711		3.074	.005
	entrainement	.266	.184	.263	1.444	.160

a. Dependent Variable: satisfactiontravail

2 - البعد الثاني: التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.031	.374		5.423	.000
	stimulus	.369	.113	.525	3.264	.003

a. Dependent Variable: satisfactiontravail

3 - البعد الثالث: فرق العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.544	.686		.794	.434
	équipetravail	.709	.181	.595	3.913	.001

a. Dependent Variable: satisfactiontravail

4 - البعد الرابع: الاتصال الداخلي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.576	.533		2.960	.006
	interphon	.454	.146	.507	3.112	.004

a. Dependent Variable: satisfactiontravail

5 - التسويق الداخلي ككل

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,018	,614		1,657	,109
	INTRMARK	,611	,170	,563	3,602	,001

a Dependent Variable: SATISF

المنظف

المخلص:

يتميز تسويق الخدمات عن تسويق السلع بوجود الأبعاد الثلاثة للتسويق في الخدمات وهي التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي إضافة إلى التسويق الداخلي.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أحد هذه الأبعاد والمتمثل في التسويق الداخلي، كما تهدف إلى تحديد وقياس عناصر التسويق الداخلي: التدريب، التحفيز، فرق العمل، والاتصال الداخلي ودورها في زيادة الرضا الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تصميم وتطوير إستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 35 إستبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة اعتماداً على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها. وجود دور للتسويق الداخلي في زيادة الرضا الوظيفي ببنك " BADR ". كما تبين أن عنصري التحفيز والاتصال الداخلي ليس لهما دور في زيادة الرضا الوظيفي.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني البنك لمفهوم التسويق الداخلي، والعمل على توفير نظام للحوافز يساهم في تشجيع العاملين وتحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي.

Abstract:

Feating marketing serveces for the marketing of goods the existence of the three dimensions of marketing services and is the interactive marketing and external marketing as well as internal marketing.

The aim of studys was to identify one of these dimensions and the goal of internal marketing. It also aims to identify and measure the internal marketing element: training, motivation, work teams, internal communication and its rols in increasing jop satisfaction. To achieve these goals has been designed and developed a questionnair for data collection hav been distributed a questionnaire to the 35 members of the community where the study was the use of statistical Package for Social Sciences (SPSS) for the analysis of questionnaire dada, depending on the arithmetic mean and regression model, and others. And may study found a range of results was highlighted. The presence of the role of internal marketing to increace job satisfaction Bank of

المخلص

Agriculture and Rural Development. It also turned out to be a racist motivation and internal communication have no role in increasing job satisfaction.

And the study recommends the need for the bank to adopt the concept of internal marketing. And work to provide modern communication channels to facilitate the process of communication between supervisors and their subordinates, as and improve their performance.

Key-words: Internal marketing, training, motivation, work teams, internal communication, job satisfactio.