



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي
دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية
Applying the internal marketing policies on banking
sector Comparative study between some of Algerian
banks and foreign banks in the Algerian market

د. هباش فارس

issamhabbache@yahoo.fr

د. عمورات اعراج

amourat03@hotmail.fr

جامعة فرحات عباس - سطيف 1

تاريخ القبول: 2020-09-21

تاريخ الإرسال: 2019-05-01

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي، والكشف عن الفروق الموجودة بين البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، واختبار الفرضيات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في البنوك، ومعالجة المعطيات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة بأن البنوك تطبق سياسات التسويق الداخلي مع وجود فروق لصالح البنوك الأجنبية، وهذا راجع إلى اكتسابها للتجربة العالمية عكس البنوك الجزائرية التي تعتمد فقط بالإمكانيات المحلية وتفتقد إلى مبدأ الاستقلالية.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال

الداخلي.

Abstract:

This study aims to identify the extent of applying the internal marketing policies by the banks under study, and discover the differences between Algerian banks and foreign banks in the Algerian market. In order to test the study hypotheses, we have used the questionnaire as a main tool for collecting data about employees of the banks, and for processing and analysing the data obtained, statistical package for social sciences SPSS has been used to do so.

The results of our study showed that the banks apply internal marketing policies with some differences for the favour of the foreign banks that acquire the global experience; in contrast, the Algerian banks depend only on local capacities with a lack of the principle of independence.

Keywords: internal marketing, recruitment, training, incentive, internal communication.

المقدمة:

أي مؤسسة يتوقف نجاحها إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، فمن الضروري إقناع الأفراد العاملين بأهمية المؤسسة وما تقدمه من منتجات وإسهام عملهم في تحقيق أهدافها، وذلك قبل القيام بأي تسويق خارجي لمنتجاتها. ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي بالإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولقد برزت توجهات من قبل البنوك نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في أنشطتها



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
كافة لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة، مما عملت على الاهتمام بالزبائن من
خلال تحديث أنظمتها وخدماتها التي تقدمها من خلال الاستفادة من التقنيات البنكية
الحديثة، إضافة إلى ذلك الاهتمام بالعنصر البشري.

إشكالية الدراسة:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا
قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي لها، ومحاولة
معرفة مدى تطبيق البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية لسياسات التسويق
الداخلي من خلال طرح سؤال جوهري مضمونه:

ما مدى تطبيق سياسات التسويق الداخلي في كل من البنوك الجزائرية
والأجنبية محل الدراسة؟

من أجل الإلمام بالموضوع والإجابة على الإشكالية ارتأينا طرح تساؤلات فرعية
تتمثل في:

- 1- هل تدرك البنوك محل الدراسة لأهمية تطبيق سياسات التسويق الداخلي؟
- 2- هل توجد فروق جوهريّة بين البنوك الجزائرية والأجنبية في تطبيقها لسياسات
التسويق الداخلي؟
- 3- هل تؤثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين المستجوبين على تطبيق البنوك
محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي؟

فرضيات الدراسة:

من أجل المعالجة الجيدة للموضوع تقتضي صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تطبق البنوك محل الدراسة سياسات التسويق الداخلي؛



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

2- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية محل الدراسة في تطبيق سياسات التسويق الداخلي؛

3- تؤثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين المستجوبين على تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي؛

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

- 1- الإحاطة بالإطار النظري للموضوع بشكل وافي؛
- 2- معرفة الكيفية التي تمارس بها البنوك محل الدراسة في السوق الجزائرية لسياسات التسويق الداخلي؛
- 3- الكشف عن الفوارق الموجودة في تطبيق سياسات التسويق الداخلي بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية محل الدراسة في السوق الجزائرية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات المختلفة عن الظاهرة محل الدراسة سواء بالاعتماد على وقائع يمكن الحصول عليها من مصادر ثانوية (كتب، رسائل دكتوراه...)، وأيضا من مصادر أولية بإعداد استبيان مناسب لهذا الغرض من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات، حيث يتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ونستخدم أيضا المنهج المقارن لتحديد الفروق الموجودة بين البنوك الجزائرية والأجنبية محل الدراسة.

أولا: الجانب النظري

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمؤسسة في تحسين الأداء ورضا الزبون عن



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
العرض التسويقي قد حول النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم
بين المؤسسة والعاملين بها، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل
المؤسسة سمي بالتسويق الداخلي.

1. مفهوم التسويق الداخلي: ويجب التأكيد هنا على ضرورة عدم التعامل مع
مفهوم مثل التسويق الداخلي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة
عامة.¹ ويعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الحديثة للتسويق والذي أصبح من
الأمر والأولويات التي يجب أن تتبعها المؤسسات الحديثة، وذلك لأهميته الكبيرة ودوره
الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.² والآن يأتي الدور على تحديد
المقصود بما يطلق عليه التسويق الداخلي بالرغم من وجود عدة تعريفات له والتي سيتم
استعراض أهمها كالاتي:

— عرف كوتلر Kotler التسويق الداخلي بأنه: "العمل الذي تقدم به المؤسسة
لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك العاملين الذين يتحكمون بشكل
مباشر مع الزبائن".³

¹ — محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص. 150.

² — حميد عبد النبي الطائي، "تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا
العاملين في فنادق السلسلة"، دراسة حالة عمان، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد
المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012،
ص. 435.

³ — Kotler Ph; keller K; Manceau D, marketing management, 15^{ème} édition,
Pearson France, Nouveaux Horizons, Montreuil, France, 2015, p.453.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

- كما يعرف أيضا على أنه التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق النجاح في التسويق الخارجي ما بين المؤسسة وعملائها، كما يمثل العاملين في المؤسسة الزبائن الداخليين لها.¹

- وعرف رفيق وأحمد التسويق الداخلي بأنه تلك الجهود المخططة المستعملة في المدخل التسويقي في تحفيز العاملين لتنفيذ وتكامل استراتيجيات المؤسسة نحو التوجه بالزبائن.²

- وفي تعريف آخر اعتبر التسويق الداخلي أيضا على أنه: "تطبيق طرق وتقنيات التسويق داخل المؤسسات من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين قدرات الأفراد".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق الداخلي هو تطبيق أساليب التسويق على السوق الداخلي للعاملين، وذلك بتصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين كزبائن داخليين، بهدف استقطابهم والمحافظة على أفضلهم وتدريبهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وتحفيزهم على تنفيذ استراتيجياتها بالاتصال الفعال فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - مالك محمد المجالي؛ أمين عايد البشاشة؛ هاني محمد المجالي، "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العامة في محافظة الكرك"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص. 599.

² - Ahmed Pervaiz K; Rafiq Mohammed, Internal marketing tools and concepts for customer, Focused management, Butterworth Heinmann, New York, 2002, p.10.

³ - Thérèse Albertini et all, dictionnaire du marketing, 3ème édition, Librairie Vuibert, France, 2008, p.123.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

2. أهداف التسويق الداخلي: يهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن¹، ويهدف أيضا إلى تحقيق تكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، أي كل منهما يعتمد على الآخر²، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق ما يلي:³

- اكتساب دعم متخذي القرار لخطط المؤسسة؛
- تغيير مواقف وسلوكيات العاملين والمديرين لمن لهم احتكاك مباشر مع الزبائن أو الوسطاء؛
- تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى الزبائن بإكساب العاملين التوجه نحو الزبون⁴؛
- التأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في أذهان العاملين لإنجاز الوظائف بكفاءة؛

¹ - الطائي حميد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص.150.

² - Mihaela K; Loana P, "Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector", Journal of marketing management, vol.23, No.7-8, 2007, p.747.

³ - نظام موسى سويدان؛ عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص.57.

⁴ - Gafar O Y; Inda S; Ifu A, "Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector", International review of management and marketing, vol.6, 2016, p.219.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

- جذب العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة والحفاظ عليهم.

3. سياسات التسويق الداخلي: تعد سياسات التسويق الداخلي من أهم الأساليب التي يمكن أن تتبعها المؤسسات الخدمية في الوصول إلى جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبون.¹ وحسب التعاريف السابقة تم الاعتماد على أربعة من سياسات التسويق الداخلي المتمثلة في التوظيف، التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي.

1.3. سياسة التوظيف: عملية التوظيف هي عملية التي تؤمن بها المؤسسة مواردها البشرية بحيث يركز نشاط التوظيف على جذب والحفاظ على العامل المناسب للعمل المناسب في المؤسسة.² وتتم بعدة مراحل تبدأ أولاً باستقطابهم ثم اختيار الأكفاء منهم لشغل تلك المناصب وهي:

1.1.3. استقطاب الأفراد: وتعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة لخط القوى العاملة المعتمدة في المؤسسة والنشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المعتمدين المؤهلين للتنافس على مناصب العمل الشاغرة.³

2.1.3. اختيار الأفراد: إذا كان الغرض من عملية الاستقطاب يتمثل في زيادة عدد المتقدمين الذين تتوفر لديهم مؤهلات ومتطلبات شغل الوظيفة، فإن الغرض من

¹ - كندة علي ديب؛ حيان محمد بركات، "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 3، 2015، ص. 286.

² - أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين؛ علا أحمد إصلاح؛ دعاء شراقي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص. 642.

³ -Philippe Liger, le marketing des ressources humaines, Dunod, Paris, France, 2004, p.79.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
عملية الاختيار يكمن في تقليل هذا العدد وانتقاء الأفضل من بين هؤلاء الأشخاص،
وتعظيم التوافق بين توقعات النجاح والأداء الفعلي للوظيفة.¹

2.3. سياسة التدريب: التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد
أو الأفراد على أداء العمل.² أي يعتبر التدريب عملية تضمن زيادة المهارات اللازمة
للتطوير الأنشطة.³ وتمثل فاعلية ودور برامج التدريب فيما يلي:⁴
- إن التدريب السليم المبني على قواعد وأسس علمية وواقعية جيدة يعطي ثمار
جمّة على صعيد بناء قدرات العاملين وزيادة إنتاجهم لهذا تبرز أهمية التدريب كهدف
يحقق الكثير على أرض الواقع؛

- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛⁵
- تنمية القدرات الذاتية وتحقيق الرفاهية لدى العاملين في المؤسسة، وبناء
الكفاءات؛⁶

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
2003، ص. 266.

² - زاهد محمد ديري؛ سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة
الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص. 229.

³ - Bernard M; Daniel C, Gestion des ressources humaines : pilotage sociale
et performance, 6ème ed, Dunod, Paris, France, p.91.

⁴ - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن،
2008، ص. 49.

⁵ - مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه (غير
منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-
2015، ص. 119.

⁶ - Serge B; Jean F C, Evaluation de la formation et performance de
l'entreprise, édition Liaison, Paris, France, 1995, p.19.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

- خلق روح الثقة بالنفس وهذا يعطي الاستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين؛

- انجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف؛¹

- للتدريب دور مهم بحسب العمل والتكيف معه ومن ثم يكون العطاء؛

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية؛²

- بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية حيث تؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين والإدارة؛³

- التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير في صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء العاملين.

3.3. سياسة التحفيز: التحفيز يقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين. إن مدى فاعلية الحوافز التي توفر للعامل في المؤسسة، يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين، من خلال التعرف على حاجاتهم ومحاولة إشباعها وذلك بتوفير الحوافز المناسبة.⁴ ويعتبر مجموعة العوامل

¹ - فريد حميلي، "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد 6، 2014، ص. 67.

² - علي يونس ميا؛ صلاح شيخ ديب؛ سالم راشد الشمسي، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص. 141.

³ - مانع سرينة، مرجع سابق، ص. 119.

⁴ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009، ص. 39-40.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

التي تدفع لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.¹ فالحاجات تظل كامنة حتى يحركها أو يثيرها مثير خارجي أو حافز مثل المنبه الذي ينبه طاقات الانسان الداخلية وبالتالي فإن السلوك الذي يسلكه الانسان ليس بلا هدف ولكن هدفه هو اشباع الحاجة لديه.²

4.3. الاتصال الداخلي: يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه: "مجموع أفعال

المؤسسة، لوضع الأفراد في علاقات مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".³ الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.⁴ ويهدف الاتصال الداخلي إلى خلق التحام معنوي في قيم وأهداف مشتركة مثله مثل الاتصال الخارجي.⁵

نظرا لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال بمعنى أن يفهم المستقبل تماما ما يقصده المرسل وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما.⁶ ومن أولويات المؤسسة تحسين الاتصالات بين العاملين من خلال مختلف الوسائل كالنشرية الداخلية

¹ - Alain M, Ressources humaines : Déployer la stratégie, édition Liaisons, Paris, France, 2000, p.226.

² - عزالدين مرسى، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص.237.

³ - Philippe Détrie et all, la communication interne au service management, les éditions liaisons, France, 1995, p.19.

⁴ - برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة أماراباك مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013، ص.81.

⁵ - Marie H W, le guide de la communication d'entreprise, 3ème édition, Paris, France, 2001, p.396.

⁶ - صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص.136.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
وجلسات النقاش والحوار حول العمل.¹ وأن الاتصالات لا تقتصر فقط على جعل
المعلومات مفهومة بل هي فن إدارة هذه المعلومات من أجل تقريب وجهات نظر
العاملين.²

يعتبر الاتصال الداخلي بين العاملين في الاتجاهين، ومن الممكن أن بعض
الاتصالات تكون غير فعالة بسبب وجود عوائق أو أن يحصل سوء فهم في عملية
الاتصال، وبالتالي على المؤسسات أن تركز على تحسين قنوات الاتصال وتحسين مستوى
التنسيق بين العاملين خاصة العاملين في الخط الأمامي وباقي العاملين بالمؤسسة.³

ثانيا: الجانب التطبيقي

1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين لهم تأثير أو علاقة
بموضوع الدراسة، وبناء على الإشكالية والأهداف المخطط لها في الدراسة، فإن المجتمع
المستهدف يتكون من كل العاملين في البنوك محل الدراسة لولاية سطيف. وبما أن
دراستنا اقتصرنا على المقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية
فقد تعاونت معنا أربعة بنوك فقط بكل وكالاتها في الولاية وتتمثل في بنكين جزائريين
هما (البنك الوطني الجزائري CPA والقرض الشعبي الجزائري BNA) وبنكين أجنبيين
(سوسييتي جينيرال Société Générale وبي أن بي باريبا BNP Paribas).

¹-Mahama B, "Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry", African Journal of Hospitality Tourism and Leisure, vol.5 (2), 2016, p.4.

²-Mucchelli A, information et communication interne, 2ème édition, Armand Colin éditeur, Paris, France, 2005, p.8.

³-Ballantyne David, "Internal Relationship Marketing", International Journal of Bank Marketing, vol.18, Iss.6, p.280.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

2. عينة الدراسة: يتوقف اختيار الأسلوب المناسب للعينة على مجموعة من العوامل كالتكلفة والوقت المتاح... الخ، ونظرا لعدم وجود قائمة بأسماء جميع مفردات المجتمع المستهدف من الدراسة فإننا اعتمدنا على العينة القصدية، وذلك لدراسة سير اتجاه الظاهرة المدروسة والتي لا يكون الغرض منها التعميم، وهذا راجع لاختيار العينة غير الاحتمالية. وبما أن دراستنا تتناول مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، فقد ارتأينا أن نأخذ نفس العدد من العاملين من كل بنك محل الدراسة حيث نأخذ من كل بنك 30 مفردة من العاملين لديه، أين يصبح مجموع مفردات العاملين 120، حيث أن وحدة المعاينة هم العاملين لهذه البنوك.

3. أداة الدراسة: تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، أين اعتمدنا على استبيان خاص بالعاملين في البنوك محل الدراسة حيث تضمن القسم الأول مجموعة من العبارات المرتبطة بسياسات التسويق الداخلي (التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) ضمت جميعها 16 فقرة، في حين ركز القسم الثاني على معلومات عامة حول الخصائص الشخصية للعامل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة). وقد تم استخدام مقياس ليكارت LIKERT الخماسي، بحيث انحصرت إجابة الباحثين ما بين (موافق جدا وغير موافق على الإطلاق).

4. صدق أداة الدراسة وثباتها: سنحاول من خلال هذا الجانب التطرق إلى صدق الدراسة للتأكد من صلاحية المقياس في الدراسة والتحقق من درجة ثبات المقياس.

1.4 الصدق الظاهري: للتأكد من صدق وصلاحية المقياس المستخدم في الدراسة، تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين لأخذ وجهات نظرهم بخصوص محتواهما ومدى تعبيرهما عن موضوع الدراسة، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
الملاحظات التي وجدناها مناسبة. فقد تم اجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبيان لعينة
مؤلفة من 18 فرد من العاملين.

2.4. ثبات أداة الدراسة: للتحقق من درجة ثبات المقياس، بحيث لو طبق مرة
أخرى على المستجوبين أنفسهم بعد مدة زمنية معينة تعطي النتائج نفسها، ولقياس مدى
ثبات الاستبيان يتم حساب معامل ألفا كرونباخ لعينة العاملين باستخدام برنامج SPSS،
حيث كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من الواحد (1) دل على ثبات عال للمقياس.

3.4. ثبات الاستبيان: تشير نتائج معامل ألفا كرونباخ لعينة العاملين في الجدول

الموالي:

قائمة محاور الاستبيان	عدد البنود	حجم العينة	معامل ألفا كرونباخ
التوظيف	04	120	0.775
التدريب	04	120	0.873
التحفيز	04	120	0.926
الاتصال الداخلي	04	120	0.873
مجموع المتغيرات	16	120	0.952

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان

الدراسة.

الجدول رقم (01): اختبار ألفا كرونباخ لعينة العاملين

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه لاختبار ألفا كرونباخ، نلاحظ قيمته
المسجلة لمحاور الاستبيان الموجه للعاملين في البنوك محل الدراسة بالنسبة للتوظيف،
التدريب، التحفيز، والاتصال الداخلي تساوي على التوالي 0.775، 0.873، 0.926،
0.873، وبالإضافة إلى قيمته بالنسبة للاستبيان ككل تساوي 0.952، وهذه القيم أكبر

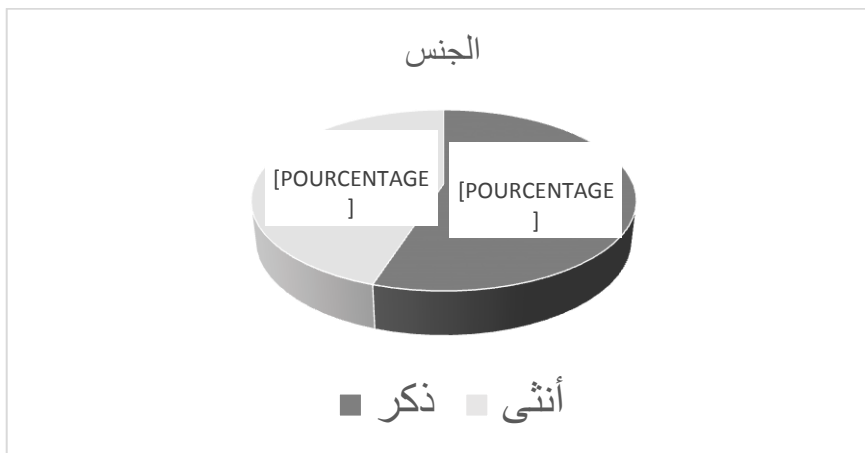


تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
من القيمة المقبولة احصائيا 0.60، وبذلك يمكن القول إن كافة المقاييس ثابتة، وهذا ما
يبين وجود علاقة تناسق وترابط عالي بين عبارات الاستبيان مما يزيد من مصداقية
البيانات.

5. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة العاملين:

1.5. توزيع العينة حسب الجنس: يوضح الشكل رقم (01) توزيع عينة العاملين

حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان

الدراسة.

الشكل رقم (01): توزيع عينة العاملين حسب متغير الجنس

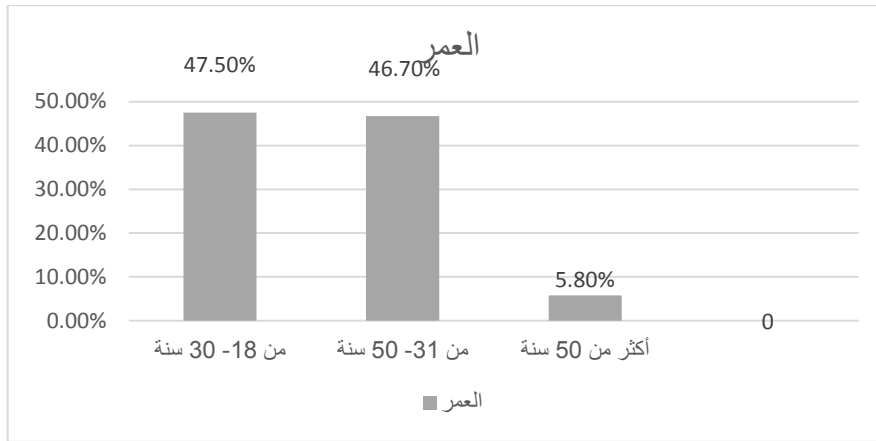
من خلال الشكل رقم (01)، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذكور بنسبة 55%،
والنسبة المتبقية البالغة 45% إناث، ولكن بتفاوت طفيف أين يظهر تقارب نوعا ما في
النسبتين، حيث نجد القطاع البنكي الجزائري لا يميز في الجنس أثناء استقطابه لموارده



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب البشرية، والتفاوت بالنسبة للذكور راجع لطبيعة العمل في البنوك أين تتطلب الكثير من التنقلات والحضور الدائم.

2.5. توزيع العينة حسب العمر: يوضح الشكل الموالي توزيع عينة العاملين

حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان

الدراسة.

الشكل رقم (02): توزيع عينة العاملين حسب متغير العمر

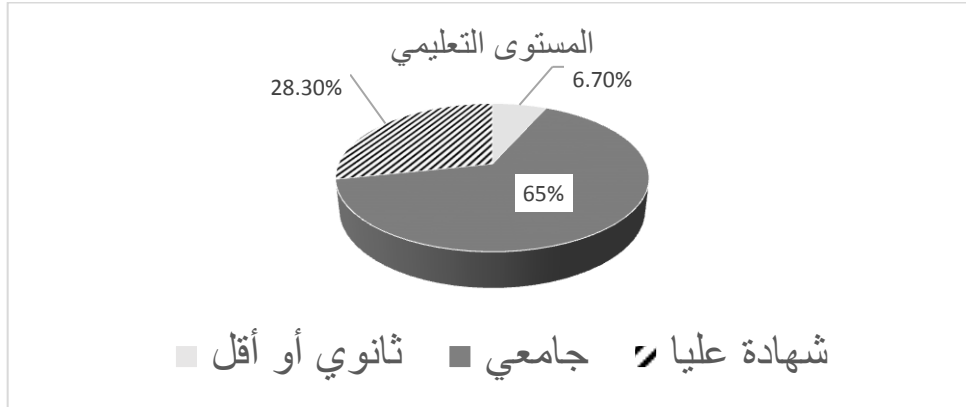
نلاحظ من الشكل رقم (02) أن هناك تقارب في النسب بين فئة من 18 إلى 30 سنة ومن 31 إلى 50 سنة بنسبة 47.5% و 46.7% على التوالي، ثم تليها الفئة أكثر من 50 سنة بـ 5.8%، وذلك راجع إلى طبيعة العمل في البنوك التي تتطلب الشباب، حيث يتميزون بالطاقة وسهولة التعلم والتدريب، ولها القدرة على العطاء.

3.5. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي: يوضح الشكل رقم (03) توزيع

عينة العاملين حسب متغير المستوى التعليمي.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان الدراسة.

الشكل رقم (03): توزيع عينة العاملين حسب متغير المستوى التعليمي

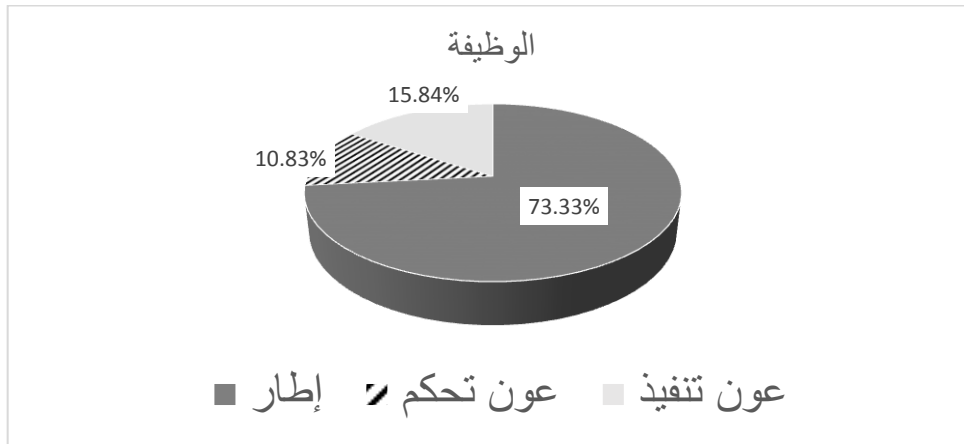
نلاحظ من خلال الشكل رقم (03) أن الأغلبية العظمى من الباحثين من مستوى تعليمي جامعي بنسبة 65%، ثم تليها نسبة المستوى التعليمي شهادة عليا بنسبة 28.3%، بينما نجد أن المستوى التعليمي الثانوي يمثل النسبة الأضعف بنسبة 6.7%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في البنوك التي تتطلب مهارات عالية، أين تقع عليهم عبء القيام بمختلف العمليات البنكية، ويمتلكون وعياً بمختلف جوانب العمل الذي يمارسونه.

4.5. توزيع العينة حسب الوظيفة: يوضح الشكل الموالي توزيع عينة العاملين

حسب متغير الوظيفة.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان الدراسة.

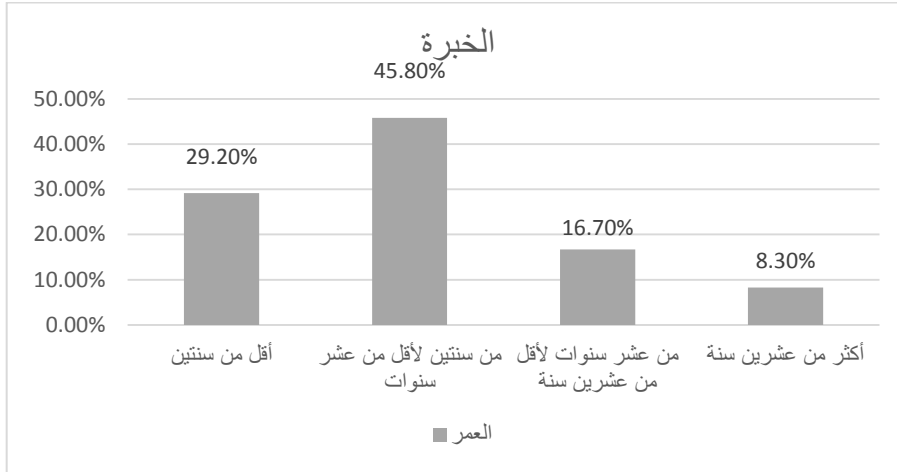
الشكل رقم (04): توزيع عينة العاملين حسب متغير الوظيفة

نلاحظ من الشكل رقم (04) أن الأغلبية من الباحثين هم إطارات بنسبة 73.3%، بينما نجد أن أعوان التنفيذ بنسبة 15.84%، والنسبة المتبقية لأعوان التحكم بنسبة 10.8%، ويرجع كون أغلبية العاملين الباحثين إطارات لحساسية القطاع البنكي ونوعية المناصب ذات المسؤولية الكبيرة، والتي تتطلب مهارات عالية ومستوى تعليمي عالي، وهو القطاع الذي لا يقبل بوقوع الأخطاء، وهذا لتعاملهم مع مشاريع كبيرة الحجم.

5.5. توزيع العينة حسب الخبرة: يوضح الشكل أدناه توزيع عينة العاملين حسب متغير الخبرة.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان الدراسة.

الشكل رقم (05): توزيع عينة العاملين حسب متغير الخبرة

من خلال الشكل رقم (05) نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجوبين التي تكون لديهم مدة الخبرة من سنتين لأقل من عشر سنوات بنسبة 45.8%، وتليها فئة أقل من سنتين بنسبة 29.2%، ثم الفئة من عشر سنوات لأقل من عشرين سنة بنسبة 16.7%، والنسبة المتبقية تعود لفئة أكثر من عشرين سنة بنسبة 8.3% وهي أقل نسبة، وهذا راجع إلى سعي البنوك إلى الاحتفاظ بالعاملين لديها والحصول على ولائهم من أجل تحسين أداء البنك ومكانته، ومنح أيضا فرصة للعاملين الجدد مما يجعلهم يكتفون بشهادتهم الجامعية التي تؤهلهم لأداء مهامهم.

6. المعالجة الاستدلالية واختبار الفرضيات: سنحاول من خلال هذا العنصر

التطرق إلى المعالجة الإحصائية والاستدلالية لمختلف المحاور المتضمنة لفرضيات الدراسة والعمل على اختبار الفرضيات. وللحكم على قبول الفرضية H_0 أو رفضها نقارن قيمة



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
sig (المستوى الدلالة) بمستوى الخطأ الذي يقدر بـ 0.05 حيث أنه إذا كانت القيمة
sig أقل من 0.05 نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة، أما إذا كانت القيمة
sig أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم H_0 .

من أجل تحليل الفرضيات عن طريق الاختبارات المعلمية يجب التأكد من البيانات
إذا كانت تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة فإنها تتبع
التوزيع الطبيعي، إلا أننا نحاول التحقق من هذا الاختبار باستخدام اختبار
كولموجورف-سمرنوف K-S المعلمي، وتكون قاعدة القرار بقبول الفرضية العدمية يعني
البيانات تتوزع توزيع طبيعي، كما هو موضح في الجدول رقم (02).

المتغيرات	عينة العاملين	عينة الزبائن
مستوى الدلالة	0.273	0.654
النتيجة	قبول فرضية العدم H_0	قبول فرضية العدم H_0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان
الدراسة.

الجدول رقم (02): اختبار كولموجورف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov

يلاحظ من الجدول رقم (02) أن مستوى الدلالة لعينة العاملين وعينة الزبائن
0.273 و 0.654 على التوالي وقد بلغت قيمتهما أكبر من مستوى الخطأ 0.05، وبالتالي
نقوم بقبول فرضية العدم أي الإقرار بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً. وهذا ما يسمح
لنا بتحليل الفرضيات عن طريق الاختبارات المعلمية.

1.6. اختبار الفرضية الأولى: يتم اختبار الفرضية الأولى التي تقيس مدى تطبيق
البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي، ويكون اختبار مدى صحة أو عدم
صحة هذه الفرضية من خلال المعالجة الوصفية عن طريق المتوسطات الحسابية والانحراف



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
المعياري لتحديد درجة الاتفاق وعدم الاتفاق مع مؤشرات التسويق الداخلي مع
الاعتماد على اختبار t لعينة واحدة.

1.1.6. سياسة التوظيف: توضح معطيات الجدول الموالي توزيع العينة حسب

سياسة التوظيف.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	القرار
1- يقوم البنك باختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة.	3.98	1.20	8.96	0.000	دال (موافق بشدة)
2- تلي هذه الوظيفة حاجاتي ورغباتي	3.54	1.11	5.32	0.000	دال (موافق بشدة)
3- أشعر بالاستقرار في البنك ولا أنوي تغيير العمل	3.33	1.22	2.90	0.004	دال (موافق بشدة)
4- أشغل وظيفة محددة وواضحة المهام	3.78	1.28	6.63	0.000	دال (موافق بشدة)
المجموع	3.65	0.93	7.71	0.000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية 119 ومستوى الخطأ 0.05 استنادا إلى

المتوسط الفرضي 03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان

الدراسة.

الجدول رقم (03): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسة التوظيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى تطبيق البنوك

محل الدراسة لسياسة التوظيف تقدر بـ 3.65 بانحراف معياري قدره 0.93، وهو أكبر



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
من المتوسط الفرضي 03، في حين قدرت قيمة t بـ 7.71 الدالة عند درجات الحرية 119. بمستوى دلالة قدره 0.000، وهي تمثل موافقة الباحثين بشدة، أي أن البنوك محل الدراسة تعمل على تطبيق سياسة التوظيف بدرجة كبيرة وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء، والتي هي أيضا أكبر من المتوسط الفرضي 03، وكذا وجود دلالة إحصائية في قيم t بمستوى دلالة قدره 0.000.

بمعنى أن الباحثين اتفقوا تماما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسة التوظيف، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة بالدرجة الأولى، ثم يشغلون العاملون وظيفة محددة وواضحة المهام، ويليه تلبية هذه الوظيفة لحاجياته ورغباته، ثم شعوره بالاستقرار في البنك وعدم النية في تغيير العمل. ومنه نستنتج أن البنوك محل الدراسة تعطي أهمية لسياسة التوظيف من خلال عملية الاختيار باحتياز اختبارات كتابية وشفهية للمتشحين للوظيفة وتعيين العاملين ذوي المهارات العالية، وأن تصميم الوظيفة ترقى إلى المستوى المطلوب والتي تعتبر المنتج الداخلي، حيث يكون العاملون على دراية كاملة بالأدوار المطلوبة منهم بصدد تقديم الخدمات للزبائن، ومحاولة هذه البنوك بالحفاظ على العاملين لأن خروج العاملين ذوي الكفاءة العالية تعتبر خسارة لهم.

2.1.6. سياسة التدريب: يوضح الجدول رقم (04) توزيع العينة على مدى قيام

البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسة التدريب.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

القرار	Sig مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دال (موافق بشدة)	0.001	3.46	1.21	3.38	5- تعتبر البرامج التدريبية التي يوفرها البنك للعاملين كافية
دال (موافق بشدة)	0.000	8.75	1.08	3.87	6- تقيم إدارة البنك بتدريب العاملين في مجال وظائفهم
دال (موافق بشدة)	0.000	4.78	1.20	3.53	7- تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن
دال (موافق بشدة)	0.000	8.23	1.09	3.83	8- يهدف البنك من البرامج التدريبية اكتساب العاملين للمهارات والقدرات اللازمة المتعلقة بخدمة الزبائن
دال (موافق بشدة)	0.000	7.27	0.97	3.65	المجموع

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية 119 ومستوى الخطأ 0.05 استنادا إلى

المتوسط الفرضي 03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان

الدراسة.

الجدول رقم (04): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسة التدريب

يتضح من الجدول رقم (04) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى تطبيق البنوك محل

الدراسة لسياسة التدريب تقدر بـ 3.65 بانحراف معياري قدره 0.97، وهو أكبر من

المتوسط الفرضي 03، أين قدرت قيمة t بـ 7.27 الدالة عند درجات الحرية 119

بمستوى دلالة قدره 0.000 والتي تمثل موافقة المبحوثين بشدة، أي أن البنوك محل الدراسة



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
تطبق سياسة التدريب بدرجة كبيرة، وهذا ما ترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة
الفقرات هذا الجزء، والتي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي 03، مع وجود دلالة
إحصائية في قيم t بمستوى دلالة قدره 0.000

إن الباحثين اتفقوا على عبارات هذا المحور الخاص بمدى تطبيق البنوك محل
الدراسة لسياسة التدريب، ونجدهم يؤكدون أن البرامج التدريبية المتوفرة في البنك
للعاملين كافية بالدرجة الأولى، وتهدف هذه البرامج اكتساب العاملين للمهارات
والقدرات اللازمة المتعلقة بخدمة الزبائن، ويتم التدريب في مجال وظائفهم، ثم تليه تركيز
البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.

ومنه نستنتج أن البنوك محل الدراسة تعطي أهمية لتنمية معارف العاملين لأهميتها
في القطاع البنكي، بإكسابهم الخبرات والمهارات التي تؤثر على سلوكهم التنظيمي، وفي
تحسين مستوى أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، ولضمان الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة.
3.1.6. سياسة التحفيز: يوضح الجدول الموالي مدى تطبيق البنوك محل الدراسة

لسياسة التحفيز.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	القرار
9-تقوم إدارة البنك بمنح حوافز للعاملين بناءً على أدائهم المتميز في خدمة الزبائن وتطبيق الجودة	3.23	1.32	1.92	0.056	غير دال (محايد)
10-تبذل إدارة البنك قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال وعادل للمكافآت تحفز العاملين على أداء العمل	3.23	1.24	1.97	0.050	دال (موافق)



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

11-توفر إدارة البنك فرص الترقية للعاملين إلى الوظائف العليا بناءً على أدائهم الجيد في تحقيق الجودة وخدمة الزبائن	3.33	1.16	3.04	0.003	دال (موافق بشدة)
12-تقوم إدارة البنك بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم خاصة الوظائف التي هي على تماس مباشر بالزبائن	3.30	1.22	2.67	0.008	دال (موافق بشدة)
المجموع	3.27	1.12	2.63	0.009	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية 119 ومستوى الخطأ 0.05 استنادا إلى المتوسط الفرضي 03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان الدراسة.

الجدول رقم (05): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسة التحفيز

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسة التحفيز تقدر بـ 3.27 بانحراف معياري قدره 1.12، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره 03، إضافة إلى قيمة t المقدرة بـ 2.63 الدالة عند درجات الحرية 119 بمستوى دلالة قدره 0.009، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على تطبيق سياسة التحفيز بدرجة كبيرة، إلا أن هناك وجود اختلافات في مستوى تطبيق سياسة التحفيز من عبارة إلى أخرى مقسمة إلى مستويين:

المستوى الأول الذي يمثل المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي 03، وقيمة t لتلك الفقرات دالة عند درجات الحرية 119 ومستوى الخطأ 0.05 وبمستوى دلالة قريب من 0.00، وهي تمثل الفقرات التي تعتمد عليها البنوك بدرجة كبيرة وهي الفقرة



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب (11) التي تتمحور حول توفر إدارة البنك فرص الترقية للعاملين إلى الوظائف العليا بناءً على أدائهم الجيد في تحقيق الجودة وخدمة الزبائن، وكذلك الفقرة رقم (12) التي تشير إلى قيام إدارة البنك بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم خاصة الوظائف التي هي على تماس مباشر بالزبائن.

المستوى الثاني الذي يمثل المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي 03 وقيمة t لتلك الفقرات غير دالة عند درجة الحرية 119 ومستوى الخطأ 0.05. بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وهي الفقرات التي لا تعتمد عليها البنوك إلا نادرا وهي الفقرة رقم (9) التي تشير إلى قيام إدارة البنك بمنح حوافز للعاملين بناءً على أدائهم المتميز في خدمة الزبائن وتطبيق الجودة.

بمعنى أن المبحوثين اتفقوا إلى حد ما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسة التحفيز، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى، فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة تعمل على توفر فرص الترقية للعاملين إلى وظائف العليا بناءً على أدائهم الجيد في تحقيق الجودة وخدمة الزبائن بالدرجة الأولى، ثم قيام إدارة البنك بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم خاصة الوظائف التي هي على تماس مباشر بالزبائن، ثم تليها بذل إدارة البنك قصارى جهودها لتطبيق نظام فعال وعادل للمكافآت لتحفيز العاملين على أداء العمل بنسبة موافقة محدودة، وأخيرا تقوم إدارة البنك بمنح حوافز للعاملين بناءً على أدائهم المتميز في خدمة الزبائن وتطبيق الجودة، والتي لم تحض بموافقة أغلبية العاملين بها.

ومنه نستنتج أن البنوك محل الدراسة تحرص على تحفيز العاملين من أجل تقديم خدمة بشكل أفضل للزبائن، من خلال تقديم لهم علاوات ومنح مالية وهدايا، ولكن



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
هذه الحوافز تكون جماعية فقط، ولا تعطي أهمية للحوافز الفردية التي تكون بناء على
أدائهم المتميز.

4.1.6. سياسة الاتصال الداخلي: يوضح الجدول رقم (06) توزيع عينة العاملين

حول مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسة الاتصال الداخلي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	القرار
13- تعمل إدارة البنك على تسهيل الاتصال بين العاملين من خلال توفيرها لوسائل جيدة	3.72	1.20	6.52	0.000	دال (موافق بشدة)
14- يسود بالبنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة. (والمعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة)	3.71	1.27	6.06	0.000	دال (موافق بشدة)
15- المعلومات التي تصلني من الإدارة صحيحة ودقيقة	3.73	1.10	7.26	0.000	دال (موافق بشدة)
16- إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	4.09	1.07	11.10	0.000	دال (موافق بشدة)
المجموع	3.81	0.99	8.95	0.000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية 119 ومستوى الخطأ 0.05 استنادا إلى

المتوسط الفرضي 03



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان الدراسة.

الجدول رقم (06): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسة الاتصال

الداخلي

يتضح من الجدول رقم (06) أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسة الاتصال الداخلي تقدر بـ 3.81 بانحراف معياري قدره 0.99 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 03، في حين قدرت قيمة t بـ 8.95 الدالة عند درجات الحرية 119. بمستوى دلالة قدره 0.000 والتي تمثل موافقة المبحوثين بشدة بخصوص تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسة الاتصال الداخلي، وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء، والتي هي أيضا أكبر من المتوسط الفرضي 03، وكذا وجود دلالة إحصائية في قيم t بمستوى دلالة قدره 0.000.

وهذا يعني أن المبحوثين اتفقوا تماما على عبارات المحور الخاص بمدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسة الاتصال الداخلي، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى، فنجدهم يؤكدون على أنه إذا تعرض العامل لمشكلة ما في عمله يمكنه الاتصال بسهولة برئيسه المباشر بالدرجة الأولى، ثم يليه أن المعلومات التي تصله من الإدارة صحيحة ودقيقة، ثم تعمل إدارة البنك على تسهيل الاتصال بين العاملين من خلال توفيرها لوسائل جيدة، ثم يسود بالبنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل في وظيفته بسرعة والمتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.

ومنه نستنتج أن البنوك محل الدراسة تعطي اهتمام لسياسة الاتصال الداخلي وتسهيل التفاعل بين العاملين، والسماح بانتقال المعلومة بمرونة، وهذا ما يجعل العاملين



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
على علم ودراية تامة بأهداف البنك وتوفرهم على المعلومات الكافية لتنفيذ مهامهم،
وتوصيل المعلومة الصحيحة إلى الزبون والرد على انشغالاته، وهذا ما يخلق الثقة بين
العامل والزبون.

وبعد استعراضنا لكل المحاور الفرعية المتعلقة بقياس مدى تطبيق البنوك محل
الدراسة لسياسات التسويق الداخلي، سنحاول الحكم على صدق وصحة الفرضية الأولى
من خلال رفض أو قبول الفرضيتين المساعدةتين:

H_0 : لا تطبق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي.

H_1 : تطبق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي.

ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على اختبار t لعينة واحدة، وفقا ما توضحه

معطيات الجدول الموالي:

رقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة t	Sig مستوى الدلالة	القرار
1	التوظيف	3.65	0.93	7.71	0.000	دال (موافق بشدة)
2	التدريب	3.65	0.97	7.27	0.000	دال (موافق بشدة)
3	التحفيز	3.27	1.12	2.63	0.000	دال (موافق بشدة)
4	الاتصال الداخلي	3.81	0.99	8.95	0.000	دال (موافق بشدة)
	التسويق الداخلي	3.59	0.90	7.19	0.000	دال (موافق بشدة)

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية 119 ومستوى الخطأ 0.05 استنادا إلى

المتوسط الفرضي 03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان

الدراسة.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

جدول رقم (07): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق سياسات التسويق

الداخلي

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن قيمة المتوسط الحسابي لسياسات التسويق الداخلي ككل تقدر بـ 3.59 وبانحراف معياري قدره 0.90، وهو أكبر من المتوسط الفرضي 03، وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تطبق سياسات التسويق الداخلي وما يؤكد ذلك هي قيمة t المقدرة بـ 7.19 الدالة عند درجات الحرية 119 بمستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الخطأ 0.05، وعليه يمكن الحكم برفض الفرضية H_0 وقبول الفرضية H_1 والتي مفادها: تطبق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي.

2.6. اختبار الفرضية الثانية: لاختبار الفروق لمدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي حسب طبيعة جنسية البنوك ألها جزائرية أو أجنبية، فقد تتم صياغة كل من الفرضية العدمية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية محل الدراسة في تطبيق سياسات التسويق الداخلي.

H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية محل الدراسة في تطبيق سياسات التسويق الداخلي.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار t لعينتين مستقلتين، وكما تتم المقارنة بين المتوسطات الحسابية للبنوك الجزائرية، والمتوسطات الحسابية للبنوك الأجنبية، وإذا كانت قيمة t موجبة فتوجد فروق لصالح البنوك الجزائرية، وإذا كانت قيمة t سالبة فتوجد فروق لصالح البنوك الأجنبية في حالة وجود دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى الدلالة Sig ، وفيما يلي نتائج الاختبارات موضح في الجدول الموالي:



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

المحاور	البنوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig مستوى الدلالة	القرار
التوظيف	جزائرية	3.22	0.99	-5.63	0.000	دال (توجد فروق لصالح البنوك الأجنبية)
	أجنبية	4.08	0.62			
التدريب	جزائرية	3.15	1.08	-6.34	0.000	دال (توجد فروق لصالح البنوك الأجنبية)
	أجنبية	4.14	0.51			
التحفيز	جزائرية	2.65	1.17	-7.09	0.000	دال (توجد فروق لصالح البنوك الأجنبية)
	أجنبية	3.88	0.64			
الاتصال الداخلي	جزائرية	3.26	1.09	-7.17	0.000	دال (توجد فروق لصالح البنوك الأجنبية)
	أجنبية	4.35	0.44			
التسويق الداخلي	جزائرية	3.07	0.96	-7.60	0.000	دال (توجد فروق لصالح البنوك الأجنبية)
	أجنبية	4.11	0.42			

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية 118 ومستوى الخطأ 0.05 استنادا إلى المتوسط الفرضي 03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان الدراسة.

الجدول رقم (08): المقارنة بين البنوك فيما يخص سياسات التسويق الداخلي
 نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدى تطبيق سياسات التسويق الداخلي في البنوك الأجنبية يقدر بـ 4.11 بانحراف معياري قدره 0.42، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لدى تطبيق سياسات التسويق الداخلي في البنوك الجزائرية الذي يقدر بـ 3.07 بانحراف معياري قدره 0.96، وهو ما يعني وجود فروق في مدى



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

تطبيق سياسات التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة لصالح البنوك الأجنبية، ما يؤكد ذلك هي قيمة t بينهما والمقدرة بـ (-7.60) وهي دالة عند درجات الحرية 118 بمستوى دلالة قدره 0.000 وهو أقل من مستوى الخطأ 0.05، وهذا يعني أن مستوى تطبيق سياسات التسويق الداخلي في البنوك الأجنبية أكبر منه في البنوك الجزائرية.

أما حسب أجزاء محور سياسات التسويق الداخلي فكلها دلت على وجود فروق لصالح البنوك الأجنبية، وهذا حسب قيم t الموضحة في الجدول والدالة عند درجات الحرية 118 وقيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ 0.05

فبالنسبة لسياسة التوظيف فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الأجنبية، حيث تقوم هذه الأخيرة باختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية لكونه بنك خاص عكس البنوك الجزائرية التابعة للدولة التي لديها طابع اجتماعي بتوفير مناصب شغل للشباب الجزائري.

أما فيما يخص سياسة التدريب فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الأجنبية، حيث أكد العديد من العاملين في هذه البنوك أنها تهتم بتدريبهم في مجال وظائفهم بشكل دوري وتدريبهم على كيفية تقديم الخدمة وتعاملهم مع الزبائن، وامتلاكها لإمكانيات وبرامج تدريبية عالمية. بمعنى البرنامج التدريبي الذي يطبق للعاملين لديها في الجزائر هو نفسه البرنامج المطبق في دولة الأم والدول الأجنبية التي تتواجد بنوكها فيها.

وبالنسبة لسياسة التحفيز فكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الأجنبية، لكون هذه الأخيرة تعرف الأهمية الكبرى لسياسة التحفيز وما ينتج عنها في التأثير الكبير على أداء العاملين، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو البنك.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

أما فيما يخص سياسة الاتصال الداخلي فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الأجنبية، وهذا ما تمت ملاحظته عند تواجدها على مستوى البنوك الأجنبية محل الدراسة أنها توفر المعلومات بسرعة وكذا سهولة الاتصال بين العاملين، حيث نجد المكاتب الأمامية والخلفية بدون حواجز ويعملون كفريق واحد أما فيما يتعلق في البنوك الجزائرية فإنها تعاني من بعض الإهمال في هذا الجانب.

مما سبق يتأكد لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي لصالح البنوك الأجنبية، وهذا راجع إلى اكتسابها للتجربة العالمية من خلال أنشطتها في الدول التي تتواجد فيها جعلها أكثر احترافية، وامتلاك مسيرين أحانب ذوي التجربة، عكس البنوك الجزائرية التي تعتمد فقط على الإمكانيات المحلية، وإضافة إلى ذلك تشرف عليها هيئات حكومية مما يجعلها تفتقد إلى مبدأ الاستقلالية التامة.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الثانية التي مفادها: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية محل الدراسة في تطبيق سياسات التسويق الداخلي.

3.6. اختبار الفرضية الثالثة: لتحديد مدى تأثير بعض الخصائص الشخصية للعاملين المستجوبين على تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي، فقد تتم صياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

H_0 : لا تؤثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين المستجوبين على تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي.

H_1 : تؤثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين المستجوبين على تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل اختبار كا² من خلال برنامج SPSS، كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (09).

الخصائص الشخصية	قيمة كا ²	المستوى الدلالة sig	القرار
الجنس	35.19	0.762	غير دال
العمر	70.17	0.860	غير دال
المستوى التعليمي	86.07	0.417	غير دال
الوظيفة	72.67	0.806	غير دال
الخبرة	127.71	0.441	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS بناءً على استبيان الدراسة.

الجدول رقم (09): نتائج اختبار كا² حول مدى تأثير بعض الخصائص الشخصية للعاملين على تطبيق سياسات التسويق الداخلي.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم المستوى الدلالة Sig أكبر من المستوى الخطأ 0.05 وبالتالي غير دالة، أي أن كا² ليست دالة إحصائية عند مستوى الخطأ 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية H₀ ونرفض الفرضية البديلة.

وعليه نرفض الفرضية الثالثة التي مفادها: تؤثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين المستجوبين على تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي، أو بتعبير آخر فإن الخصائص الشخصية للعاملين المستجوبين لا تؤثر على تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

الخلاصة:

تبعاً لإشكالية الدراسة التي تمحورت حول مدى تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي بدراسة مقارنة بين البنوك الجزائرية والأجنبية محل الدراسة، تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- تقوم البنوك محل الدراسة باختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة وذلك باحتياز اختبارات كتابية وشفهية للمرشحين للوظيفة، وأن تصميم الوظيفة يرقى إلى المستوى المطلوب والتي تعتبر المنتج الداخلي، حيث يكون العاملون على دراية كاملة بالأدوار المطلوبة منهم بصدد تقديم الخدمات للزبائن، ومحاولة هذه البنوك بالحفاظ على العاملين لأن خروج العاملين ذوي الكفاءة العالية تعتبر خسارة لهم.

- تعطي البنوك محل الدراسة أهمية لتنمية معارف العاملين لأهميتها في القطاع البنكي، بإكسابهم الخبرات والمهارات التي تؤثر على سلوكهم التنظيمي، وفي تحسين مستوى أدائهم، وزيادة انتاجيتهم، ولضمان الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة، بتوفير البرامج التدريبية التي تركز على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.

- توفر إدارة البنك فرص الترقية للعاملين إلى الوظائف العليا بناءً على أدائهم الجيد في تحقيق الجودة وخدمة الزبائن، وقيام بدعم العاملين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم خاصة الوظائف التي هي على تماس مباشر بالزبائن، وتحرص على تخفيض العاملين من أجل تقديم خدمة بشكل أفضل للزبائن، من خلال تقديم لهم علاوات ومنح مالية وهدايا، ولكن هذه الحوافز تكون جماعية فقط، ولا تعطي أهمية للحوافز الفردية التي تكون بناءً على أدائهم المتميز.

- يسود بالبنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العامل في وظيفته بسرعة والمتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب
في طبيعة الخدمات المقدمة، وتسهيل التفاعل بين العاملين، والسماح بانتقال المعلومة
بمرونة، وهذا ما يجعل العاملين على علم ودراية تامة بأهداف البنك وتوفرهم على
المعلومات الكافية لتنفيذ مهامهم، وتوصيل المعلومة الصحيحة إلى الزبون والرد على
انشغالاته، وهذا ما يخلق الثقة بين العامل والزبون.

- توجد فروق في مدى تطبيق سياسات التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة
لصالح البنوك الأجنبية، وهذا راجع إلى اكتسابها للتجربة العالمية من خلال أنشطتها في
الدول التي تتواجد فيها جعلها أكثر احترافية، وامتلاك مسيرين أجنبى ذوي التجربة
حيث تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية، وتتم بتدريبهم في مجال وظائفهم
بشكل دوري على كيفية تقديم الخدمة وتعاملهم مع الزبائن، وامتلاكها لإمكانيات
وبرامج تدريبية عالمية بمعنى البرنامج التدريبي الذي يطبق للعاملين لديها في الجزائر هو
نفسه البرنامج المطبق في الدولة الأم والدول الأجنبية التي تتواجد بنوكها فيها، وتوفر
المعلومات بسرعة وكذا سهولة الاتصال بين العاملين، حيث نجد المكاتب الأممية
والخلفية بدون حواجز ويعملون كفريق واحد، عكس البنوك الجزائرية التي تعتمد فقط
بالإمكانيات المحلية، وإضافة إلى ذلك تشرف عليها هيئات حكومية مما يجعلها تفتقد إلى
مبدأ الاستقلالية التامة، ولديها طابع اجتماعي أكثر منه اقتصادي بتوفير مناصب شغل
للشباب الجزائري، حيث تعاني من بعض الإهمال في سياستي التدريب والتحفيز.

وعلى الضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض
الاقتراحات والتوصيات التي تساعد هذه البنوك على تبني وتطوير سياسات التسويق
الداخلي على مستواها:



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

1- ينبغي على البنوك محل الدراسة منح حوافز للعاملين بناء على أدائهم المتميز في خدمة الزبائن وتطبيق الجودة، وأن يكون نظام فعال وعادل للمكافآت مما سيحفز أكثر العاملين على أداء العمل بإعطاء أهمية للحوافز الفردية التي تكون بناء على أدائهم المتميز؛

2- نظرا لوجود فروق فيما يخص تطبيق سياسات التسويق الداخلي لصالح البنوك الأجنبية، فينبغي على البنوك الجزائرية الاهتمام بسياسة التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي من خلال توفير برامج تدريبية كافية لاكتساب العاملين للمهارات والقدرات اللازمة والمتعلقة بخدمة الزبائن مع منحهم لمختلف الحوافز وذلك بناء على أدائهم المتميز والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم، وتوفير المعلومات الدقيقة من خلال وجود نظام جيد للاتصالات؛

3- يتوجب على البنوك الجزائرية الاعتماد على خبرات أجنبية، بالاستعانة بخبراء أجانب أو القيام بدورات تكوينية للعاملين خارج الوطن، تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة البنكية العالمية ومواكبة المعايير الدولية في القطاع البنكي؛

4- من الضروري على البنوك الأجنبية زيادة انتشارها على مستوى التراب الوطني من خلال فتح وكالات وفروع موزعة بشكل جغرافي مناسب من أجل تقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين وزيادة عدد الزبائن.

من خلال معالجتنا ودراستنا لهذا الموضوع يمكن الوقوف على بعض المواضيع التي قد تكون بمثابة أطر بحث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1- واقع واليات تطبيق سياسات التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية؛

2- دراسة علاقة التسويق الخارجي بالتسويق الداخلي وسبل تطويرهما.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

3- سبل واليات تطوير برامج التسويق الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين؛ علا أحمد إصلاح؛ دعاء شراقي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 2- برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة أماراباك مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع، العدد العاشر، 2013.
- 3- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4- حميد عبد النبي الطائي، "تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة دراسة حالة عمان"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012.
- 5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن، 2009.
- 6- زاهد محمد ديري؛ سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2009.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

7- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

8- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2008.

9- الطائي حميد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.

10- عزالدين مرسى، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، مصر، 2014.

11- علي يونس ميا؛ صلاح شيخ ديب؛ سالم راشد الشمسي، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009.

12- فريد خميلي، "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، العدد 6، 2014.

13- كندة علي ديب؛ حيان محمد بركات، "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 3، 2015.

14- مالك محمد المجالي؛ أمين عايد البشابشة؛ هاني محمد المجالي، "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العامة في محافظة الكرك"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

15- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

16- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

17- نظام موسى سويدان؛ عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر، الأردن، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Kotler Ph; keller K; Manceau D, marketing management, 15ème édition, Pearson France, Nouveaux Horizons, Montreuil, France, 2015.

2- Ahmed Pervaiz K; Rafiq Mohammed, Internal marketing tools and concepts for customer, Focused management, Butterworth Heinmann, New York, 2002.

3- Thérèse Albertini et all, dictionnaire du marketing, 3ème édition, Librairie Vuibert, France, 2008.

4- Mihaela K; Loana P, "Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector", Journal of marketing management, vol.23, No.7-8, 2007.

5- Gafar O Y; Inda S; Ifu A, "Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector", International review of management and marketing, vol.6, 2016.

6- Philippe Liger, le marketing des ressources humaines, Dunod, Paris, France, 2004.

7- Bernard M; Daniel C, Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performance, 6ème ed, Dunod, Paris, France.

8- Serge B; Jean F C, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, édition Liaison, Paris, France, 1995.



تطبيق سياسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي ----- د. فارس هباش ود. عمورات أعراب

9- Alain M, Ressources humaines : Déployer la stratégie, édition Liaisons, Paris, France, 2000.

10- Philippe Détrie et all, la communication interne au service management, les éditions liaisons, France, 1995.

11- Marie H W, le guide de la communication d'entreprise, 3ème édition, Paris, France, 2001.

12- Mahama B, "Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry", African Journal of Hospitality Tourism and Leisure, vol.5 (2), 2016.

13- Mucchelli A, information et communication interne, 2ème édition, Armand Colin éditeur, Paris, France, 2005.

14- Ballantyne David, "Internal Relationship Marketing", International Journal of Bank Marketing, vol.18, Iss.6.