



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر حول موضوع:

دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبتكاري لدى موظفي المؤسسة البنكية  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة 540 تيارت -

إشراف الأستاذ:

د. خاشعي محمد

من إعداد الطالب:

✓ ثامري سعدية

✓ شعبي أم الجيلالي

#### لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب المشرف
رئيسا	أستاذ محاضر قسم ب	سعيداني سعيد
مقرا	أستاذ مساعد قسم أ	خاشعي محمد
مناقشا	أستاذ محاضر قسم ب	مجدوب عبد الحميد
مناقشا	أستاذ محاضر قسم ب	وكال نور الدين

الموسم الجامعي: 2021 / 2022

## شكر وعرفان:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف د. خاشعي محمد الذي ساعدنا

وقدم لنا يد العون ولم ييخل علينا بنصائحه خلال فترة البحث.

ولا أنسى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما لا أنسى كل من دعمني بالكلمة الطيبة والإبتسامة والدعاء لكل هؤلاء أقول شكرا

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"  
إلى من شجعني وساندني  
إلى فرحي وإبتسامتي إلى نبع الحنان إلى كل شيء جميل في الحياة، إلى معنى الحب  
والحنان والتفاني  
إلى بسمة الحياة وسبب الوجود  
إلى من كان دعاءها سر نجاحي أغلى الحبايب أُمي  
إلى رمز العطاء والتضحية أبي حفظه الله ورعاه  
إلى أخواتي "خديجة" "وفاء" "صفاء"  
إلى إخواني الأعزاء "عبد القادر" "عبد الحق"  
إلى صديقاتي وزملائي وكل من مد يد العون لي

سعدية

## إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى والدي حفظهما الله من كل سوء وأبلغني رضاهم

إلى سندي في الحياة إخوتي "الخضر" "عبد الله" حفظهم الله

إلى أساتذتي الأعزاء من الطور الابتدائي إلى يومنا هذا

إلى اللذين تقاسموا معي المشوار الدراسي زميلاتي وزملائي

إلى كل من نسيه قلبي وتذكره قلبي.

أم الجيلالي

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده (التوظيف وإختيار العاملين، تدريب العاملين، التحفيز والمكافآت، التمكين، الإتصال الداخلي) في تنمية السلوك الإبتكاري للموظفين لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540 (B.N.A).

وتمثل مجتمع الدراسة في عينة من الموظفين لدى المؤسسة محل الدراسة، وبعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها تمت صياغة إستبيان يعكس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (20) إستبيان، كما تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لإختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها.

وقد أظهرت هذه الدراسة أن للتسويق الداخلي دور في تنمية السلوك الإبتكاري، كما بينت النتائج وجود إرتباط قوي بين هذين المتغيرين.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، أبعاد التسويق الداخلي، الإبتكار، السلوك الإبتكاري، البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت (B.N.A).

## Summary:

This study aimed at work trends in recruitment and training of employees in employment working in the Internal Regulation and Guidance Authority) in developing the innovative behavior of the National Bank of Algeria, the agency of Tiaret 540 (B.N.A).

The study was collected in the sample of the study conducted by the work team, which was conducted by the work team in a planned project, with the aim of achieving its objectives.

The study published by the study and the study appeared in the publication of copyright defense of intellectual property rights

**Keywords:** internal marketing, internal marketing dimensions, innovation, innovative behavior, the Algerian National Bank, Tiaret Agency (B.N.A).

## فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
أ.....	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	
11 .....	تمهيد
12 .....	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
12 .....	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي ومراحل تطوره
16 .....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية التسويق الداخلي
17 .....	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
21 .....	المبحث الثاني: دور ونشاط التسويق الداخلي في المؤسسة
21 .....	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي في المؤسسة
22 .....	المطلب الثاني: تجزئة السوق الداخلي
24 .....	المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي
27 .....	المبحث الثالث: أبعاد وأهداف التسويق الداخلي وعوامل نجاحه
27 .....	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي
31 .....	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي
33 .....	المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي
35 .....	خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: السلوك الابتكاري للموظفين وعلاقته بالتسويق الداخلي	
38 .....	المبحث الأول: ماهية السلوك
38 .....	المطلب الأول: تعريف السلوك
39 .....	المطلب الثاني: مبادئ السلوك
41 .....	المطلب الثالث: آليات السلوك
44 .....	المبحث الثاني: ماهية الابتكار
44 .....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار

47	المطلب الثاني: مصادر الابتكار .....
50	المطلب الثالث: خصائص الابتكار وأهميته وأركانه .....
55	المبحث الثالث: السلوك الابتكاري للموظفين وعلاقته بالتسويق الداخلي .....
55	المطلب الأول: مفهوم السلوك الابتكاري للموظفين وأهميته .....
56	المطلب الثاني: عوامل السلوك الابتكاري ومراحله ومؤشرات قياسه والعوامل المؤثرة فيه .....
61	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري للموظفين .....
63	خلاصة الفصل: .....

### الفصل الثالث

#### الإطار التطبيقي - دراسة حالة - البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت (BNA) 540

65	تمهيد .....
66	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة: .....
66	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة المحلية وكالة تيارت .....
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت (B.N.A)540 .....
68	المطلب الثالث: مهام البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت (B.N.A) 540 .....
69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية. ....
69	المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة .....
71	المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات .....
72	المطلب الثالث: مجال الدراسة. ....
73	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية .....
73	المطلب الاول: الإختبارات المرتبطة بأداة الدراسة .....
75	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للإجابات عينة الدراسة .....
82	المطلب الثالث: تحليل تغيرات وإتجاهات محاور الدراسة وتحليل النتائج وإختبار ومناقشة فرضيات الدراسة .....
93	خلاصة الفصل .....
95	خاتمة .....
99	قائمة المصادر والمراجع .....
105	ملاحق .....

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
49	المقارنة بين طرق الحصول على الابتكار .	1-2
72	التقسيم الثلاثي الليكارتني.	1-3
72	الاستبيانات الموزعة و المستردة.	2-3
74	نتائج معامل الإتساق الداخلي لمخاور الاستبيان.	3-3
75	معامل الثبات *ألفا كرونباخ*	4-3
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-3
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	6-3
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	7-3
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	8-3
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	9-3
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الاجر الشهري	10-3
82	وصف متغير خاص بالإختيار العاملين (التوظيف)	11-3
83	وصف متغير خاص بالتدريب والتطوير.	12-3
84	وصف متغير خاص بالتحفيز	13-3
85	وصف متغير خاص بالإتصال الداخلي	14-3
85	وصف متغير خاص التمكين	15-3
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور السلوك الابتكاري.	16-3
88	اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة	17-3
90	تحليل التباين الأحادي لأثر التسويق على السلوك.	18-3
91	اختبار Kolmogorov-Smirnov	19-3
92	تحليل التباين الاحادي لمجموعات محور السلوك الابتكاريلطبيعة الجنس أو عدد سنوات الخبرة. ANOVA à 1 facteur.	20-3

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة .	1
27	أبعاد التسويق الداخلي	1-1
40	مبدأ الدافع	1-2
41	مبدأ الهدف	1-3
42	آلية السلوك	1-4
67	الهيكل التنظيمي المحلي لوكالة تيارت 540 البنك الوطني الجزائري:	1-5

# مقدمة

## مقدمة:

يشهد الإقتصاد العالمي تغيرات سريعة ومتلاحقة أضفت عليه صبغة خاصة، وانعكست أهم ملاحظتها على القطاع البنكي وتحرير الخدمات المالية، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم الإستقرار والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، ونتيجة لهذه الضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على البنوك ضرورة معرفة حسن التكيف والإستجابة لهذه التغيرات لتضمن البقاء وتعزز القدرة على المنافسة من خلال إستراتيجياتها ومداخلها وأساليبها.

فالبقاء اليوم يعني الإبتكار، وهو ليس حصرا على وضائف معينة أو أفراد دون غيرهم، فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على الإبتكار، إلا أن المؤسسات اليوم تواجه تحديات عظيمة جعلتها في أمس الحاجة إلى التطوير والتجديد، وإلى تبني المبتكرين والحلول الإبتكارية والأفكار الخلاقة وذلك من أجل البقاء والإستمرار.

لقد برزت توجهات من قبل البنوك نحو تطبيق مفاهيم التسويق الحديث في نشاطاتها لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة، وكذا التغيرات المتسارعة والمختلفة في الاحتياجات البنكية للمنظمات والأفراد، مما عملت على الاهتمام بالعملاء من خلال تحديث أنظمتها وخدماتها وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري من حيث التدريب وتهيئة الإطارات المؤهلة لمواجهة المنافسة المتوقعة وتقديم خدمات يجب أن تكون محفزة لأن البنوك الناجحة هي التي تركز على جودة وتقديم الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة، ومن المهم جدا لأي بنك أن يركز على وضع مكانة ذهنية للخدمات التي يقدمها وترسيخها في ذهن الزبون، قبل أن يحدد الزبون صورة المكانة الذهنية بنفسه كما يراها عن الخدمات المقدمة إليه.

يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر نشاط رئيسي في المنظمة يهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجين، والذي يعد أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها وان يسوق قدراته وإمكانياته للموظفين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل وحتى يتحقق الرضا لدى كل الموظفين فإن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا واحتياجا لهم حيث تعتمد على إشباعها بهدف بناء علاقة تتميز بالولاء للمنظمة، وتحفيزهم وتدريبهم ومنحهم الحرية في أداء مهامهم والترقية المستمرة لكفاءاتهم

إلى جانب تمييز أعمالهم وتقديرها وعلى المنظمة أيضا الاهتمام بالعامل من حيث شخصيته، قدراته الخاصة وظروفه الاجتماعية وزيادة إدراكهم للدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق رضا وولاء هؤلاء العاملين ينعكس إيجابيا على سلوكهم الإبتكاري وزيادة الإنتاج واستقرار واستمرار المؤسسة ومستوى جودة الخدمات المقدمة وكسب ربح ملائم للمؤسسات البنكية.

### طرح الإشكالية:

توجه معظم المؤسسات اليوم الكثير من الجهد والمال والأنشطة تجاه العملاء الخارجيين، ومع ذلك يجب أن يكون على نفس القدر من الأهمية، لكن غالبا ما ينظر إليه على أنه ثانوي مع العملاء الداخليين، وهو ما يتجسد من خلال التسويق الداخلي الذي يركز حقيقة على أن أساس نجاح المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة وضمان بقاءها وتفوقها مرتبط أساسا بمدى قدرتها على كسب ولاء عملاءها، ولا يكون لها ذلك إلا من خلال تبني فكرة التسويق الداخلي، نظرا لدوره في تطوير وتنمية سلوكهم الإبتكاري .

وبناء على كل ما سبق، واستنادا عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي :  
**ما هو دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبتكاري لموظفي المؤسسة البنكية في الجزائر  
 وكالة تيارت؟**

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الإبتكاري للموظفين في بنك الجزائر وكالة تيارت؟

✓ هل يؤثر التوظيف والتدريب والتحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين، فرق العمل على تنمية السلوك الإبتكاري للموظفين في بنك الجزائر وكالة تيارت؟

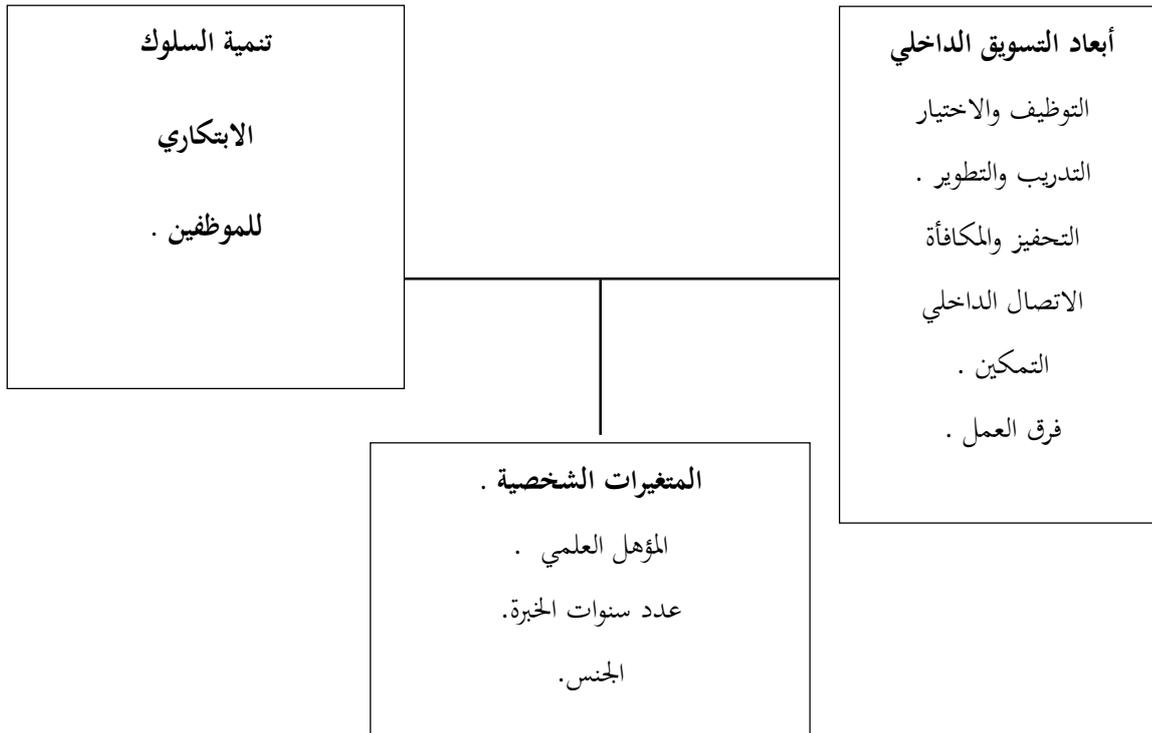
✓ هل توجد فروقات في إجابيات الباحثين حول أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الإبتكاري للموظفين في بنك الجزائر وكالة تيارت؟

## نموذج وفرضيات الدراسة :

## أولاً : نموذج الدراسة :

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا ببناء نموذج افتراضي لتمثيل وتشخيص طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التسويق الداخلي وتنمية السلوك موظفي البنك محل الدراسة والمستخلص من واقع أدبيات النظرية والتطبيقية كما هو موضح في الشكل الآتي:

## الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة .



المصدر: نموذج الدراسة من إعداد الطالبتين

## أبعاد التسويق الداخلي.

- التوظيف والاختيار
- التدريب والتطوير
- التحفيز والمكافأة
- الاتصال الداخلي
- التمكين

## ثانيا: فرضيات الدراسة :

نسعى انطلاقا من نموذج الدراسة في اختبار الفرضيات الآتية :

- يوجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الإبتكاري لموظفي بنك الجزائر وكالة تيارت

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده ( التوظيف، التدريب، التحفيز، اتصال داخلي، تمكين، فرق العمل ) على تنمية السلوك الإبتكاري للموظفين في بنك الجزائر وكالة تيارت.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إيجابيات المبحوثين حول أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الإبتكاري للموظفين في بنك الجزائر وكالة تيارت تعزي لمتغير مؤهل علمي.

## أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الهدف الأسمى والمتمثل في علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبتكاري ومن هذا الهدف الرئيسي نستخلص مجموعة من الأهداف التالية :

- التعرف على دور التسويق الداخلي في المؤسسة البنكية .
- معرفة مدى وجود تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا الموظفين .
- التعرف على واقع السلوك الإبتكاري للموظفين في المؤسسة البنكية .
- اقتراح بعض الأفكار والحلول المناسبة من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تهدف إلى زيادة
- الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي التي من شأنها أن تساهم في زيادة فرص الابتكار في المؤسسة محل الدراسة .

## أهمية الدراسة :

- تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين .
- يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين .
- يساهم في تطبيق إستراتيجية المنظمة المحددة والشاملة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف بعيدة المدى المتعلقة بالموظفين والعملاء على حد سواء
- تحسين العلاقات بين العاملين من خلال برامج التسويق الداخلي .

● تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين وذلك من خلال توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير.

### حدود الدراسة:

لقد تمت معالجة موضوع البحث ضمن الحدود التالية:

**من حيث حدود الموضوع:** يتمثل موضوع البحث في دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبتكاري لدى موظفي المؤسسة البنكية أي أن الدراسة تهتم بالعلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبتكاري للموظفين .

**من حيث البعد البشري:** تقتصر الدراسة على الموظفين لدى المؤسسة البنكية .

**من حيث البعد المكاني:** ويتعلق الأمر بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى البنك الجزائري وكالة تيارت، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في موظفي المؤسسة البنكية وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والقيام بعرض وتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

**من حيث البعد الزمني :** ويتمثل في الوقت المستغرق في إعداد البحث من اختيار موضوع البحث، والبحث عن أستاذ مشرف، وجمع المراجع والمصادر التي تم الاعتماد عليها في إنجاز البحث سواء في الجانبين النظري أو التطبيقي، أي خلال سنة 2022 .

### هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وحل مشكلة البحث والتأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي انطلقنا منها، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بدءا بالمقدمة العامة تحتوي الإشكالية والفرضيات الموضوعية وصولا إلى الخاتمة العامة تعد حوصلة البحث .

وفي هذا الصدد تم تقسيم هذه الدراسة إلى الفصول التالية :

**الفصل الأول:** يتضمن المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالتسويق الداخلي، حيث قسمنا هذا البحث إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، المبحث الثاني: دور نشاط التسويق الداخلي في المؤسسة، المبحث الثالث: أهداف وأبعاد التسويق الداخلي والشروط اللازمة لنجاحه .

**الفصل الثاني:** سنتناول فيه الإطار النظري للسلوك الإبتكاري من خلال ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول، ماهية السلوك، أما المبحث الثاني فيتناول مفاهيم أساسية حول الابتكار، وفيما يخص المبحث الثالث فسنين فيه علاقة التسويق الداخلي بالسلوك الإبتكاري للموظفين .

ولتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة والمتعلقة بالتسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبتكاري للموظفين فتم تخصيص:

**الفصل الثالث :** للدراسة التطبيقية لمعرفة دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبتكاري لموظفي بنك الجزائر وكالة تيارت من خلال مبحثين، المبحث الأول: عموميات حول بنك الجزائر وكالة تيارت، أما المبحث الثاني: الدراسة الميدانية فيتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات . وفي الأخير سيتم عرض نتائج الدراسة وأهم الاقتراحات والتوصيات.

### صعوبات الدراسة :

لقد واجهنا مجموعة من المشاكل في مسيرة إعداد هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت الانتباه من أجل تفاديها في المستقبل:

✓ قلة وجود المراجع والمصادر بشتى أنواعها التي تتكلم حول موضوع التسويق الداخلي ويعود هذا لحداثة الموضوع.

✓ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية من حيث الوثائق الإدارية والإحصائيات لكثرة التحفظ من قبل الموظفين في البنك.

غير أن هذه الصعوبات ما كانت لتحل بالعزيمة والإصرار على إعداد هذا العمل بالشكل الذي هو عليه والذي لا يخلوا عن بعض النقائص كأى عمل بشري.

### أسباب الدراسة :

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع :

- أهمية التسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبتكاري لموظفي المؤسسة .
- الضرورة الحتمية للتوجه نحو الابتكار في المؤسسة البنكية الجزائرية، وأهمية العنصر البشري الذي أصبح أهم الموارد في المؤسسة خاصة الاقتصادية منها.
- وجود قصور في فهم مصطلح التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين باعتباره التسويق المحلي.

## الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها:

### أولا : الدراسات السابقة :

تنوعت الأبحاث التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وتعددت هي الأخرى في تنمية السلوك الإبتكاري ومن بين أهم هذه الدراسات:

### ❖ دراسات خاصة بالتسويق الداخلي :

1. دراسة عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2018/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك لسياسات التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية ومحاولة الكشف عن الفوارق الموجودة في تطبيق سياسات التسويق الداخلي بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية في السوق الجزائرية والاطلاع على مستوى المكانة الذهنية للخدمات البنكية من وجهة نظر زبائن البنوك.

وتوصلت هذه الدراسة بأن البنوك تطبق سياسات التسويق الداخلي مع وجود فروق لصالح البنوك الأجنبية، وتوصلت أيضا أن البنوك لها مكانة ذهنية لدى زبائنها مع عدم وجود فروق بين البنوك الجزائرية والأجنبية، ولا يوجد أثر لتطبيق سياسات التسويق الداخلي على المكانة الذهنية للخدمات البنكية.

2. دراسة أنس بكري شيخ أمين، دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضا الموظفين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام وإدراك أهمية التسويق الداخلي بمحاوره الخمسة (التدريب، روح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرارات الاتصالات، والعلاقات الداخلية، ثقافة الخدمة) في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضى الموظفين.

واستخلصت الدراسة إلى أن كل محاور التسويق الداخلي تؤثر في رضى موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي بدرجات مختلفة حيث كل محور الاتصالات والعلاقات الداخلية الأكثر تأثيرا في شكل دال

ومعنوي في رضى لديهم، إضافة إلى أن العمل الجماعي وروح الفريق الواحد في بنك سورية الدولي الإسلامي كانت الأقل تأثيراً .

#### ❖ دراسة السلوك الابتكاري :

1. دراسة وفاء صبحي التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية التي أجريت الدراسة فيها إذ صممت إستبانة لهذا الغرض وزعت على عينة ملائمة تتكون من 520 مفردة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

وجود تأثير معنوي لعنصر الابتكار على مستوى الأفراد والإجراءات في كل من الجوانب الملموسة الاعتمادية، مدى الاستجابة والأمان ولكن لم يكن هذا تأثير معنوي فيما يتعلق بالابتكار التكنولوجي في كل من الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة والأمان.

وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية للمصارف التجارية الأردنية كما يراه المتعاملون معه.

#### ❖ دراسات علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الابتكاري :

دراسة خالد محمد سليم عيال عواد، العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في ولتحقيق أهدافها تم تصميم وتطوير إستبانة لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (689) مبحوث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الحسابية، والأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري وأبعادها جاءت بدرجة متوسطة.
2. أن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، لمفهوم السلوك الابتكاري وأبعاده جاءت بدرجة مرتفعة.
3. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية العوامل المتعلقة بالفرد، العوامل التنظيمية، والتدريب الإداري في السلوك الابتكاري. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية والابتكارية لديهم، وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في الدوائر الحكومية.

#### مجالات الاستفادة منها :

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة هو تعزيز الجانب النظري للبحث والاستفادة في تصميم أسئلة الاستبيان والاستفادة أيضاً من الجانب التطبيقي .

موقع دراستنا الحالية تكون مكتملة للدراسات السابقة التي ركزت على التسويق الداخلي وبالتالي القيمة المضافة في دراستنا هو الربط بين التسويق الداخلي وتنمية السلوك الابتكاري، وهذا ما لم نجد في الدراسات السابقة، وأيضاً تمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في ما يلي:

- التعرف على أهم المحاور المتعلقة بالتسويق الداخلي والسلوك الابتكاري .
- ضبط المتغيرات وصياغة الفرضيات.
- المحاولة في بناء بعض الإطار النظري المتعلق بالدراسة .
- بناء أداة الدراسة الميدانية .
- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة .

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

## تمهيد

ظهر مصطلح التسويق الداخلي في نهايات القرن الماضي، حيث يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق حيث تزايد الاهتمام به في الكتابات التسويقية المعاصرة نظرا لأهميته في عملية المبادلة الداخلية بين المؤسسة والعاملين فيها.

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على اعتبار العاملين داخل المؤسسة كزبائن داخليين وجب عليها تلبية حاجاتهم ورغباتهم وهذا ما يؤدي لزيادة الرضا لديهم ومنه فإن نجاح التسويق الخارجي هو انعكاس لنجاح التسويق الداخلي

وعليه سيكون هذا الفصل موجهًا نحو عرض نظري لهذا المصطلح الجديد من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

❖ المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

❖ المبحث الثاني: دور ونشاط التسويق الداخلي في المؤسسة.

❖ المبحث الثالث: أبعاد وأهداف التسويق الداخلي وعوامل نجاحه.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي أحد المجالات المتميزة ذات الطابع الخاص في إطار التسويق بصفة عامة، حيث أنه أصبح من المعتاد أن نجد مصطلح التسويق الداخلي والذي يعد فلسفة المؤسسة ونشاط يستهدف إيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها، فالفكرة الرئيسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن. وللتعرف أكثر عن التسويق الداخلي سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ونحاول فيها الإلمام بأغلب ما يتعلق بالتسويق الداخلي.

### المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي ومراحل تطوره

سنتناول في هذا العنصر مختلف المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع والتطور التاريخي لمفهومه.

#### أولاً: تعريف التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي ظهرت في خمسينيات القرن الماضي، حيث لقيت اهتمام واسعاً من طرف العديد من الباحثين سواء تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية أو التسويق، ونظراً لأهميته الكبيرة ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية وذلك من خلال تناولته أغلب الدراسات التي تطرقت لهذا المفهوم ومن خلال عدة تعريفات وتفسيرات المقدمة لهذا المصطلح نجد:

عرف بيرى 1984، التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا يتضح أن التسويق الداخلي يقوم على:<sup>1</sup>

✓ اعتبار أن الموظفين مستهلكين (زبائن داخليين) يجب تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

✓ الوظائف منتجات داخلية تصمم من أجل إرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين.

✓ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أهم التعاريف في أدبيات التسويق الداخلي اتفق كل من Rafik، Ahmed بأنه عبارة عن الجهود المخططة ذات البعد التسويقي والموجهة لتحفيز الموظفين وتحقيق التكامل فيما بينهم وذلك لتنفيذ

<sup>1</sup> عجيلة حاج محمد، دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020/2021، ص 03.

ودمج الاستراتيجيات التنظيمية للتوجه نحو العملاء يبدو أنه التعريف الأقرب لتوضيح مصطلح التسويق الداخلي بالإشارة للعناصر اللازمة لتطبيقه وتمثل في:<sup>1</sup>

✓ تحفيز ورضا الموظفين.

✓ التوجه نحو العملاء ورضاهم.

✓ استخدام منهج التسويق.

✓ تنفيذ استراتيجيات المؤسسة المحددة والشاملة.

إن زيادة الحاجة إلى التسويق الداخلي يمكن إرجاعه إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر الإنساني على أنه حجر الزاوية في إنجاح المنضومات اليوم وبصفة عامة فإن التسويق الداخلي يركز على إدارة عمليتين أساسيتين وهما:<sup>2</sup>

1. إدارة الاتجاهات.

2. إدارة الاتصالات.

كذلك عرف كل من (دعبول أيوب، 2003) التسويق الداخلي على أنه اختيار توظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافئتهم مع توفير المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف تسوية العملاء بخدمة ذات جودة عالية.<sup>3</sup>

أما (Gronroose 1985) فعرف التسويق الداخلي "أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي ينبغي عليها أن تأثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون، والتوجه بالسوق والتحلي بالعقلية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قحوش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2019/2019، ص 65

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 406

<sup>3</sup> خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية، جامعة باجي مختار عنابة، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 2 العدد 03، أبريل 2018، ص 97

<sup>4</sup> عادل بوجان، رؤوف زرفة، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات، دراسة ميدانية للمؤسسة الجوارية سيدي عقبة، بسكرة، ملتقى جامعة قلمة، ص 07

ويقصد بالتسويق الداخلي مهمة استئجار تدريب وتحفيز المستخدمين القادرين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، ويعرف المسوقين الأذكياء بأن النشاطات تسويقية الموجهة خارج الشركة، وسوف لن يكون معنى بالوعد بالخدمة الممتازة من قبل موظفي الشركة ما لم يكونوا مستعدين لتقديم هذه الخدمة.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التسويق الداخلي يعد من المفاهيم الحديثة التي تتبناها المؤسسات الخدمائية، والذي يقوم على مبدأ إنجاح العلاقة بين العاملين والمؤسسة، حيث ينظر للأفراد العاملين فيها على أنهم زبائن داخليين، تسعى المنظمة في الحصول على رضاهم وذلك من خلال التركيز على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد، لأن رضا العملاء الداخليين للمؤسسة والذي يعبر عنه (بالتسويق الداخلي) مرتبط برضي العميل الخارجي (التسويق الخارجي)، بالإضافة إلى تحفيز العملاء وتدريبهم وتوفير أجواء وبيئة عمل مستقرة يشعر معها العاملون بإيجابية والرغبة في العمل والرضي لتحقيق أهداف المنظمة.

**ثانياً: مراحل تطور التسويق الداخلي:** تظهر أدبيات الموضوع أن التسويق الداخلي قد مر بثلاث مراحل مختلفة تشير لتطوره وتقدمه وهي كالتالي:

#### المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف

في بداية مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت معظم الأعمال الخاصة بالتسويق الداخلي مركزة على مجال تحفيز ورضا الموظفين، والسبب الرئيسي لذلك كان بالأساس الحقيقة المتمثلة في أن جهود التسويق الداخلي كانت موجهة لتقديم أحسن الخدمات، غير أن تقديم الخدمة يختلف ولا يمكن أن يكون بالفعالية نفسها في كل مرة، هذا الاختلاف جعل الجهود التنظيمية تنصب على حث الموظفين وتشجيعهم على تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة، وأفضل سبيل إلى ذلك كان بتحفيزهم وتحقيق رضاهم انطلاقاً من هذه النقطة تم الاعتماد في الدراسات على فرضية كون تحقيق رضا العاملين هو أهم عنصر يؤثر على تحقيق رضا الزبون.

<sup>1</sup> يوسف جحيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

وفي إطار الحديث عن تطور التسويق الداخلي من المهم الإشارة إلى أن مفهوم التسويق الداخلي قد وظف أول مرة من طرف Berry ثم بعد ذلك من طرف George وكذلك نجد أن فكرة التسويق الداخلي لدى Sasser وArbert سنة 1976، ولكن مصطلح "التسويق الداخلي" ظهر فعليا سنة 1981 في مقال ل Berry Leonard حيث تم إدراج هذا المصطلح أول مرة في مجال إدارة الأعمال وترتكز هذه لفكرة على افتراض أساسي يقضي بضرورة تحقيق رضا الموظفين كشرط أساسي لتحقيق رضا الزبائن.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: مرحلة التوجه بالمستهلك

المرحلة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي جاءت من طرف Gronroos لتعزيز السلوك الموجه لصالح الزبائن، بحيث تحول التركيز فيها من العاملين إلى الزبائن، وذلك بهدف توجيه اهتمام العاملين نحو الزبائن والوعي أكثر نحوهم من خلال التنسيق والتفاعل بينهم لاستجابة سريعة على إحتياجات ومتطلبات الزبائن، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه العاملون في تحسين العلاقة مع الزبائن الخارجيين، وبذلك تطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة ليستخدم كأداة على توجيه سلوك العاملين نحو الزبائن لتحقيق رضاهم وتجاوز توقعاتهم، وأصبح يساهم بشكل كبير في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.<sup>2</sup>

### المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

هذه المرحلة ركزت على أن التسويق الداخلي هو المحرك والدافع لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود فيها إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجية لأنهم هم الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف وتشمل هذه المرحلة جميع العاملين في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوشلوش عبد الحليم، مرداوي كمال، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 02، جامعة عبد

الحميد مهري قسنطينة 2 وجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 3، ديسمبر 2017، ص 52  
<sup>2</sup> عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز مكانة الذهنية للخدمات البنكية، دراسة مقارنة بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2018/2019، ص 08

<sup>3</sup> نضال حسن خليل زعرب، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص 17

## المطلب الثاني: خصائص وأهمية التسويق الداخلي

سنتناول في هذا المطلب خصائص التسويق الداخلي، بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف التسويق الداخلي في المؤسسة.

### أولاً: خصائص التسويق الداخلي

يمكن تلخيص خصائص التسويق الداخلي في خاصيتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

**1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** حيث انه يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل والتبادل بين المنظمة والعاملين فيها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط بل تتعداها لتشمل الحاجات الاجتماعية مثل: الأمان والانتماء والصدقة وكل هذا تحققة أنشطة التسويق الداخلي.

**2. التسويق الداخلي عملية إدارية:** تهدف إلى تكامل مختلف الوظائف داخل المنظمة وذلك من خلال:

✓ التأكد من أن العاملين لديهم معرفة وخبرة كافية عن الأنشطة التي يؤديها.

✓ التأكد من أن كل العاملين تم تحفيزهم وإعدادهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

### ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق بيئة عمل مستقرة التي يعمل فيها العاملين على أنهم عملاء داخليين تقدم لهم المنافع من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، وتتمثل أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:<sup>2</sup>

إن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها وعليه فإن مواقف العاملين اتجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع قدرة هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات التي تعرض إلى الزبائن، وإن إحدى التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر فيه العاملون بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملون على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة أخرى أن الزبائن ولا سيما في قطاع الخدمات مقتصدين على تكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فانه على الرغم من

<sup>1</sup> - نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2016، ص 09.

<sup>2</sup> جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 2016، 2017/3، ص 18-19

تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات إلا أن الزبائن مازالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين.

من هنا فإنه من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء وعدهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فان المنظمة ستصبح أكثر إستراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة، كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضا عاملين مطوقين بإطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل من منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة، وبذلك فإنه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والإيجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن، وبالمقابل أيضا فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه رعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم في رضا كامل وسيكملون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقومون بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

سنتناول في هذا العنصر بعض المفاهيم الإدارية التي ارتبط مفهومها بالتسويق الداخلي والمتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: التسويق الداخلي والموارد البشرية

إن معظم الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي هي في الواقع جوهر اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول العلاقة الموجودة بينهما، في تحقيق أهداف المنظمة حيث ينظر الباحثون أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي ومن هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يتمثل في كون أن الموارد البشرية تركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، حيث يهتم التسويق الداخلي على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وإرضائهم بما يعود في النهاية بالنفع على الطرفين المؤسسة والعاملين، وبالتالي يكمن دور التسويق الداخلي في تحقيق

<sup>1</sup> جنادي كريم، المرجع السابق، ص 19.

التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية أي أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المنظمة.<sup>1</sup>

وعلى مستوى التشغيل يستلزم التسويق الداخلي تعاون إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات كي يتم تحقيق وعود حملة التسويق الخارجي، وعلى المستوى الاستراتيجي يتمثل الهدف الأساسي لقسم التسويق الداخلي في تحفيز الموظفين على العمل في اتجاه تحقيق ما يرضي العملاء، ويتطلب هذا أسلوباً إدارياً داعماً وسياسة توظيف وإجراءات تدريب وتخطيط.<sup>2</sup>

### ثانياً: العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع المنتجات والخدمات إلى مفهوم تسويقي آخر قائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء وكذلك قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة، يسمى هذا المفهوم التسويق بالعلاقات.

ويعد بيرري من أوائل من كتب حول هذا الموضوع فقد عرف التسويق بالعلاقات بأنه " عملية تتم بواسطتها تكون علاقات بين المنظمة وزبائنهم وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها".<sup>3</sup>

### ثالثاً: التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تتكون من مجموعة من المبادئ والقيم التي تعمل على بناء هيكل تنظيمي يدعم المبادرات الفعالة لتحسين الجودة وإيجاد الطرق اللازمة لضمان نجاح المنظمة. كما تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة للعمليات والوظائف، كما تشمل هذه الفلسفة كل العاملين في المنظمة بهدف تحسين وتطوير كفاءتهم وكل ذلك من أجل مقابلة احتياجات ورغبات العاملين.

<sup>1</sup> قسيمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016، ص 14

<sup>2</sup> عطا الله عزاب أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 25.

<sup>3</sup> جنادي كرم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

وعليه يشيران (Ahmad، Rafik) أن التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة يقومان على فلسفة متشابهة تهدف لتحقيق رضا العميل الخارجي وتحقيق ربحية المنظمة على المدى البعيد.<sup>1</sup>

ويحتاج العملاء الداخليون شئنا في ذلك شأن الخارجيين، إلى إشباع احتياجاتهم ويؤدي إشباع تلك الاحتياجات إلى تعزيز الحوافز لدى الموظفين على العمل والحفاظ عليهم.<sup>2</sup>

#### رابعاً: العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

يشير معنى الثقافة التنظيمية إلى: "التأثير على بيئة المنظمة الناجم عن مجموعة قواعد سلوكية وقيم فلسفية وأنشطة غير رسمية داخل المنظمة".<sup>3</sup>

ووصفها العطية على أنها نظام للمعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.<sup>4</sup>

كما تعتبر الثقافة التنظيمية رسالة تبرز هوية المنظمة وتفرداها عن غيرها من المنظمات، والهوية التنظيمية هي "مجموعة خصائص المنظمة التي تطبعها بميزة محددة وتجعلها فريدة من نوعها".

وباعتبار التسويق الداخلي السبيل لتمير ونقل هذه الرسالة (الثقافة) للعاملين من خلال وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

وبفحص فلسفة التسويق الداخلي، يتبين أن الفلسفة تتشكل بفضل الثقافة التنظيمية السائدة، ذلك أن الثقافة هي التي توفر السياق الذي تتم ممارسات التسويق الداخلي ضمنه، ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، حيث أن التسويق الداخلي يشكل بفضل الثقافة

<sup>1</sup> نسيم بيرم، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> عطا الله عزاب أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد38، العدد2، 2018، ص 128.

<sup>4</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامية أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد39، العدد01، مارس 2019، ص 156.

التنظيمية، ولن يتحقق إلا من خلالها والثقافة الداخلية لا يمكن نشرها وتمريها إلى العاملين إلا بفضل أساليب وبرامج تسويق داخلي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> سارة شايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، عين البيضاء، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2015/2014، ص 43.

## المبحث الثاني: دور ونشاط التسويق الداخلي في المؤسسة

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الحديثة للتسويق والذي أصبح من الأولويات التي يجب أن تتبعها منظمات الأعمال، وذلك لأهميته الكبيرة ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وكذلك كوظيفة يمارسها كافة الأفراد داخل المنظمة دون أن يقتصر على إدارة أو قسم معين وهذا ما قاله هونج Huang (2003) إن التسويق الداخلي يهدف إلى توظيف وتدريب وتحفيز العاملين الداخليين وتشجيعهم لفهم ومعرفة أهمية مفاهيم توجهات ورضا الزبائن، فضلا عن ذلك التنسيق مع قسم التسويق لتقديم الدعم والمساعدة من أجل الوصول لتوفير خدمة عملاء.

### المطلب الأول: الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي في المؤسسة

لكي تتمكن المؤسسات من تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفاء لا بد لها معرفة وفهم وتشخيص استراتيجيات التسويق الداخلي، التي من خلالها يبنى مفهوم التسويق الداخلي ومن بين الخطوات الأساسية التي تشمل عليها نذكر.

- **تحديد السوق:** تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء والداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها.
- **بحوث التسويق:** يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات.
- **تجزئة السوق:** تعد هذه الخطوة ضرورة التأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشمل على سبيل المثال، المستوى في الهيكل التنظيمي إن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل أقل ارتباطا، إن التسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الاتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.
- **العمل التسويقي:** يشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي.

● **الاتصال التسويقي:** هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذي الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.

● **التوجه السوقي:** إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>  
كما تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها فيما يلي:

أهمية عملية ونظام التفاعل بين العاملين والمؤسسة والعملاء، وذلك في تحقيق الأغراض التي وجدت من أجلها أطراف التعامل، ويسيطر على العنصر البشري كعامل استراتيجي أساسي في تفعيل أنشطة التعامل والاتصال وتحقيق الغرض المتعلق بالإنتاج وتسويق السلع والخدمات في أحسن الظروف.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تجزئة السوق الداخلي.

إن تجزئة السوق الداخلي تشمل ملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع في المنظمة، فالسوق بطبيعة الحال يتكون من مجموعات غير متجانسة من العملاء أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين بجميع الخصائص ولكن قد يشتركون في بعضها ويفتقرون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى، فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو العملاء متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، مما يساعد في تصميم برنامج يلاءم كل قطاع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات

الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص تسيير الموارد البشرية بسكرة، ص 34-35

<sup>2</sup> - وغلاني راضية، أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي، دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر)، تخصص تسويق مصري - بسكرة، 2019/2020، ص 12.

<sup>3</sup> محمد ديري، أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقي (دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2014م/1436هـ، ص 45.

• ومن أكثر تقسيمات مجتمع موظفي المنظمة شيوعاً نذكر:

**1- التقسيم الجغرافي:**

يعتبر من أقدم الطرق المستعملة في التقسيم إلى قطاعات ويفترض هذا المعيار أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للمؤسسات التي تملك فروعاً أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية.<sup>1</sup>

**2- التقسيم الديمغرافي:**

يقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية كالسن، الجنس، الديانة، الدخل... إلخ هذا التقسيم قد يكون أكثر أهمية بالنسبة للسوق الخارجي ولكن تحتاج إليه المنظمة أيضاً في السوق الداخلية كوضع خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.<sup>2</sup>

يتميز التقسيم الديمغرافي بسهولة قياسه، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى استخدامه من قبل الباحثين بشكل واسع.<sup>3</sup>

**3- التقسيم السيكولوجي (النفسي):**

يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات، ومن أشهر التقسيمات النفسية التقسيم المعروف بمقياس (Vals) وهو يجمع بين القيم (values) ونمط الحياة (lifestyle) ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.<sup>4</sup>

وحسب العوامل النفسية فهي تعد من العوامل الهامة المستخدمة في تجزئة الأسواق، حيث تعكس هذه العوامل الجانب الفكري والعقلي للمستهلكين، على العوامل الجغرافية والديمغرافية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمورات أعراب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة الثالثة، دار والي، الأردن، 2008م، ص 144.

<sup>4</sup> - محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>5</sup> - محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق الأردن، 2001م، ص 92.

**4 - التقسيم السلوكي:**

يعني بها تقسيم السوق إلى فئات من المستهلكين طبعاً لسلوكهم في المؤسسة، ويفيد أيضاً تقسيم العاملين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي، وبصفة خاصة عندما تقوم بتحديد المكافآت والحوافز التي تناسب سلوك الأفراد والعاملين أو عند تخصيص الأفراد على الأعمال المختلفة كما يقصد به المنفعة التي يتوقع الأفراد حصولها عند شرائهم أو استعمالهم للمنتج، ويطلق عليها التجزئة السلوكية حيث يتم تقسيم الأفراد إلى مجموعات حسب معرفتهم، مواقفهم... الخ.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي.**

يمثل المزيج التسويقي العمود الفقري ومحور العمل الذي تقوم به الوحدة التنظيمية المتخصصة بمجال التسويق في المنظمة من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى إليه، والذي يمكن تعريفه وفق للمفهوم الحديث على أنه مجموعة المتغيرات (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) المرتبطة ببعضها البعض والتي تستطيع المنظمة أن تتحكم بها.

**1- المنتج:**

لا يقصد بالمنتج السلع المادية بل يشير في المزيج التسويقي الداخلي إلى كون الأفراد العاملين في المؤسسة هم زبائن داخليين، يطلبون منتجات لإشباع حاجاتهم ومن ثم تنشأ لديهم الدافعية والتحفيز لتقدم مستوى نوعية أعلى فالزبائن الداخليين الذين يشترون وظائف المؤسسة استقطابهم والاحتفاظ بهم، فالنظر إلى الوظائف التي تعرضها المؤسسة كمنتجات يعكس مدى أهمية الوظائف ليس فقط كونها مجموعة من المهام الواجب تأديتها لكن كذلك من خلال إدراكات الموظفين لهذه الوظائف من حيث مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا لديهم، فيجدر بالمؤسسة عند عرض الوظيفة أن تركز على متطلبات الموظفين المستقبلين والمتعلقة بالمهام، التحفيزات مستويات الرضا الوظيفي والتي يمكن لمنتج الوظيفة تقديمها للموظف، فهذا المنتج يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق، ص 132.

مع الزبائن، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين بالمؤسسات تبين الوظيفة لعمالها قبل أن تبين منتجاتها إلى زبائنها.<sup>1</sup>

## 2- السعر:

يقصد به التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة وذلك بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لزيادة المكافآت التي يحصلون عليها، وهنا يجب ضرورة الحذر من عدم تواجد توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي على أداء العاملين، وخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

## 3- الترويج:

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع الموظفين، وبطبيعة الحال يمكن استخدام جميع أنواع الاتصال الكتابية (تقارير، رسالة...) أو شفوية (اجتماعات، ندوات...)<sup>3</sup>. كما أن الترويج الداخلي يسعى إلى التأثير في التنفيذ والالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وهذا يتطلب القيام ب: الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، والتي يمكن اعتبارها عناصر المزيج التسويقي.<sup>4</sup>

## 4- التوزيع:

يشير التوزيع إلى مكان العمل الذي يلتقي فيه الموظفون المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات، المبادلات بين مختلف الأطراف، أي المؤسسة

<sup>1</sup> - ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2019/2015، ص 28.

<sup>2</sup> - أنس بكري شيخ أمين، دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضى الموظفين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، ص 28.

<sup>3</sup> - كناري ملاك، إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرص الشعبي الجزائري، علوم تجارية، تخصص تسويق مصري، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020/2019، ص 18.

<sup>4</sup> أنس بكري شيخ أمين، مرجع سبق ذكره، ص 25.

والعملاء الداخليين، بمعنى آخر فهو المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات وتجرى به الاتصالات كالاتصالات غير الرسمية، وهو ما يعادل المكان الذي يتم فيه توفير فرص العمل المناسبة للعملاء الداخليين ووضعهم بالمكان المناسب، ويشمل:

- ✓ موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أي القسم الذي يعمل به الموظف.
- ✓ البيئة المادية وتشمل بناية المؤسسة، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها.
- ✓ فالمكان الداخلي لا يتعلق بالجانب المادي فقط، كذلك يهتم بالظروف والأجواء التي يعمل فيها الموظفين.

فالتوزيع الداخلي يشير إلى بيئة العمل التي تتم فيها المبادلات والاتصالات بين المؤسسة وعمالها الداخليين، حيث تضم العمليات والإجراءات الرسمية المستخدمة من قبل الموردين الداخليين لتقديم منتجات العمل بشكل فعال للعملاء الداخليين.<sup>1</sup>

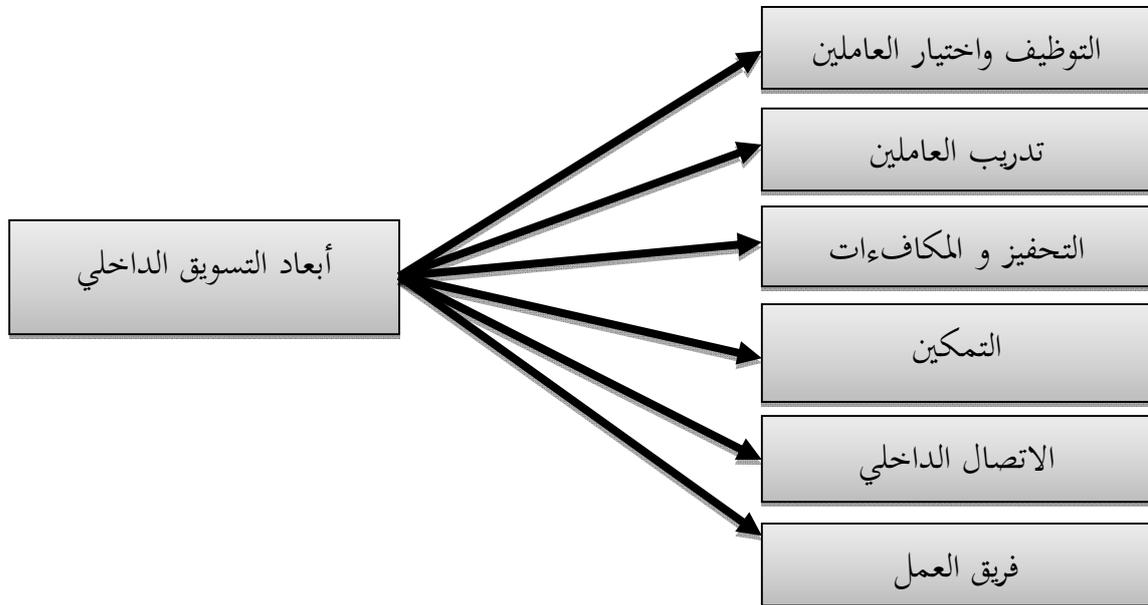
<sup>1</sup> قحموش إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

## المبحث الثالث: أبعاد وأهداف التسويق الداخلي وعوامل نجاحه

يعد التسويق الداخلي جزء مهم من عملية التسويق الخارجية وغالبا ما تتولى الموارد البشرية القيام به نظرا لأنها المسؤولة عن توزيع مهام وأهداف المؤسسة، ويعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعني توفير أجواء وبيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أداء تسويق جيد، فنجاح التسويق الخارجي هو مدى انعكاس نجاح التسويق الداخلي في المؤسسة.

### المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

#### الشكل 1-1: أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضمن التسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشري والقائمة على اهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية واعتبارهم عملاء داخليين وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

#### أولا: اختيار العاملين

يعد اختيار وتعيين العاملين واحد من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي الذي يهدف إلى إيجاد التطابق بين الأفراد والوظائف المتوفرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-حورية الهادي مفتاح، عبد الكريم ساسيالنسر، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة دراسة ميدانية في مصرف شمال إفريقيا ومصرف الجمهورية ومصرف الصحارين بفرع مدينة صرمان، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد2، العدد3، 2020، ص 288.

ويرى بيري ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، حيث أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية قدرات ومهارات العاملين وإشباع رغبات وحاجات الزبائن من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### ثانياً: تدريب العاملين

عادة ما نجد في العديد من الشركات أن العاملين يجهلون معرفة وفهم إستراتيجية الشركة وفهم السلعة أو الخدمة التي يقدمونها ومسؤولياتها.

فالمقصود بالتدريب هنا للتسويق الداخلي هو تحسين المعرفة لدى العاملين بالشركة خاصة الأفراد الذين على اتصال مباشر بالمستهلكين.<sup>2</sup>

ويمكن تعريفه على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية على المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.<sup>3</sup>

### ثالثاً: التحفيز والمكافآت

يقصد بالتحفيز القدرة على تغيير أو تعديل سلوك الموظفين في المنظمة، من خلال التأثير على الحاجات والأهداف التي توجه سلوكهم، وبالشكل الذي يدفعهم لبذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها وإشباع حاجاتهم الذاتية.

أما المكافآت فهي تشير إلى القيمة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد والتي يمكن أن تشكل المخرجات النهائية بالنسبة لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد، وكالة بشار، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018، ص 195.

<sup>2</sup> -محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>3</sup> -حاج محمد عجيلة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 11، العدد 1، جانفي 2022، ص 373.

<sup>4</sup> محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 69-64.

تعمل الحوافر على أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم بشكل إيجابي وذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة مثل رضاهم عن إدارة العمل وبالأخص عند شعورهم بأنه قد تم تقديم التقدير لهم وهي لها العديد من النتائج الإيجابية على الكيان أو المؤسسة ومنها:<sup>1</sup>

- ✓ زيادة إنتاجية العاملين.
- ✓ التطور في أنشطة المنشأة.
- ✓ تحفيز ورفع الروح المعنوية للموظفين.
- ✓ تشجيع العاملين على الإبداع.
- ✓ نمو التقدير الذاتي لدى العاملين.

#### رابعاً: التمكين

ظهر مفهوم التمكين التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المصطلح في فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز والإهتمام بالموارد البشري داخل المؤسسة، بمشاركة الموظفين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، وجاء هذا المصطلح نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التنكين، وما يترتب عن ذلك من تغييرات في بيئة المنظمة.

وقد تعددت تعريفات التمكين بإعتباره أحد الأسس التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة ومن أهم التعريفات ما يلي:

يعرف التمكين بأنه فلسفة إدارة تقوم على منهج الإدارة المفتوحة فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبره ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في عملية اتخاذ القرار، من خلال تفويض السلطة إلى الأدنى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافر المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2 تموز 2020، ص 636-637.

<sup>2</sup> بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، واقع التمكين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، جامعة باجي المختار، عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016، ص 20.

ويقصد به العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تأهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمحاسبة والمسؤولية، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.<sup>1</sup>

### خامسا: الاتصال الداخلي

إن تبادل المعلومات بين العاملين ببعضهم البعض، بين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد وتغيير يحدث في الشركة وله تأثير على العاملين وعلى الشركة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيع التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين.<sup>2</sup>

### سادسا: فريق العمل

إن العمل الجماعي له تأثير إيجابي على الموظفين والمؤسسة معا، وعليه سيتم توضيح تعريف لفرق العمل ... يعرف فريق العمل على أنه: "مجموعة الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويعملون من أجل تحقيق أهدافه" لتشمل فرق العمل الأنماط التالية: فرق المهام الكبيرة، فرق المهام المحددة، دوائر الجودة، فرق موجهة ذاتيا، فرق الإدارة الذاتية.

ولقد ازداد الاهتمام بتنظيم العمل وفق فرق متخصصة الوظائف بالنظر لأهميتها الإدارية فعلى سبيل المثال استبدلت مؤسسة Chsebrough-Poods هيكلها التنظيمي الهرمي الجامد إلى هيكل أفقي مرن تراعي فيه قيم تعدد المهارات وتبرز من خلاله فرص التعاون الوظيفي وفق فرق عم مدارة بشكل ذاتي على أساس جدولة زمنية للإنتاج، ورقابة دقيقة للجودة والتكلفة تحقيقا لمبدأ التحسين المستمر للسلوكيات البشرية ومخرجاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رمضان الجلدي وآخرون، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية العاملين بقطاع التعليم، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية البدنية، جامعة المرقد، 2018، ص 442.

<sup>2</sup> فريد كورتل، حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العامة في الجزائر، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، 2017، ص 391.

<sup>3</sup> عزوز خديجة، بلايلية ربيع، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي، دراسة بجامعة قلمة وجامعة سوق أهراس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2021، ص 296.

## المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي.

إن الموظفين في المنظمة يلعبون دور هاماً في التأثير على رضا الزبائن مما المنظمة إلى إيجاد موظفين مؤهلين متفهمين لطبيعة أدوارهم مع الإحساس بروح المسؤولية والالتزام الوظيفي والعمل على تهيئتهم وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من المعرفة لحاجات ورغبات الزبائن والعمل على كسب رضاهم بأفضل طريقة ممكنة مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

### ويمكن تلخيص أهم أهداف التسويق الداخلي فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ جعل جميع الموظفين في المنظمة وعلى كافة مستوياتهم على معرفة معمقة بحاجات ورغبات الزبائن وطموحاتهم وإدراكهم بنفس القدر مقارنة بالخدمات ذات الجودة العالية التي يتوقعونها.
- ✓ يساهم في تطوير العلاقات الداخلية وتعميم المعارف من أجل العمل في فرق بالتحويل إلى السياسات والعمليات الداخلية التي تسهل خدمة الزبون.
- ✓ محاولة إيجاد تبادل داخلي فعال بين المؤسسة وموظفيها للوصول لتبادلات خارجية ناجحة مع السوق الخارجي.

### ✓ وتسعى المنظمات الخدمية من خلال تطبيق التسويق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- ✓ جذب العاملين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
- ✓ المحافظة على الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة لزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

### كما أشار (Varey Lewin) وأن هدف التسويق الداخلي في:<sup>3</sup>

- ✓ تفعيل قنوات المعلومات من وإلى مجموعات العمل الداخلية التي تؤثر وتتأثر بالممارسات التسويقية.
- ✓ تطوير القدرات في المجال الخدمي.
- ✓ تطوير أنظمة التحفيز والتي تعمل على مكافأة القائمين على تسويق الخدمة.

<sup>1</sup> محبوب سعيدية، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء، دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم تجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017 م، ص 37.

<sup>2</sup> بن أحسن ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup> - محبوب سعيدية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

✓ يساعد في تحديد دور المدراء والعلاقة بين أعضاء المنظمة.

✓ توفير طريق لهيكله فلسفة التسويق داخل المنظمة.

✓ إعطاء مفهوم وأهمية للتوجه بالزبون، وتوضيح دور إدارة التسويق.

كما حددت أهداف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

✓ ضمان قبول العاملين بالمؤسسة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل الشركة.

✓ ضمان أن الموظفين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالزبون واحتياجاته ورغباته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة عالية.

✓ جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.

كما يهدف التسويق الداخلي آلي:<sup>2</sup>

✓ جعل القوى العاملة أكثر اهتماما وتفهما بالعملاء، أما أهدافه التكتيكية فهي تنطلق من أن القوى العاملة في منظمات الأعمال يجب أن تفهم لماذا يتوقع منها أن تتصرف بطريقة معينة أو يجب عليها دعم موقف معين، كما يجب على العاملين تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا مثل طرحها في السوق الخارجي إضافة إلى ضرورة تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

✓ أما على المستوى الاستراتيجي فإن هدفه هو خلق بيئة داخلية تدعم الشعور بالزبون وتفتح العقلية الطبيعية للخدمات المصرفية بين الأفراد، دعم الطرق والإجراءات والإدارية في المنظمة، دعم وتوضيح سياسة الأفراد وكذلك دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم الإجراءات الرقابية والتخطيط.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، 407.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات العلوم الإدارية، المجلد

43، العدد 1، 2016 م، ص 191.

## المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي

لو أن أنشطة التسويق الداخلي تم تنفيذها كأنشطة منفصلة بدون أن تربطها بالأدوار الإدارية الأخرى فإن الخطر يمكن أننا لن نحقق أي من الأهداف التي نسعى إليها من خلال التسويق الداخلي وتوجد ثلاثة شروط للتسويق الداخلي الناجح.

وكقاعدة علمية توجد ثلاثة أنماط مختلفة من المواقف وتقضي تحديد الأهداف التي يسعى التسويق الداخلي لتحقيقها وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

● **تنمية ثقافة المنظمة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الثقافة والحضارة والقيم التنظيمية للمنظمة التي تسعى المنظمة لنشرها وتمكينها من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وتعني ذلك توفير فهم مشترك لدى أعضاء المؤسسة لهذه القيم نذكر منها:

✓ العميل دارنا على حق.

✓ مظهر الموظفين هام لرضا الزبائن.

✓ الجودة المحققة من أول مرة أداء.

✓ السرعة في الأداء.

✓ المنظمة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي.

● **الحفاظ على ثقافة المنظمة وتوجهاتها:**<sup>2</sup>

تسعى المنظمة إلى وضع الخطط لتضمن الحفاظ على تطبيق مختلف القيم وفي هذا الصدد فإن أهداف

التسويق الداخلي والتي تتمثل في الحفاظ على ثقافة المنظمات تتضمن:

✓ ضمان الممارسات الإدارية داخل المنظمة مشجعة بدرجة كافية وتدعم توجهات الموظفين نحو الزبائن واحتياجات السوق.

✓ ضمان تدفق المعلومات والحصول عليها قصد تمكينهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 407.

<sup>2</sup> سالمى رشيد، أو شاش فؤاد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 24 (1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 290.

✓ ضمان تدفق المعلومات من خلال نظام التغذية العكسية لكي تتوافر بيانات عن الأداء وعن مدى التزام الموظفين بالتوجهات التي تم تنميتها.

## خلاصة الفصل الأول:

إن من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل حول موضوع تسويق الداخلي أمكننا ذلك من التواصل إلى النتيجة التالية:

✓ التسويق الداخلي مجموعة من الأنشطة التي تضعها المؤسسة من أجل تطوير معارف ومهارات العمال، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم ليقدموا أفضل الخدمات لعملائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ كما ناقشنا مراحل التسويق الداخلي وخصائصه، بالإضافة على أبعاده المتمثلة في التوظيف وإختيار العاملين، التدريب، التفحيز والمكافآت، التمكين، الإتصال الداخلي، فريق العمل.

✓ أهمية التسويق الداخلي من خلال الإرتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي، فإرضاء العميل الخارجي غاية لا يمكن بلوغها إلى من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة في سيورة إنتاج الخدمة.

✓ المزيج التسويقي مجموعة من النشاطات المترابطة الغرض منها هو جعل العميل على دراية بوجود المنتج في الأسواق ومزاياه المعلن عنها.

تبعاً لما أوردناه في الفصل المتعلم بالمفاهيم والأبعاد للتسويق الداخلي، سيتم تناول في الفصل الموالي الإطار النظري للسلوك الابتكاري.

## الفصل الثاني:

السلوك الإبتكاري للموظفين وعلاقته بالتسويق الداخلي

## تمهيد

إن الأفراد في أي منظمة هم أساس العملية الابتكارية فيها، وكلما ارتبطوا بأعمالهم وحاولوا تحسينها وتطويرها كلما ووافقوا مع مقتضيات ومتطلبات المجتمع والأسواق المختلفة وأذواق وحاجات ورغبات الزبائن أيضا.

ولنجاح الابتكار لا بد على المنظمة العمل على إيجاد وخلق مناخ صحي وبيئة عمل مناسبة يشعر فيها الفرد بالمحفزات للبحث عن الجديد وتلبية متطلباتهم وحاجاتهم، بحيث يرون في ذلك مصلحة لهم وللمنظمة على حد سواء، كذلك يجب تعريفهم بالمفاهيم اللازمة للابتكار، وتشجيع وتنمية الحوار والتفكير الحر وتعلم مهارات الاستماع وتقبل الآراء المختلفة. ومن الضروري أيضا التطرق إلى دراسة سلوك الإداريين والمبتكرين في المنظمات، وكيف يتم تنمية قدراتهم، وكيفية ربطهم بالعمليات والبيئة التنظيمية كالمنظمات والطرائق الضرورية لتطوير مهارات الابتكار الفردية.

سوف نقوم من خلال هذا الفصل بتسليط الضوء على مجموعة من النقاط المتعلقة بالسلوك الابتكاري من خلال النقاط التالية

- المبحث الأول: ماهية السلوك.
- المبحث الثاني: ماهية الابتكار.
- المبحث الثالث: السلوك الابتكاري للموظفين وعلاقته بالتسويق الداخلي.

## المبحث الأول: ماهية السلوك

يشير السلوك جدلا وخلافا عميقا بين الباحثين والكتاب وتمثل نقاط الخلاف والجدل حول ما إذا كان السلوك هو نشاط خارجيا للإنسان أن أنه يشمل أيضا الأنشطة الجسمية العقلية والذهنية للإنسان، كما أن هذا الخلاف يتركز أيضا حول نطاق السلوك. وليبان لك سنتطرق في هذا المبحث إلى:

### المطلب الأول: تعريف السلوك

يعتبر السلوك الإنساني من المواضيع الأساسية في علم النفس، والذي يرتبط بنشاط الإنسان وتفاعله مع البيئة المحيطة به ليتمكن من التكيف معهما، والسلوك يتضمن ما هو ظاهر ويمكن ملاحظة وأيضا ما هو كامن داخل الفرد (مستتر أو مخفي) ولا يمكن ملاحظته مثل التفكير التخيل والتذكر<sup>1</sup>.

ومن التعاريف التي وردت في الأدبيات النظرية حول السلوك نذكر منها:

- ويعرف أيضا بأنه نشاط خارجي وأنه استجابة لمؤثرات خارجية خالصة يهدفون في النهاية إلى إمكانية تعديل هذا السلوك من خلال التأثير في البيئة الخارجية بينما يسعى القائلون بالطبيعة المختلفة للسلوك إلى التأكيد على محدودية هذا التعديل لارتباطه بمؤثرات داخلية لا سيطرة للفرد عليها .
- إضافة إلى ما سبق يتميز السلوك بالقابلية للتعديل مما يزيد من فاعلية تأثيره وبالتالي يتيح له التكيف مع جميع التغيرات التي تحدث في محيطه<sup>2</sup>.
- كما يعرف السلوك الإنساني بأنه ذلك التصرف الذي يبرزه شخص ما نتيجة تعرضه إلى منبه داخلي أو خارجي يواجهه الفرد، والذي يسعى من خلاله إلى تحقيق توازنه البيئي أو ضياع حاجاته ورغباته<sup>3</sup>.
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن السلوك هو أفعال وتصرفات الأفراد في الحصول على السلع والخدمات أو الأفكار والخبرات التي يتوقع أنها تشبع رغباته أو حاجاته حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة .

<sup>1</sup> من الموقع [www.acc4arab.com](http://www.acc4arab.com)، تاريخ لاطلاع : 2022/01/20 على الساعة 46 : 14 .

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميعدي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، 1427هـ، 2007 م، ص 16 .

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار والى للنشر، الطبعة 2004، ص 6.

## المطلب الثاني: مبادئ السلوك

إن ما يظهره الشخص من ردود أفعال وتصرفات هو جزء صغير من مخزون سلوكي كبير يشمل بدائل مختلفة لتصرفات يواجه بها الشخص المواقف المختلفة التي تتفاعل مع ظروف بيئته التي يعيشها، وللسلوك مبادئ أساسية.

وفيما يلي مبادئ السلوك<sup>1</sup>:

## أولاً. مبدأ السببية

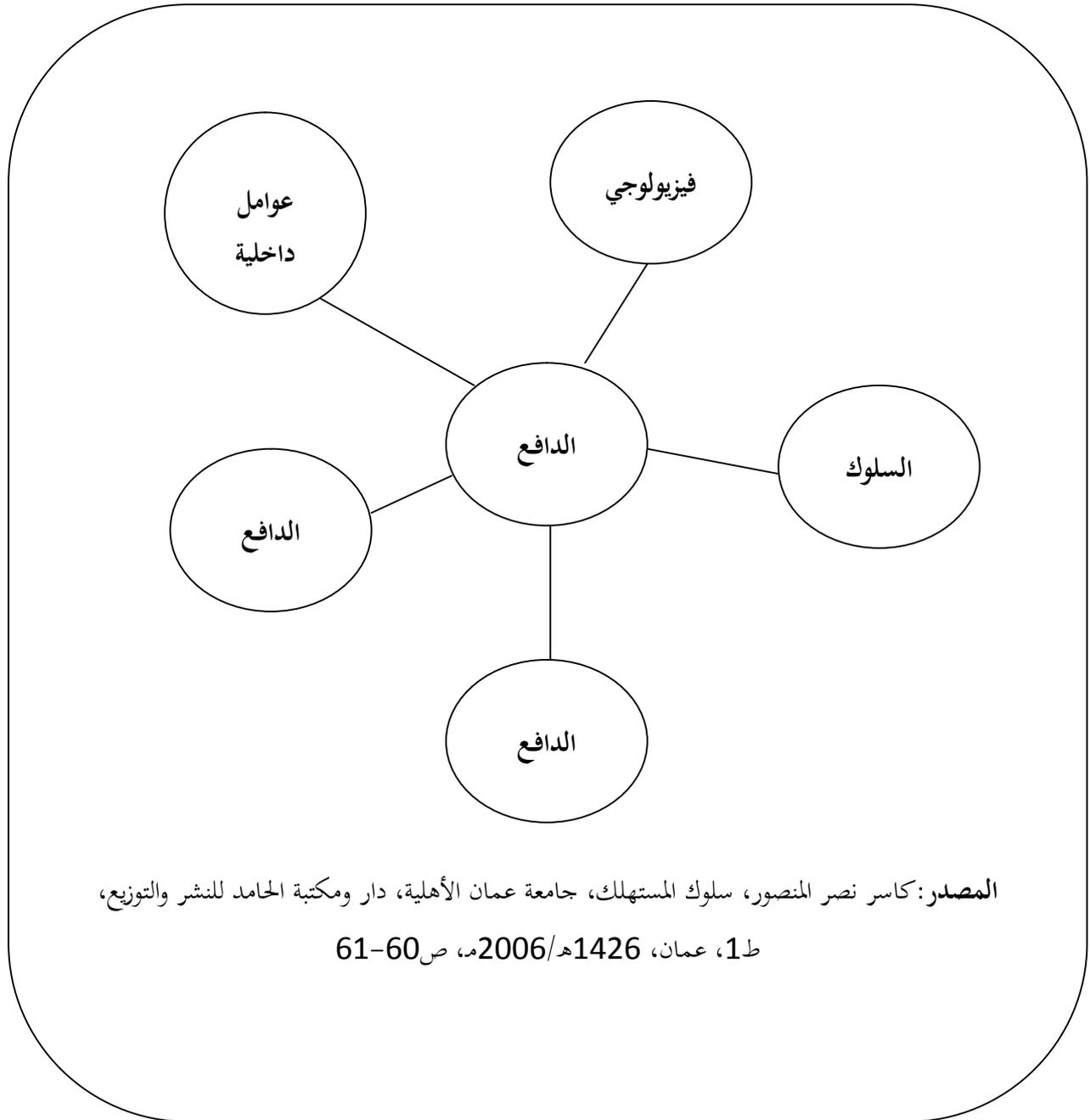
إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم وإنما ينشأ نتيجة للمؤثرات المختلفة أما لتغير في ظروف الشخص الذاتية، فيسيولوجية كانت أو سيكولوجية أو لتغيرات في ظروف البيئة الخارجية عن ذاته، تؤدي إلى حالة اللاتوازن نتيجة نقص في الحاجات الأمر الذي يدفع الفرد لإشباع السلوك المناسب الذي يعيده إلى حالة توازنه.

## ثانياً. مبدأ الدافع

إن السلوك وفق هذا المبدأ يبني على دافع يوجهه ويحركه. والدافع هو القوة الأساسية لدى الفرد التي تتأثر بعوامل داخلية وخارجية وتثير السلوك وتحدد اتجاهه، وذلك سواء كان الدافع فيسيولوجي كدافع الجوع أو سيكولوجيا كدافع تحقيق الذات أو الانتماء والحب، وبهذا يتطابق مفهوم الدافع مع مفهوم الحاجة في توجيه السلوك لتحقيق الأهداف والمتمثلة بحالة إعادة التوازن للفرد، والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل التي تؤثر في السلوك الإنساني.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، جامعة عمان الأهلية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1426هـ / 2006، ص 60 / 61 .

الشكل رقم (1-2): مبدأ الدافع



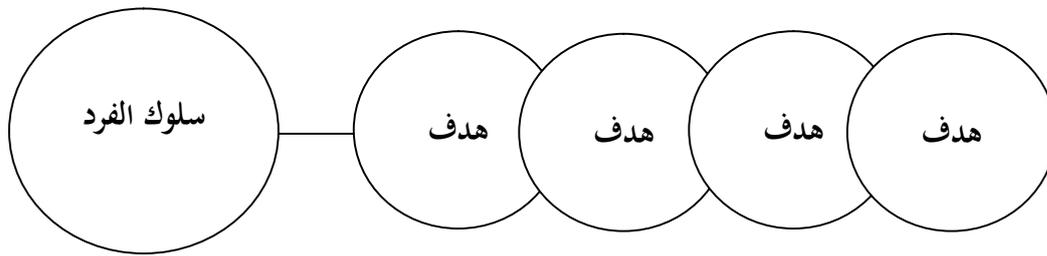
المصدر: كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، جامعة عمان الأهلية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، 1426هـ/2006م، ص60-61

## ثالثاً. مبدأ الهدف

إن السلوك الإنساني غايته تحقيق هدف محدد ووسيلة تحقيق هذا الهدف الحاجات والدوافع، ومن هنا فإن السلوك الإنساني هو سلوك صادق من أجل تحقيق الفرد لشيء معين أو يحصل على منفعة أو يتجنب ضرر له أو لغيره. والشكل الموالي يوضح أهداف السلوك الإنساني.

## الشكل رقم (1-3): مبدأ الهدف



المصدر: كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، جامعة عمان الأهلية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

1426هـ/2006م، ص61

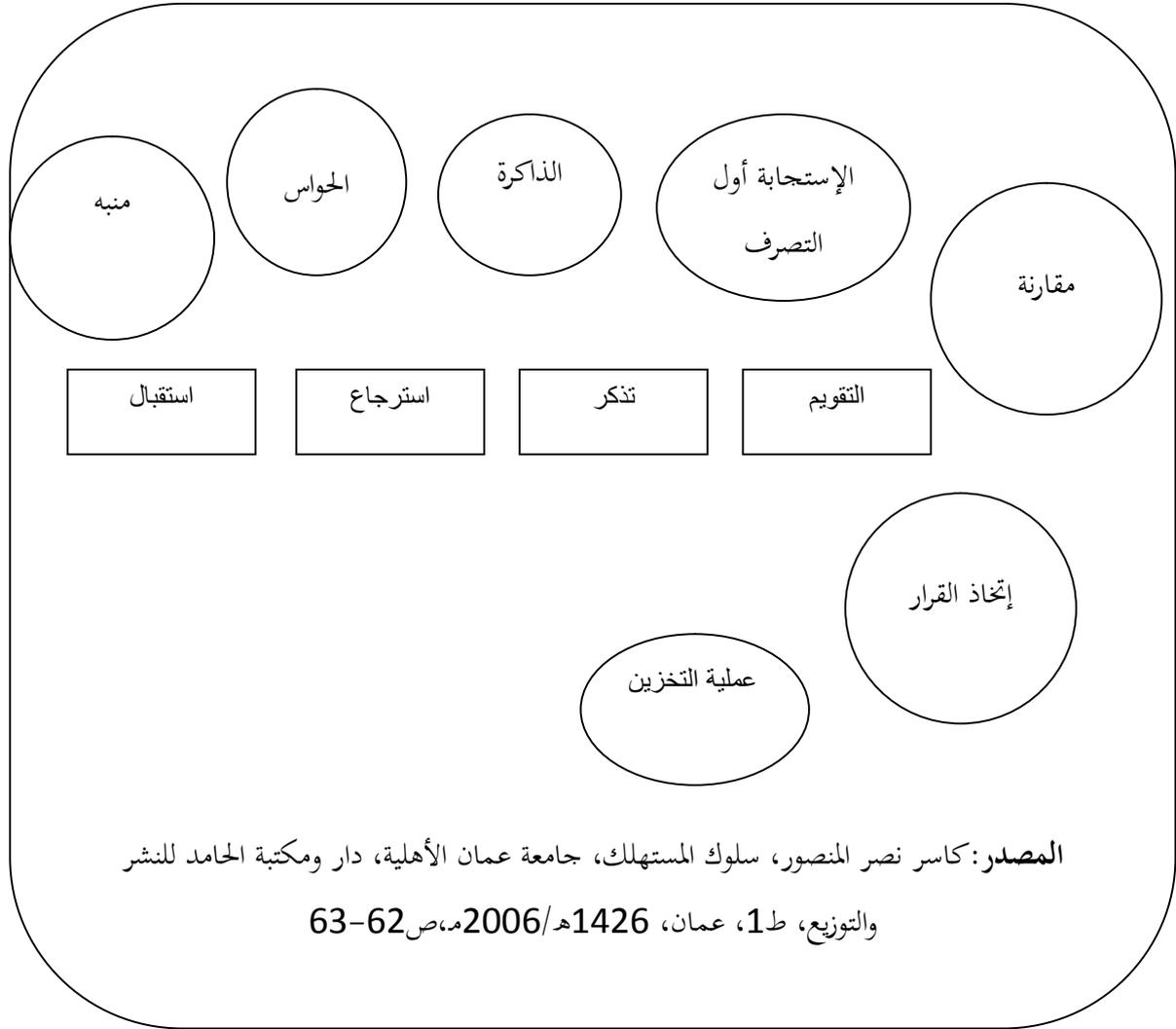
## المطلب الثالث: آليات السلوك

- تقوم آليات السلوك على مجموعة من النقاط سوف نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- استرجاع المؤثرات المشابهة التي تم تلقيها من قبل الفرد وتشكل خبراته السابقة.
  - الاستجابات والتصرفات التي كان يقوم بها في مثل تلك الحالات وتقويمها
  - مقارنة الظروف الحالية ومؤثراتها مع الظروف الماضية ومؤثراتها، بالاستجابات التي تمت حينها.
  - تقويم ومقارنة الأهداف والنتائج التي يأمل في تحقيقها أمام المؤثرات الحالية مع الأخذ بالحسبان الاختلافات في الأحوال العامة المحيطة.
  - اتخاذ القرار والتصرف (السلوك) بناء على استجابة جديدة، وتقويم النتائج المترتبة وما من رضا أو عدمه... إلخ.

<sup>1</sup> - كاسر نصر المنصور، مصدر سبق ذكره، ص 61 .

- تخزين الاستجابة الجديدة في صورة سابقة وخبرة تمثل رصيدا مهما لإجراء مقارنة لاحقة، واستجابات لاحقة على صورته وكما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل (1-4): آلية السلوك



يشير الشكل اعلاه إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- أن السلوك الإنساني لا يعمل دائما وفق هذه الآلية الطوعية والمنطقية لأنه يتأثر بظاهرتين هامتين وهما:  
**1.** الأطروحة المرجعية أو الانطباعات السابقة التي تتشكل من الخبرات التراكمية حول موضوع معين، وتختلف الانطباعات السابقة للناس أو أطرهم المرجعية حول المؤثرات المحيطة بهم، ويتوجب مراعاة هذا الاختلاف من قبل الآخرين، وعدم تعميم التوقعات أو الحكم على الاستجابات المحتملة لهم بصورة مجردة ومتناسقة لهذه الانطباعات.

<sup>1</sup>- كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 62، 63.

2. الحالات الانفعالية أو المزاجية التي هي صفة إنسانية تتميز بها كل شخصية عن أخرى وهذه الحالات

الانفعالية تؤثر كثيرا في سلوك واستجابات الناس.

- إن سلوك الإنسان واستجاباته ومهما كانت درجة منطقيته وعقلانيته، سوف تبقى متأثرة بهاتين

الظاهرتين اللتين تضيفان على سلوكه بعض التعديلات العاطفية.

## المبحث الثاني: ماهية الابتكار

أصبح الابتكار عنصراً أساسياً لوصول المؤسسات إلى ميزة تنافسية مستدامة، إضافة إلى أنه وسيلة مهمة تضمن استمرارية الأعمال والمنافسة للمؤسسات، إذ يتمتع الابتكار بأهمية كبيرة على مستوى المؤسسات فهو بمثابة القلب النابض لأنشطة وعمليات المؤسسة لما يحققه من امتداد دائم للموظفين والقيادات داخل المؤسسة فيدعم قدراتهم على تطوير خدمات المؤسسة.

فالابتكار يعتمد بالأساس على هجر ونفي ونبد التقاليد الإدارية البالية والتعامل مع روح التغيير وإدارتها بنجاح حتى تتمكن من التصدي للتحديات وإضفاء حيوية للاستمرار بنجاح وبفكر حي مستدام .

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الابتكار

يعد الابتكار والإبتكار من المفاهيم المعقدة، تتفاعل فيها عوامل متعددة، ولها وجود مختلفة، إذ أسهمت في دراسته الكثير من حقول المعرفة وأغنتها بمفردات فلسفية وأدبية مثل علم الفلسفة، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، وغيرها.

### أولاً. تعريف الابتكار

مفهوم الإبتكار:<sup>1</sup>

**لغة:** يعرف الإبتكار في معجم الوسيط ما خلاصته الآتي: إبتكر، إبتكار، والإبتكار عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم ويتميز بالخروج على أساليب القدماء بإستحداث أساليب جديدة لأن لفظ الإبتكار يطلق على فكرة جديدة أو منتج جديد أو خدمة مميزة أو فعل أو العمل المبتكر المتميز في مجاله.

**إصطلاحاً:** لا يوجد تعريف جامع لمفهوم الإبتكار وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الإبتكار ظاهرة متعددة الجوانب، وكذلك إلى إختلاف وجهات نظر الباحثين للإبتكار بإختلاف مدارسهم الفكرة ومنطقتهم النظرية.

<sup>1</sup> - جاهدة قاجة، أثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، الطور الثاني في ميدان العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2018/2017، ص 13.

فيما يلي نورد التعريفات الآتية:

يعد الابتكار أسلوب من أساليب التفكير الموجه والهادف، يسعى الفرد من خلاله لاكتساب علاقات جديدة أو الوصول إلى حلول لمشكلاته، أو يبتكر مناهج جديدة أو أجهزة جديدة أو ينتج صوراً فنية جميلة.<sup>1</sup>

كما اختلف المفكرون حول تحديد مفهوم الابتكار و ستناول بعض تعاريف الباحثين فيما يلي:

- يعرفه كوتلر (2003) على أنه : " فكرة أو سلعة أو تقنية مدخلة في الإنتاج ومعروفة في السوق يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماماً أو تتمتع بخواص وصفات فريدة من نوعها تطبق للمرة الأولى في بعض السلع أو التقنية المعروضة في السوق.<sup>2</sup>

- أما تشير ميرهون (J, R Schermerhorn) وزملاءه فيعرفون الابتكار بأنه: عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً أن أفضل المنظمات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة، وقد أكد تشير ميرهون في معادلته عن الابتكار<sup>3</sup>:

الابتكار = التنافسية

- أما حسب كل من Egi و Dafi فإن الابتكار يمكن أن يحدث في الجوانب التالية<sup>4</sup>:

1. جوانب تقنية: تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات.
2. جوانب إنتاجية: تعديلات أو إيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد.
3. جوانب إدارية: تغيير في الهياكل التنظيمية الأهداف، الانظمة.

<sup>1</sup> هند غدايفي، أحمد فرحات، يونس بن حسن، الابتكار وطرق قياسه وتنميته، مقاربة نظرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 776.

<sup>2</sup> وفاء صبحي التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص 102 .

<sup>3</sup> شهرزاد نشري، أثر الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، وكالة الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014/2015، ص 08.

<sup>4</sup> - بن يعقوب الطاهر، عباس فارس، دور الابتكار التسويقي في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار و الهندسة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، 5-6 ماي 2014، ص 05.

4. جوانب شخصية: تغيرات في القدرات والمهارات، في القيادة للأفراد، الاتصال، حل لمشكلات. وكتعريف آخر الابتكار هو عملية ذات مراحل متنوعة، تبدأ من نشأة الفكرة إلى تنفيذ هذه الفكرة، ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الانتشار والتوسع إلى أماكن ومواقع أخرى<sup>1</sup>.

واستخلاصا لما سبق نستنتج أن الابتكار هو قدرة الفرد على إنشاء وتوليد وتطبيق أفكار أو أساليب أو مفاهيم جديدة وتحويلها إلى منتج أو عملية أو ممارسة جديدة والتي من شأنها أن تؤدي إلى التطوير على مستوى المنتجات وطرق الإنتاج والتنظيم والتسويق داخل المنظمة، بطريقة تمكنها من التميز بمستوى أدائها الفعلي بفضل الابتكار الذي يعد عصب الاقتصاد والشريان الرئيسي لإكساب المنظمة لعدد من المزايا التنافسية، وبمعنى آخر الابتكار هو قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة بطريقة فريدة على أن تتناسب مع موقف معين .

### ثانيا. تحديد المصطلحات ذات العلاقة بالابتكار

عادة ما يتم خلط مصطلح الابتكار مع بعض المفاهيم الأخرى مثل الاختراع، الإبتكار، التحسين، الاكتشاف والبحث والتطوير، حيث يتم إعطاؤها نفس معنى الابتكار أو يتم استعمالها بشكل عشوائي، لذا ارتأينا التمييز بين بعض المصطلحات كثيرة التداول وإيجاد العلاقة بينهم.

أولاً. الاختراع: تشير الأدبيات النظرية إلى أن الابتكار والاختراع مصطلحان مختلفان من ناحية المفهوم، فالاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية<sup>2</sup>، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى خلق شيء جديد.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الاختراع يقتصر على الفكرة باعتباره المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة بينما الإبتكار يتجسد في تطبيق هذا المصدر على أرض الواقع ممثلة في السلع والخدمات.

ثانياً. الابتكار (Création): يرى بعض الباحثين أن الإبتكار هو "التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أو هو قدرة المؤسسة، الفرد، الجماعة على ابتكار أشياء جديدة ذات قيمة في الخدمات، الإجراءات، العمليات" أو "هو إيجاد منتج بديل يلبي رغبات المستهلكين مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2001، ص 364.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 47.

وبهذا فان الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>1</sup>

**ثالثا. الابتكار والتحسين:** التحسين هو القيام بتعديلات صغيرة أو كبيرة على المنتجات أو الخدمات الحالية مما يجعلها أكثر كفاءة أو ملاءمة في الاستخدام بينما الابتكار يشير إلى تطبيق الفكرة الجديدة على ارض الواقع.<sup>2</sup> وبالتالي يختلف الابتكار عن التحسين في أن الابتكار يشير إلى فكرة القيام بشيء مختلف بدلا من تطوير فعل الشيء نفسه على نحو أفضل.

### المطلب الثاني: مصادر الابتكار

هناك العديد من المعايير التي يمكن من خلالها تصنيف الابتكارات، بحسب الهدف منها، حسب الاستراتيجية المتبعة، حسب الحاجة ودرجة جديتها... إلخ ويمكن إستنباط عدة مصادر أساسية ومختلفة للإبتكارات وهي:

#### أولا. مصادر الابتكار فيالبيئة الخاصة(الصناعة):<sup>3</sup>

يؤكد الباحث بيتر دريكر (P. Drucker) على أن سوق الصناعة ومايحيط بالمؤسسة من ظروف واحداث وماتواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون إبتكارية ومتحددة، ويقترح عدة مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

- **مصادر الابتكار غير متوقعة:** تجد المؤسسة نفسها أمام حالة إحتماية تتطلب التجديد والابتكار، ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ماستقوم به، وكذلك لم تتوقع الحدث الخارجي الفجائي .
- **عدم الكفاية:** يشير هذا المصدر إلى التناقض ما بين ماهو كان ومايجب أن يكون، وما بين هذه وذلك، يمكن خلق فرص للابتكار.
- **الابتكار على أساس الحاجة العلمية ذاتها:** يركز هذا المصدر على إيجاد الفرص والحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، بالحاجة تمثل فرصة كبرى ومحفظة على الابتكار.

<sup>1</sup> يشرف، دراكر، التجديد والمقاولة، ترجمة حسين عبد الفتاح، دار، مرجع سبق ذكره، عمان 1988، ص 10.

<sup>2</sup> يشرف، دراكر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عما، 2015، ص ص

- التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: لا بد للمنظمة من التغيير سواء كان بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات الزبائن وان تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة.

### ثانيا. مصادر الابتكار في البيئة العامة:<sup>1</sup>

وتشمل التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار والتجديد ومنها:

- التغيرات السكانية: هي التحولات التي تكرر في حجم وتركيب السكان والفئات العمرية، ومستوى التعليم والدخل فالتغيير في حاجات وعادات السكانية، الشرائية يخلق فرصة للابتكار.

- التغيرات في الإدراك، الأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع: وهي التغيرات في الافتراضات العامة للمجتمع، المواقف، المعتقدات وغيرها التي يمكن أن تكون مصدر يدفع المؤسسة نحو الابتكار، ومن المهم أن يأتي الابتكار في الوقت المناسب .

- المعرفة الجديدة: إن التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد. وتعدد الطرق للحصول على الابتكار وهي<sup>2</sup>:

- التكنولوجيا: تمثل أحد أهم الأبعاد الثلاثة لمختلف المنظمات ( البعد التكنولوجي، المادي والإنساني ) والحديث عن أهميتها ودورها في حقل المنافسة يطول، وعليه يمكننا الإشارة إلى ارتباطها الوثيق بتطوير أغلب المنتجات والخدمات، وقبل ذلك إرتباطها بمصالح البحث والتطوير لدى جميع المؤسسات.

وتتصف العديد من المبادرات خاصة السلع بتكنولوجيا حديثة كانت وراء ظهورها وتميزها عن باقي المنتجات فعلى سبيل المثال: حقق مفاتيح (USB) تطورا هائلا عن باقي المنتجات المنافسة مثل: (Disquette وDVO) والتي كان مصدر إبتكارها التكنولوجيا.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 159 - 160.

<sup>2</sup> عبد الرحمان رايس، الابتكار التسويقي واثره على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ١، 2016/2017، ص 23 .

- الاستعمال: لقد غيرت بعض الإبتكارات طرق إستخدام المنتجات أو تلقي الخدمات، والأمثلة على ذلك نأخذ مثلا : علب الفواكه المطبوخة التي يتم إستهلاكها في شكل عصير، فقد حققت نجاحا كبيرا، ليس بسبب التكنولوجيا المعتمدة في تصنيعها وإنما لسهولة تناولها من طرف أطفال المدارس، وعلى وجه الخصوص أثناء فترات الراحة، وقد حققت بسبب هذا الابتكار في الاستعمال سوقا معتبرة ومنتوجا جديدا، نافس وبشدة منتجات بديلة أخرى كالحلويات وأمثلة الإبتكارات من خلال الاستعمال كثيرة.

مع ماسبق ذكره يمكن ذكر مزار أخرى للحصول على الإبتكارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1) : المقارنة بين طرق الحصول على الابتكار .

النتيجة المتحصل عليها	الخطر المحتمل	التكلفة العامة	المدة الضرورية	المقارن الطرق
مرتفعة	مرتفع	مرتفعة	طويلة	التطور الداخلي
غير محددة	مرتفع	مرتفعة	قصيرة	التوسع الخارجي
غير محددة	ضعيف	غير محددة	غير محددة	المقابلة الباطنية
ضعيفة	ضعيف	ضعيفة	قصيرة	الترخيص وبراءة الاختراع
غير محددة	مرتفع	مرتفعة	قصيرة	التوسع الخارجي

المصدر: أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص 64.

نلاحظ من خلال الجدول أن التطور الداخلي مكلف جدا وطويل الأمد والأكثر خطورة والنتيجة المتحصل عليها عالية جدا، أما الطرق الأخرى فتميز بدرجات متفاوتة من الخصائص، وعلى العموم لكل طريقة مزايا وعيوب وتتميز بها ويمكن للمنظمة أن تميز فيها بينها تبعا لامكانياتها وأهدافها.

### المطلب الثالث: خصائص الابتكار، أهميته وأركانه

في بيئة الاعمال سريعة التغير، تزايد إهتمام بموضوع إبتكار كافضل حلول الواجب إستغلالها جيدا لخلق القيمة المضافة، ومن اجل بقاء، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على إبتكار في مجال عملها ستواجه عقبات كبيرة وصعبة، وسيتم التطرق إلى خصائص الابتكار وأهميته وأركانه في ما يلي:

#### أولاً. خصائص الابتكار

يتصف الابتكار بمجموعة من الخصائص، تميزه عن باقي العناصر ذات الصلة حيث يعتبر وسيلة للتمييز بين المنافسين، وللا ابتكار خصائص عديدة أهمها مايلي<sup>1</sup>.

- الابتكار يمثل ماهو جديد وهذا هو جوهره بوصفه كشفاً جديداً غير مسبوق.
- يضيف قيمة أي أن ماهو جديد هو أيضاً أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقديم منتج أو خدمة ذو قيمة أكبر للعميل مقابل الأموال التي يدفعها.
- أن ماهو جديد يكون لأفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائماً بذاته في منظمات الأعمال، وإنما لابد أن يستند إلى معايير المغايرة.
- الابتكار قارن على الزمن بالوصول الاسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

#### ثالثاً. أركان الابتكار

يقوم الابتكار على أربعة أركان أساسية هي<sup>2</sup>:

- المنتج (منتج أو خدمة): فيمثل النتيجة النهائية لعملية الابتكار وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس أو خدمة أو في صورة تطور وتعديل في كل المنتج أو الخدمة كما يمكن أن يكون في صورة زيادة الفعالية أو تقديم طريقة أفضل في التسيير أو الكفاية، وحتى تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة للوقت تحقيق وحدوث عملية الابتكار.

<sup>1</sup> وهيبه مرابي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اللحاح لخضر، باتنة1، 2016/ 2017، ص 29.

<sup>2</sup> - كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي واثره قيس جودة الخدمة السياسية، دراسة ميدانية للمركبات السياحية المدنية بالجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق السياحي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خير، بسكرة، 2019/2020، ص 85.

- **الإمكانيات:** هي شرط ضروري واكيد لكي تتم عملية الابتكار، حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة أو المهارات فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للابتكار.
- **العمليات:** هناك العديد من الأساليب الممكن إستعمالها لزيادة مهارة الابتكار وقد يتطلب الأمر وقتا طويلا توجهدا كبيرا لتعمل هذه الأساليب إلا أن النتيجة المتحصل عليها تكون الاتقان في إستعمالها.
- وياخذ الابتكار أشكالا متعددة تتلائم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:<sup>1</sup>
- **الابتكار يعني التمايز:** اي إحضار بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- **الابتكار يمثل الجديد:** اي إحضار الجديد كليا أو جزئيا وهو بذلك يمثل مصدرا من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية و تطويرها.
- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** يستند على قراءة جديدة الحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الان.
- **الابتكار أن تكون المتحرك الاول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الاول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وفي حالة صاحب التحسين يكون الاول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

### ثالثا. أهمية الابتكار

يعتبر الابتكار جوهريا من أجل البقاء في السوق، وهو نشاط إستراتيجي لايفصل عن تطوير إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها لهذا ينبغي أن يكون من أولويات إهتمام المؤسسات في جميع المجالات دون إستثناء وترجع أهمية الابتكار بأنه يحقق للمنظمة مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سمية بروبي، دور الابتكار والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 106 .

1. **خفض النفقات:** يمكن خفض النفقات من خلال:
  - إبتكار منتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج).
  - تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل).
  - عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل والتخلص من التلف).
2. **زيادة الإنتاجية:** ومثال ذلك إبتكار عملية أو تقنية جديدة لإنتاج وحدات أكثر في الزمن أو تؤثر على المدخلات بخفض التلف أو إستعمال طاقة أقل في وحدة المنتج.
3. **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، مثلاً التسويق الإلكتروني ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبائن، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآتي، وفي كل مكان مع الزبائن الاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
4. **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن إبتكار المنتجات اليوم أسرع من اي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وإبتكار الحديد منها لخدمة زبائنها.
5. **إيجاد أسواق جديدة:** أن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع اعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة .
6. **إيجاد فرص العمل الجديدة:** تساهم الإبتكارات في إنشاء المنظمات وخطوط الانتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح الداخليين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد .

<sup>1</sup> عبد الكريم فندوز، الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية، إي كتب، الطبعة الأولى لندن، أ ب أغسطس 2017، ص 24/25.

ولا شك في أن العديد من المعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير على المعرفة، والمنتجات الفكرية، فكان قد ولدت سرعة التغيير والتطور في بيئة المنظمة ضرورة إعطاء الابتكار أهمية بالغة، خاصة من الناحية الاقتصادية، وتتمثل هذه الأهمية في مايلي<sup>1</sup>:

- رفع معنويات الفرد المبتكر وزيادة ثقته بنفسه.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة حجم المبيعات.
- تلبية رغبات وحاجات الزبائن.
- خلق وبناء صورة ذهنية جيدة عن المنظمة لدى زبائنها.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد أساليب وتقنيات تكنولوجية مدعمة للتنمية.
- يزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية<sup>2</sup>.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد واخر مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت<sup>3</sup>.

إن الابتكار بالنسبة للمنظمة يعد كعامل أو ناقل أو موجة نحو النمو والتطور، وطريقة للخروج من الازمات، هو الشريان الأساسي للمؤسسة في ظل وجود المنافسة الشديدة. ويقول (Bellon) على أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة مواجهة الازمات والظواهر الغير المتوقعة، وذلك بالحل الوحيد وهو الابتكار،

<sup>1</sup> - جامدين أحلام، التسويق الابتكاري ودوره في تفعيل الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب سيفيتال ببحاية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011 ص 16/15

<sup>2</sup> - مخلوف سداد، زرقا وي أمال، أهمية الابتكار المفتوح في المؤسسات الإعلام والاتصال، مجلة بحوث ودراسات في الميدان الجديد، المجلد 1، العدد 1، ص 66.

<sup>3</sup> - مخلوف سعاد، وراقي أمال، مصدر سبق ذكره، ص 66.

هناك منظمات تتبنى الابتكار فقط لمسايرة التغير في محيطها، ومنظمات أخرى تتبناه لتكونهي الافضل والمسيطرة في قطاعها ومنه فإن أهمية الابتكار تتمثل في غاية المؤسسة منه لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معراج هوارى، حويتشي توفيق، دور دراسة سلوك المستهلك في عملية الابتكار، دراسة حالة لشركة Condor وشركة Iris، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 34 ( 02)، جامعة زيان عاشور، الحلقة، ص 302.

## المبحث الثالث: السلوك الابتكاري للموظفين وعلاقته بالتسويق الداخلي

إن عملية السلوك الابتكاري وتنميته الأمور المهمة لدى المؤسسات، خاصة تلك المؤسسات المميزة في أدائها وإنجازها، وبالتالي يمكن للمؤسسة تنمية السلوك الابتكاري باستخدام عديد الوسائل التي تحفز ذلك السلوك لدى العاملين، بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الإدارية العليا، وإيجاد المناخ المناسب والمشجع للبدء في العمل.

ولبيان ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى:

### المطلب الأول: مفهوم السلوك الابتكاري للموظفين، أهميته

يعتبر السلوك الابتكاري أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ أن الزمان في تسارع، والحاجات هي الأخرى في نمو فلم يعد كافياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار في ذلك يؤدي إما إلى الفشل أو التقدم إلى الامام، واستناداً على ذلك سنتناول في هذا المطلب مفهوم السلوك الابتكاري للموظفين وأهميته.

### أولاً تعريف السلوك الابتكاري

من التعاريف التي وردت حول السلوك الابتكاري ما يلي:

- يعرف السلوك الابتكاري على أنه توليد طرق واساليب مفيدة لإنجاز الأعمال. ويقصد بهذا التعريف ارتباط السلوك الابتكاري بمختلف الوسائل التي يؤدي إلى تحقيق الأعمال.<sup>1</sup>
- وحسب نعوم: فإن السلوك الابتكاري كمفهوم عام هو "عبارة عن أفعال فردية تمارس في بيئة العمل تشمل بذلك إكتشاف فرص وتوليد الأفكار الجديدة وبذل الجهد للمنظمة."<sup>2</sup>
- عرفه ( Kwasmiewska, and necka ) على انه: "الإستخدام الاول او المبكر لإحدى الافكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة منظمات ذات الاهداف المتشابهة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - خالد محمد سليم عيال عواد، العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظة جنوب الاردن، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، 2006، ص8.

<sup>2</sup> - ميسون كريم الختاتنة، أثر السلوكيات الابتكارية للموظفين على أداء المؤسسات الحكومية بمحافظة الكرك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 3، العدد 11، 2019، ص84.

<sup>3</sup> - خالد محمد سليم عيال عواد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

إنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف السلوك الابتكاري بأنه: مختلف التصرفات التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة، وتطوير كافة الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق ذي منفعة للمجتمع، والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثانياً. أهمية السلوك الابتكاري:

على الرغم من أهمية التطور التكنولوجي الهائل في تسيير الأعمال إلا أن نجاح المنظمات يعتمد على الأفراد العاملين بشكل رئيسي، وبالتالي إزدادت وجه الدارة الحديثة نحو الاهتمام بدراسة بيئة العمل الابتكاري على مستويات الأداء للعاملين، وأصبح الاتجاه ينصب نحو العمل على تهيئة بيئة عمل قادرة على تحفيز الابتكار لدى الفرد في أداءه، وظهر ذلك واضح في المشاريع الصناعية والمؤسسات الخدمية الكبيرة، وتكمن أهمية السلوك الابتكاري فيما يلي:

- يساهم الابتكار في تعزيز التواصل في المؤسسة
- يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها.
- توليد المعرفة الجديدة حول طرق العمل والتنظيم وإيجاد الحلول والبدائل وبالتالي فإن السلوك الابتكاري للمنظمة يسمح لها بالتطور والإستمرارية وتمنحها القدرة على المنافسة.
- تحقيق أهداف المنظمة بأعلى فعالية وكفاءة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عوامل السلوك الابتكاري ومراحله ومؤشرات قياسه والعوامل المؤثرة فيه:

يعد السلوك الابتكاري أحد المحاور الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات الحالية في إكتساب ميزة تنافسية، تستطيع من خلالها تحقيق البقاء والإستمرارية.

#### أولاً. عوامل السلوك الابتكاري

تتمثل عوامل السلوك الابتكاري فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار.

<sup>1</sup> - ميسون كريم الختاتنة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> - سمية بريالة، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الابتكاري، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017م، ص 10.

2. **المرونة:** تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة، وهي تعني ايضا عدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة.

3. **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة فيالمواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات احساسا مرهف، كمايقصد بها الإحساس المبكر أو الوعي بوجود مشكلات أوالحاجات.

4. **الأصالة:** وهي القدرة على طرح أفكار إبتكارية جديدة لم يسبق أن تطرق لها أحد سابقاءتظهر القدرة على انتاج ردود غير مألوفة أو فريدة من نوعها.

5. **قبول المخاطرة:** هي مدي شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديمتخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن الأفكار الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديها الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

6. **التحليل والربط:** هو قدرة تفتتت المركبات الى عناصر أولية، وعزل هذه العناصر عنبعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمي مشكلة إلا اذا كان معقدة مؤلفة من أجزاء بعضهاغامض منليس في البعض الآخر...، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها فيبناء وترابط جديد، أو هي القدرة على ادراك العلاقات بين الأثر والسيب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

## ثانيا. مراحل السلوك الابتكاري

مراحل السلوك الابتكاري: للسلوك الابتكاري أربعة مراحل أساسية وهي<sup>1</sup>:

1. **مرحلة الإعداد والتحضير:** وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في جميعالاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل القراءات المختلفة، حيث يتمبعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذييشكل الاعترافبالحاجة الى حل مبدع وليس حلا تقليديا لمواجهتها.

<sup>1</sup> معتز يوسف الطيب آدم محمد، الدور المعدل للسلوك الابتكاري في العلاقة بين التمكين الاداري والأداء الوظيفي للعاملين، دراسة على المصارف التجارية لولاية الخرطوم، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، السودان، 2020، ص43.

**2. مرحلة الاختمار أو التفريخ:** هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترتها، وهي من أهم وأدق مراحل الابتكار، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

**3. مرحلة البزوغ أو الإشراق:** وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأن فرداً آخر يلقنه إياها.

**4. مرحلة التحقيق:** في هذه المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أن يعلن عليها، بأن يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقفاً النقد من قبل الآخرين، مع أنه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته ونظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج ابتكارية نهائية.

### ثالثاً: مؤشرات قياس السلوك الابتكاري.

يُقاس السلوك الابتكاري في المنظمة من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

- **العصف الذهني:** وهو البحث عن الجديد في الأفكار وإفساح المجال لتقديم مقترحات وحلول ابتكارية جديدة، قابلة للتنفيذ وتشجيع الأفراد على المشاركة في القرار وفي إيجاد الحلول وتطوير طرق وحلول مبتكرة، قائمة على الابتكار لا تقليد الآخرين، وقد ذكر بن تريخ (2018) أن العصف الذهني هو تقديم أفكار ومقترحات جديدة يمكن تطبيقها على الأرض الواقع، حيث يتم دعم وتشجيع هذه الأفكار والمقترحات إذا كانت صحيحة وعلى صواب ولها منفعة حقيقية ومتفق عليها برأي الأغلبية القدرة على التغيير
- وقد ذكرت مليكي (2016) أن هناك عدة خصائص ومميزات للعصف الذهني ومنها الآتي:
  - أ. ينمي الثقة بالنفس من خلال إبداء الفرد لآرائه بجرية دون التخوف من نقد الآخرين لها.
  - ب. أن طريقة العصف الذهني يمكن أن تتجه في مسارين متكاملين حيث يمكن تطبيقها على الفرد نفسه أو على جميع أفراد المنظمة فهي تعد طريقة فردية وجماعية.
  - ت. يؤدي أسلوب العصف الذهني إلى التحرر من القيود المفروضة على الفكر الابتكاري لدى الأفراد على التقدم نحو تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> ميسون كريم الختاتنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

ث. أن أسلوب العصف الذهني يؤدي إلى تنمية الفكر البدائي لدى الأفراد وبالتالي تنمية قدرات المنظمة على التقدم نحو تحقيق أهدافها.

وقد تم تحديد خطوات العصف الذهني والتي تشتمل على ما يلي:

1. **إيجاد المشكلة:** ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى التعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

2. **إيجاد الحقائق:** وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتحليل ماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.

3. **إيجاد الأفكار:** وتهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.

4. **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة، وإمكانية تطبيقها ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.

5. **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل، ووضع موضع التنفيذ، وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل البدائي للمشكلة.

- **حل المشكلات:** وهو قدرة الفرد على إيجاد الحلول الغير تقليدية، والإبتكارية للتحديات والمشكلات التي تواجه العمل في المنظمة، وتتضمن توقع السيناريوهات المستقبلية للمشكلات، وإيجاد الحلول لتفاديها.

فإن الإبتكار يظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبتكارية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات التي تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتفي حالة توفر القدر الكبير من المعلومات.

وقد تم تحديد الخطوات والاستراتيجيات التي لا بد من إتباعها لحل المشكلات بالطرق البداعية، وهي تتمثل في الآتي:

أ. دراسة وفهم عناصر المشكلة وجمع معلومات عنها.

ب. تجميع المعلومات توليد أفكار واستنتاجات أولية لحل المشكلة.

ت. تحليل الأفكار المقترحة واختيار الأفضل منها.

ث. وضع خطة حل المشكلة.

ج. تنفيذ الخطة وتقديم النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري

من العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً. العوامل المتعلقة بالفرد:** إن سياسات دعم وتشجيع الابتكار الإداري في المنظمات الإدارية يعد أمر ضروري يترك في الغالب إلى التغيير ونتائجه أو إلى المبادرات الفردية أكثر من أن يتم تبنيه كنشاط أو خطط معتمدة من قبل منظمات، وينبع هذا الإحساس من كون الابتكار عملية تأتي مصادفة أكثر من كونها طريقة مدعومة بشكل رسمي من قبل المدراء.

وفيما يلي سيتم عرض لأهم العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري والمتعلقة بالفرد:

- الثقة التنظيمية.

- تأييد المدير.

- ووضوح الأهداف.

- الإستقلالية.

**ثانياً. العوامل التنظيمية:** تفرض الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمة اليوم سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية أو الإستجابة للمتغيرات بأسلوب إبتكاري يضمن إستمرارها سواء ما يتعلق منهم بالثورة التكنولوجية، وما تستلزمه ذلك من تغيرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبتكارية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققة من شفافية.

ومن العوامل التنظيمية التي تؤثر في السلوك الابتكاري ما يلي:

- مؤثرات مناخ العمل.

- مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل.

- مؤثرات العلاقة بين الأفراد والمدير الأعلى.

- مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل.

<sup>1</sup> - خالد محمد سليم عيال عواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-25.

ثالثا. التدريب الإداري: يعتبر التدريب عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

### المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالسلوك الابتكاري للموظفين

سنتناول في هذا المطلب العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري للموظفين وذلك بالإعتماد على أبعاد التسويق الداخلي.

#### أولا. اختيار العاملين والسلوك الابتكاري

يقصد باختيار العاملين توفير الإحتياجات المنظمة من مختلف ووضع كل كفاءة في الوظيفة التي تتناسب مع قدراتها. وبالتالي تتضمن عملية الإختيار سلسلة من الأنشطة تبدأ بإجتناح بأفضل العناصر، وهو إستعداد وصلاحيية الأفراد العاملين في مجال إختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق وإستعدادهم وميولهم وقدراتهم.<sup>1</sup>

#### ثانيا. التدريب والسلوك الابتكاري

إن نقل آثار التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب، فالمتدرب الذي يلتحق ببرنامج تدريبي يضل بعد إنتهاء البرنامج التدريبي بحاجة إلى الميدان العلمي حتى يتمكن من معرفة جدوى التدريب وتقييمه قبل الحكم على المتدرب أو على البرامج بالنجاح أو الفشل.<sup>2</sup>

#### ثالثا. التحفيز والسلوك الابتكاري

إن جوهر الابتكار هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان، فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان لتطوير المجتمعات، وحيث أن المحور الأساسي للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها

<sup>1</sup> - مريم مشته، دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية" - المنصورة ولاية برج بوعريش-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمية، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2018/2019، ص12.

<sup>2</sup> - الفقير علي، التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الابتكاري في المنظمات، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد أ، العدد11، سبتمبر 2017، ص42.

بيئة تنظيمية تعطي الإتجاهات الإبتكارية شرعيتها وتمحورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس الإبتكار كهدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان موظفي بهذه المبادئ<sup>1</sup>.

#### رابعاً. الاتصال الداخلي والسلوك الابتكاري

يعد الإتصال عنصر أساسي لنجاح الإبتكار لأنه يسمح باستيعاب الأفكار المختلفة المتعلقة بالإبتكار ويسهل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة فالإتصال هو الأداة الرئيسية لضمان مشاركة أعضاء المنظمة في عملية توليد الإبتكار<sup>2</sup>.

#### خامساً. التمكين والسلوك الابتكاري

يتمحور التمكين حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تخص سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - منور أوسرير، زهية كواش، أهمية الإبتكار ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة، مداخلة ملتقى بعنوان: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبتكار للموظفين داخل المنظمات الحديثة، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، (د.س)، (د.ص).

<sup>2</sup> - تغريد مجدى فوزي أحمد، وآخرون، دور الإتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد20، 2020، ص559.

<sup>3</sup> - مكيد علي، يحاوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبتكاري، الرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة، سيدال، فرع أنيسبوتكال، المدية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2015، ص186.

## خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إلى ما يلي:

- تبين بأن مفهوم السلوك هو ذلك التصرف الذي يبرزه الفرد نتيجة تعرضه لمنبه داخلي أو خارجي والذي يرتبط بتخطيط واتخاذ القرارات (شراء، استهلاك).
- الابتكار هو المحاور العملية، يمر بمراحل مختلفة تبدأ من توليد فكرة إلى تنفيذ هذه الفكرة، كما ناقشنا مصادر الابتكار وأركانه بالإضافة إلى الأهمية التي يكتسبها في تحقيق أهداف المنظمة وفي جميع المجالات دون إستثناء.
- كما سلطنا الضوء على مفهوم السلوك الابتكاري للموظفين وأهميته بحيث تبين أن السلوك الابتكاري هو توليد أفكار جديدة وتطوير كافة الطرق التي تؤدي إلى تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.
- وأخيرا تم تفحص العلاقة الموجودة بين السلوك الابتكاري للموظفين والتسويق الداخلي، حيث تم التوصل إلى وجود تأثير لإبعاد أو إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في: التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز، الاتصال الشخصي، التمكين، فرق العمل على تنمية السلوك الابتكاري للموظفين، وهذا ماسنحاول إثباته تطبيقيا من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة بنكية في الفصل التالي.

## الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي - دراسة حالة - البنك الوطني الجزائري

وكالة تيارت 540 (BNA)

## تمهيد:

بعدما تعرضنا للدراسات الأدبية في الجانب النظري لكل من التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبتكاري سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت (B.N.A)540، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم تحليل النتائج وإختبار الفرضيات وذلك بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

### المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة:

نحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة موجزة عن البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت، من خلال إعطاء لمحة عن نشأته وهيكله التنظيمي وكذلك الخدمات المقدمة من طرفه، كما سنتطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستعملة فيها.

### المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة المحلية وكالة تيارت

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى عرض بطاقة تقنية للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت والتي نوجزها من خلال ما يلي:

- تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف **A** نظرا للأعمال الهامة التي يقوم تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع وأنصار مدينة تيارت تضم حوالي 23 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات وهم يتوزعون كما يلي :

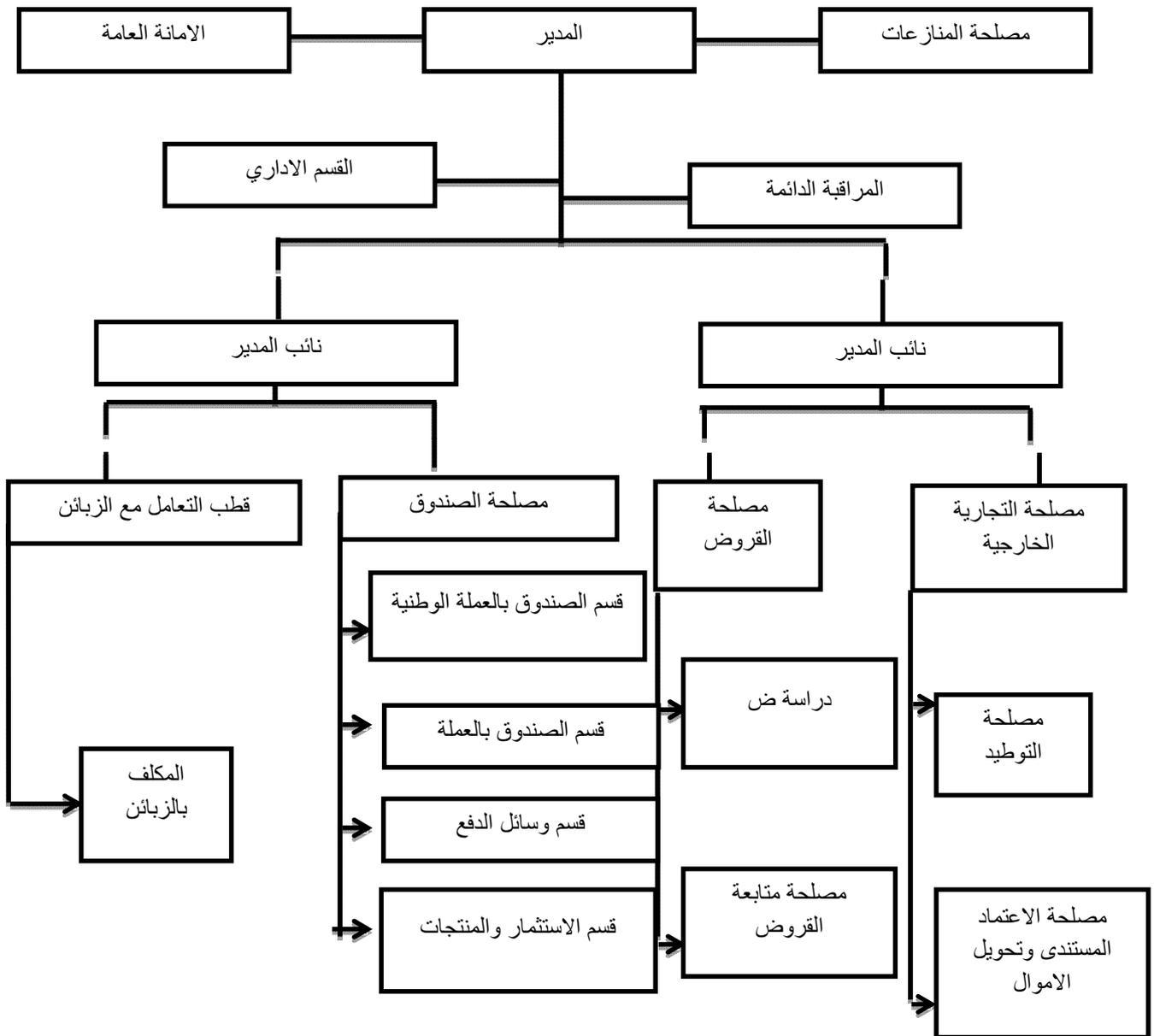
<b>Directeur d'agence</b>	01	المدير
<b>Directeur adjoint</b>	02	المدير المساعد
<b>Chef service</b>	02	رؤساء المصلحة
<b>Chef département</b>	02	رؤساء الأقسام
<b>Ceux qui sont chargés d'étudier</b>	07	المكلفون بالدراسة
<b>Clients en charg</b>	02	المكلفون بالزبائن
<b>Caissier</b>	02	أمناء الصندوق
<b>guichetier</b>	02	موظفي الشباك
<b>Un éboueur</b>	01	عامل النظافة
<b>Total</b>	21	الجموع

المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540.

يذكر أنا وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا بداية سنة 2017، كان القصد منه تحسين اداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة امام الشبايبك وتلك خاصة بمنح القروض وعمليات التجارة الخارجية، في ضل رغبة البنك عصرنه خدماته وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة أيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة ومتنوعة وذات جودة في افضل الظروف.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري - وكالة تيارت - (B.N.A)

الشكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي المحلي لوكالة تيارت 540 البنك الوطني الجزائري:



المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

### المطلب الثالث: مهام البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت 540 (B.N.A)

تقوم وكالة تيارت بعدة مهام وذلك عن طريق مجموعة من النشاطات تسمح بتطوير ونمو البنك وجذب عدد أكبر من الزبائن لتسهيل خدمات وتقديم القرض وعملية الصرف ومن بعض تلك المهام نذكر مايلي:

- تحصيل العملات الصعبة.
- تمويل الإستثمارات الإنتاجية.
- تنفيذ كل ما يتعلق بعملية ضمان القروض.
- إستقبال التسديدات نقدا أو عن طريق الشيكات .
- التعاقد لمنح القروض أو السلفيات.
- قبول الودائع.
- تغطية كل التحويلات .
- ضمان حسن العمليات المالية مع الخارج.
- المساهمة في رأس مال العديد من البنوك التجارية.
- إقراض البنك المنشآت الصناعية وحتى الخاصة منها.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاد هو يستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتقديم أداة الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأساليب والطرق لجمع المعلومات.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة في هذا المجال، قمنا بإعداد استبانة بغرض الوصول الى أهداف الدراسة، والتي قسمت إلى قسمين هما:

**أولاً. القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المجال الوظيفي)

**ثاني. القسم الثاني:** يحتوي على محاور الاستبانة، وتشمل محورين، التسويق الداخلي بأبعادها، تنمية السلوك الابتكاري للموظفين في بنك الوطني الجزائري (BNA)، وكالة تيارت

- **المحور الأول:** خصص لدراسة المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة التوظيف، التحفيز، التدريب والتطوير، التمكين، الاتصال الداخلي، يتضمن (21) فقرة، تهدف الى معرفة ممارسات او مستوى تطبيق التسويق الداخلي في البنك، والموزعة بالتساوي على أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

1. بعد اختيار العاملين: وتقيسه الفقرات من (01 إلى 04).
2. بعد التدريب والتطوير: وتقيسه الفقرات من (05 إلى 08).
3. بعد التحفيز والمكافأة.: وتقيسه الفقرات من (09 إلى 13).

4. بعد الاتصال الداخلي: وتقيسه الفقرات من (14 إلى 17).

5. بعد التمكين: وتقيسه الفقرات من (18 إلى 21).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، أهمها دراسة (دراسة وفاء صبحي التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، قسم التسويق)، دراسة (دراسة خالد محمد سليم عي العواد، العوامل المؤثرة في السلوك الإبتكاري في الدوائر الحكومية في محافظ أجنوب الأردن).

- **المحور الثاني:** خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في تنمية السلوك الإبتكاري للموظفين في البنك، ويتضمن (14) فقرة، موزعو من الفقرة (22 إلى 35)، تهدف الى معرفة مستوى السلوك الإبتكاري للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، أهمها دراسة (دراسة عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية)، دراسة (دراسة أن سبكري شيخ أمين، دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضا الموظفين).

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت. وفي دراستنا تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 20 كاملة، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة تبين لنا أنها كلها صالحة للدراسة، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (100%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. والجدول (3-2) يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات

للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث واكتشاف طبيعة العلاقة والأثر بين متغيراته، استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن جملة الأساليب المعتمدة ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): استعملنا التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، كما استخدمنا المتوسطات الحسابية لتحديد مدى ملائمة أبعاد متغيرات الدراسة في الشركة المبحوثة، أما الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة تشتت اجابات أفراد العينة.
2. تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**): يستخدم هذا المقياس لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
3. تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية (اخلاقيات التسويق بأبعاده) في متغيرات القرار الشرائي للزبائن.
4. تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك مستوى اداء عمالها تغزي المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي).
5. اختبار T للعينات المستقلة (**Independent -Samples T- Test**): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد حول واقع ممارسات اخلاقيات التسويق في المحلات محل الدراسة، حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك مستوى اداء عمالها تغزي المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي).
6. اختبار كولومجروف -سميرنوف (**Kolmogorov- Sminov**): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
7. معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronobach's Coefficient Alpha**): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Item) الثلاثي لتحويل

إجابات أفراد العينة على جميع فقرات أداة الدراسة، إذ تأخذ الإجابة موافق (1)، والإجابة محايد تأخذ (2) والإجابة موافق تأخذ (3) كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-1): التقسيم الثلاثي الليكارتى.

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على دراسات سابقة.

ويعتبر هذا المقياس من المقاييس استعمالا من قبل الباحثين إلى جانب مقياس ليكرت الخماسي والسباعي، لاختصاره للوقت والجهد بالإضافة إلى السهولة في التصميم والتطبيق فضلا عن ارتفاع درجة ثباته وصدقه

### المطلب الثالث: مجال الدراسة

نتناول في دراستنا المجالات الآتية:

- **المجال الزمني:** هو فترة توزيع وإسترداد الاستثمارات الموزعة على موظفي البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت، وتم خلال الفترة الممتدة ما بين 10 مارسو 25 مارس.
- **المجال البشري:** ونقصد به الاشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة التربص وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين في البنك محل الدراسة، حيث تم توزيع 20 استمارة استبيان عليهم. وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الجدول (3-2): الاستبيانات الموزعة و المستردة.

البيان	العدد	النسبة %
عدد الإستبيانات الموزعة	20	100%
عدد الإستبيانات المسترجعة	20	100%
عدد الإستبيانات القابلة للتحليل	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للإستثمارات الموزعة بلغ 20 استمارة منهم 20 تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 100% من حجم العينة تبين أن للتحليل 20 استمارة.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفق الإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

### المطلب الأول: الإختبارات المرتبطة بأداة الدراسة.

يعد الصدق والثبات في التحليل الإحصائي من أهم الأمور التي تساعد الباحث على التأكد من صحة النتائج التي توصل إليها من خلال قيامه بالتحليل، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة أو عدم إمكانية تعميمها.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** بعد تحديد مكونات الاستبيان والانتهاء من إعداده ومراجعته مع الأستاذ المشرف، قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الاساتذة في مجال تسويق الخدمات مختصين في المجال الأكاديمي حتى نستطيع إثبات صدق هذا الاستبيان.
- **الصدق البنائي لأداة الدراسة:** حتى نتمكن من معرفة الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب مصفوفة الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للأداة، ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): نتائج معامل الإتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

المحاور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول: التسويق الداخلي	0.83**	0.01
البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)	0.78**	0.01
البعد الثاني: التدريب والتطوير	0.80**	0.01
البعد الثالث: التحفيز	0.81**	0.01
البعد الرابع: الاتصال الداخلي	0.83**	0.01
البعد الخامس: التمكين	0.87**	0.01
المحور الثاني: تنمية السلوك الابتكاري	0.87**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23

يبين الجدول نتيجة معامل الإرتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للأداة، حيث نلاحظ أنها كلها معنوية دالة عن مستوى الدلالة المعتمد 0.01 ما يدل على وجود علاقة إرتباط قوية بينهم.

ثانيا: إختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) لمعرفة درجة ثبات الإستبيان والجدول التالي يبين لنا النتائج الآتية:

## الجدول رقم (3-4): معامل الثبات \*ألفا كرونباخ\*

المتغير	قيمة الإختبار
المحور الأول: التسويق الداخلي	0.91
البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)	0.91
البعد الثاني: التدريب والتطوير	0.90
البعد الثالث: التحفيز	0.89
البعد الرابع: الاتصال الداخلي	0.95
البعد الخامس: التمكين	0.98
المحور الثاني: تنمية السلوك الابتكاري للموظفين	0.92
الاستبيان ككل	0.915

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23  
توضح نتائج الجدول معاملات الثبات الجزئية، تحققت بالنسبة للمحورين وكذا جميع أبعاد المحور الأول حيث، بلغت قيم إختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين (0.89-0.98)، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ (0.915)، وهي تدل على ثبات جيد لنتائج الدراسة.

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطا لحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفياً للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة.

## أولاً: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تهدف من عملية التحليل الإحصائي لفقرات الإستبيان المختلفة للتعرف على مختلف الإجابات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، وقد حددنا خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الحالة المدنية، عدد سنوات الخبرة. والجدول الموالي يوضح مختلف النتائج المتوصل إليها.

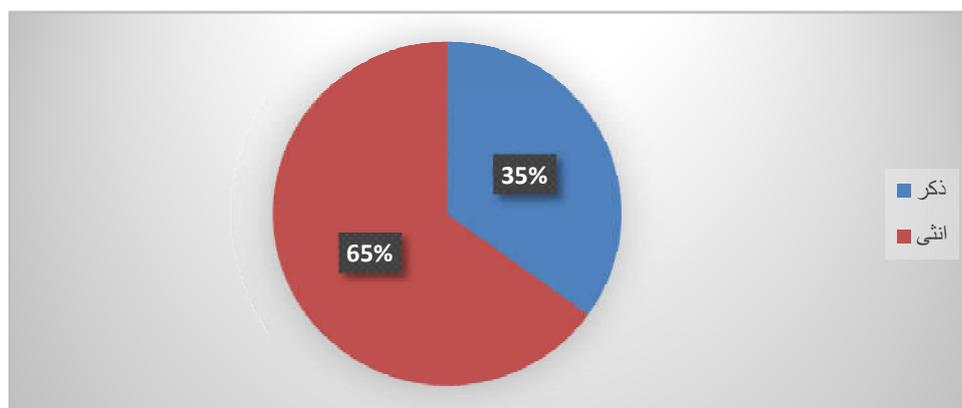
أولاً. الجنس: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي.

## الجدول (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	07	35%
		أنثى	13	65%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 65% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 35% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بينك ... تيارت التي يمكن تفسيرها بالتوجه القوي للإناث إلى تخصص الخاص بمجال البنوك والتسويقي في هذا المجال الوظيفي وأقدرهن على التعامل مع مقتضيات الوظيفة.



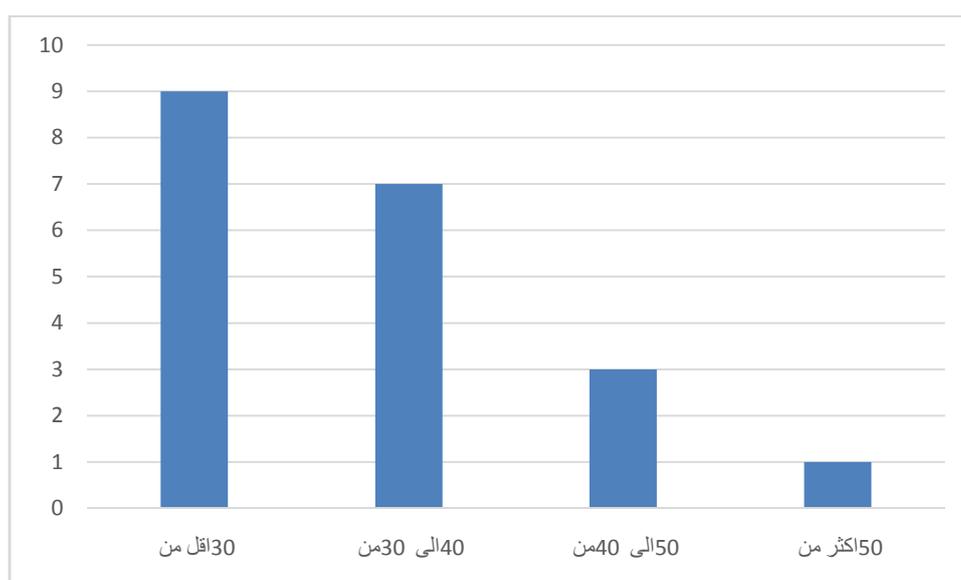
ثانيا. العمر: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي.

الجدول (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
02	العمر	اقل من 30	09	45%
		من 30 إلى 40	07	35%
		من 40 إلى 50	03	15%
		أكثر من 50	01	05%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم اقل من 30 و هذا يمثل 09 مفردة من مفردات العينة بنسبة تقدر بـ 45% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال لفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 35% وهي فئة تلحق بفئة الشباب والتي تعني أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري ومستمر ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية و قدرة على العمل بمرونة وبممكنها الاستمرار بالمؤسسة لسنوات قادمة، حيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف الطموحة لبنك محل الدراسة.



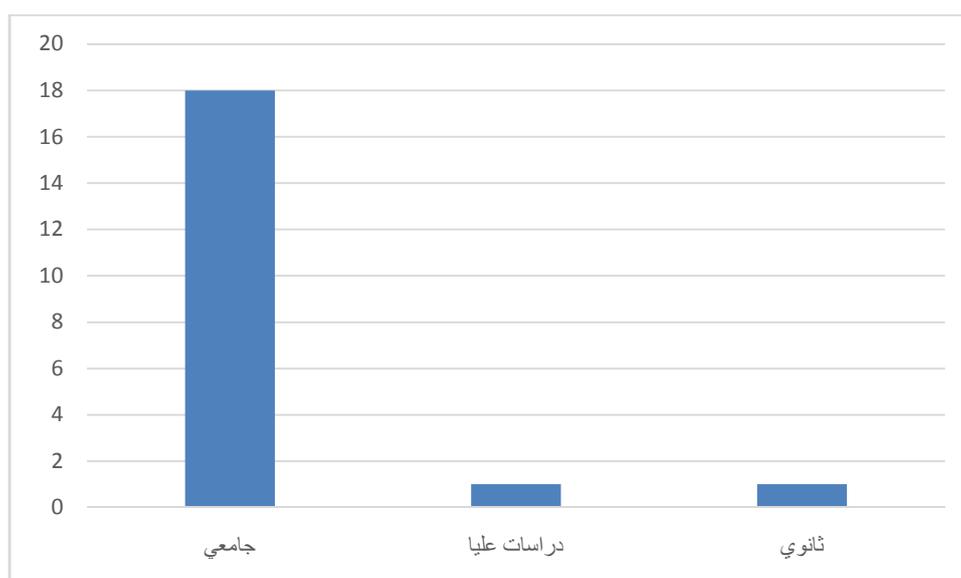
ثالثا. المؤهل العلمي: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلميمن خلال الجدول الموالي.

الجدول (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
03	المؤهل التعليمي	ثانوي	01	05%
		جامعي	18	90%
		دراسات عليا	01	05%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

أظهرت نتائج الدراسة أن اغلب أفراد عينة الدراسة تقريبا من حملة الشهادات الجامعية وبنسبة (90%)، وأن (05%) أصحاب الدراسات العليا، وان نسبة (05%) في الأخير (05%) لا يتجاوز مستواهم العلمي المستوى الثانوي. وما نلاحظه هنا أن غالبية المبحوثين محل الدراسة يحملون شهادات علمية تؤهلهم للتمييز بين مؤسسات البنكية ونوعية الخدمة المقدمة، ومنه يتبين أن الإطار العمالي لبنك، هو إطار ذو قدرات مهنية وتعليمية عالية أي أن عملية الاستقطاب والتوظيف محصورة على الإطارات المتعلمة و فقط حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية.



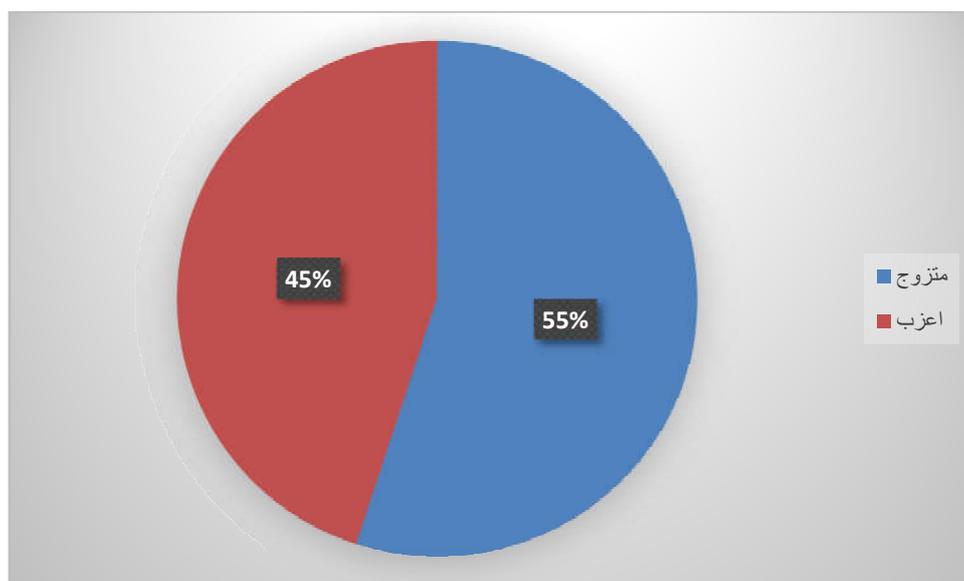
رابعاً. الحالة المدنية: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية من خلال الجدول الموالي.

الجدول (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
04	الحالة المدنية	اعزب	09	45%
		متزوج	11	55%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد عينة عزاب وبنسبة (45%)، وأن (55%) للمتزوجين، وهذا يعني أن البنك يحتوي على مزيج متجانس بين العزاب والمتزوجين، فالعزاب يمتازون بالأداء والمتزوجين له خاصية الالتزام الوظيفي.



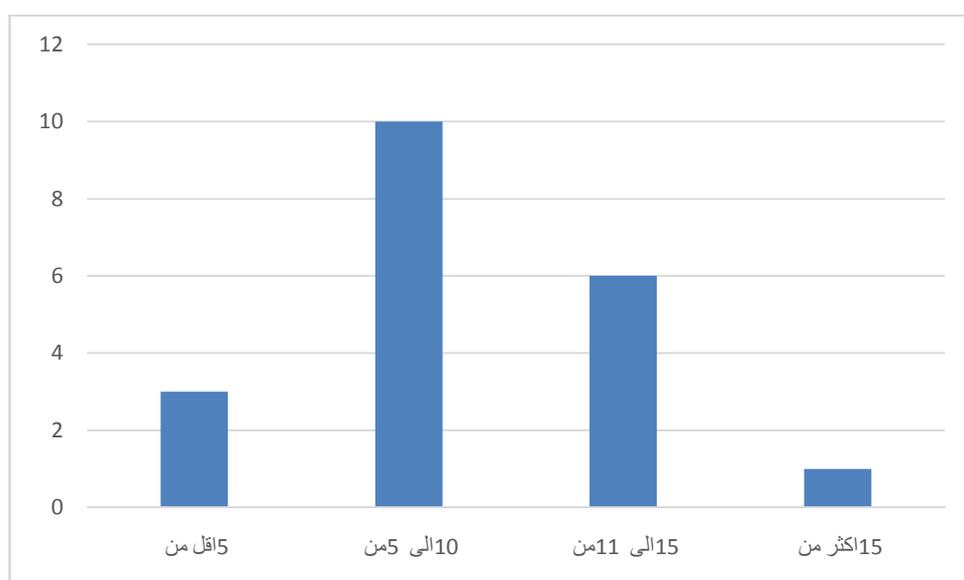
خامسا. الأقدمية: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة من خلال الجدول الموالي.

الجدول (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
05	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	03	15%
		من 5 إلى 10	10	50%
		من 11 إلى 15	06	30%
		أكثر من 15	01	05%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 05% من أفراد عينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديها أكثر من 15 سنة، في حين تمثل نسبة 30% منهم أقدمية فئة من 10 إلى 15 سنة، في حين سجلت فئة من 05 إلى 10 سنة أكبر نسبة قدرت بـ 50% من أفراد العينة، تليها فئة أقدمية أقل من 05 سنوات بـ 15%، ومنه يلاحظ أن ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم وذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف البنك الذي يعمل على تجديد إطاراته من ذوي الكفاءات العلمية.



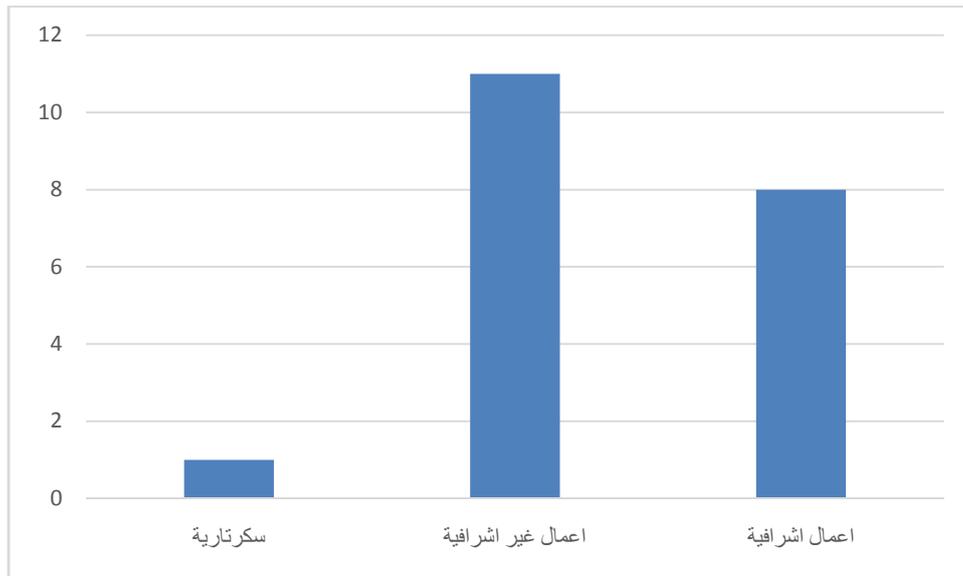
سادسا. الأجر الشهري: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري من خلال الجدول الموالي.

الجدول (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الأجر الشهري

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
06	مجال الوظيفة الحالية	سكرتارية	01	05%
		أعمال غير إشرافية	11	55%
		أعمال إشرافية	08	40%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة (55%) من أفراد عينة الدراسة يقومون بمهام غير إشرافية وهذا راجع لطبيعة البنك حيث هو قطاع اقتصادي خدماتي يحتاج لنسبة كبيرة من العمال يشغرون هذا النوع من الوظيفة.



## المطلب الثالث: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة وتحليل النتائج وإختيار ومناقشة فرضيات الدراسة

لتحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة قمنا بإعداد استبيان تشمل على قسمين أساسيين، القسم الأول يشتمل المتغيرات الشخصية والوظيفية، في حين أن القسم الثاني اشتمل على محورين هما: المحور الأول تطبيق أو ممارسات التسويق الداخلي، أما المحور الثاني في تعلق أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا العنصر.

### أولاً. تحليل تغيرات واتجاهات محور التسويق الداخلي

سننطلق إلى تحليل محور التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة والمتعلقة بكل من بعد اختيار العاملين، بعد التطوير والتدريب، بعد التحفيز، بعد الاتصال الداخلي، بعد تفويض الصلاحيات، بعد التمكين.

**1. البعد الأول إختيار العاملين (التوظيف):** يعتبر هذا الأجراء من الإجراءات المهمة التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة، والجدول رقم (III-13) يوضح إجابات العينة المبحوثة التالي:

الجدول رقم (3-11): وصف متغير خاص بالإختيار العاملين (التوظيف)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
العبارة 1	2,5500	,759150	1	موافق
العبارة 2	2,4500	,825580	2	موافق
العبارة 3	1,5500	,686330	4	موافق
العبارة 4	2,2000	,894430	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة العاملين لبعد إختيار العاملين (التوظيف) حقق وزن نسبي موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته عالي ما يدل على أن هناك إتفاق بين العينة على ما جاء في فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى إتفاق في العبارة (1) بمتوسط حسابي قدر ب 2.55، في حين أظهرت نتائج الفقرة (4) أقل متوسط حسابي بقية 1.55، أما لو رأينا إلى

الإ انحراف المعياري للفقرات لوجدنا قيمها تتراوح ما بين 0,68 و 0.89 ما بين تشتت لأرى الموظفين المدروسين حول ما جاء في فقرات اختيار العاملين (التوظيف).

2. البعد الثاني. التدريب والتطوير: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): وصف متغير خاص بالتدريب والتطوير.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
العبارة 5	2,3000	,923380	4	موافق
العبارة 6	2,5500	,759150	3	موافق
العبارة 7	2,7000	,656950	1	موافق
العبارة 8	2,6500	,670820	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعء التدريب والتطوير، مال نحو الوزن النسبي موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد بعالي ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (7) " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.70 في حين أظهرت نتائج الفقرة (05) " 2.30 أما لو نظرنا إلى الإ انحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين 0.65 - 0.92 ما يبين تشتت لأرى الموظفين المدروسين حول ما جاء في فقرات التدريب والتطوير.

3. بعد التحفيز: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): وصف متغير خاص بالتحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
العبارة 9	2,1500	,670820	2	موافق
العبارة 10	2,1000	,718180	3	موافق
العبارة 11	2,1000	,852240	4	موافق
العبارة 12	2,5000	,760890	1	موافق
العبارة 13	2,0500	,759150	5	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه إستجابة أفراد عينة الدراسة لبعده التحفيز، مال نحو الوزن النسبي موافق حيث، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب موافق ما يدل على أن هناك توافق بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (12) بمتوسط حسابي قدر ب 2.50 في حين أظهرت نتائج الفقرة (13) " المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به." أقل متوسط حسابي بقيمة 2,05، أما لو نظرنا إلى الإنحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين (0.67 0.85) ما بين تشتت آراء عينة الدراسة حول عبارات التحفيز.

4. البعد الرابع: الإتصال الداخلي: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات

المحور، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): وصف متغير خاص بالإتصال الداخلي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
العبارة 14	2,0000	,858400	3	موافق
العبارة 15	2,1000	,788070	1	موافق
العبارة 16	2,0000	,858400	4	موافق
العبارة 17	2,1000	,852240	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه آراء عينة الدراسة لبعد الرابع ألا وهو الإتصال الداخلي، حيث مالت الإجابات لوزن نسبي موافق، ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (15) بمتوسط حسابي قدر ب2.10، في حين أظهرت نتائج الفقرة (16) " أقل متوسط حسابي بقية 2.00، أما لو نظرنا إلى الإنحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين (0.78 - 0.85) ما يبين تشتت آراء عينة الدراسة حول عبارات الإتصال الداخلي.

5. البعد الخامس: التمكين: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد، من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): وصف متغير خاص التمكين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
العبارة 18	2,2500	,850700	1	موافق
العبارة 19	2,1500	,875090	2	موافق
العبارة 20	1,8500	,812730	4	موافق
العبارة 21	2,1000	,852240	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه عينة الدراسة لبعده الخامس ألا وهو التمكين كانت موافقة متوسطة في أغلبها، ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارات (18) " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.25، في حين أظهرت نتائج الفقرة (20) " أقل متوسط حسابي بقية 1.85، أما لو نظرنا إلى الانحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين (0.81 - 0.85) ما يبين تشتت آراء عينة الدراسة حول عبارات تفويض الصلاحيات.

### ثانيا. تحليل تغيرات واتجاهات محور تنمية السلوك الإبتكاري

سنتطرق في هذا الجزء إلى تحليل محور تحسين أداء العاملين في المعهد المتخصص في التكوين المهني والتمهين بتيارت من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (3- 16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور السلوك الابتكاري.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
العبارة 22	2,3000	,732700	موافق
العبارة 23	2,2000	,767770	موافق
العبارة 24	2,1000	,852240	موافق
العبارة 25	2,2000	,894430	موافق
العبارة 26	2,0500	,944510	موافق
العبارة 27	2,3500	,875090	موافق
العبارة 28	2,6000	,680560	موافق
العبارة 29	1,4500	,686330	منخفض
العبارة 30	2,0500	,887040	موافق
العبارة 31	2,3000	,864500	موافق
العبارة 32	2,1500	,988090	موافق
العبارة 33	2,2000	,951450	موافق
العبارة 34	2,4000	,882580	موافق

العبارة 35	2,0500	,686330	موافق
------------	--------	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإستناد على مخرجات برنامج IBM\*Spss\*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه فيما سلوك الابتكاري أنها حققت وزن نسبي موافقة متوسطة، ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (28) " أحرص بمتوسط حسابي قدر ب2.60، في حين أظهرت نتائج الفقرة (29) متوسط حسابي بقيمة 1.45، أما ولنظرنا إلى الإنحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين 0.68 - 0.98 ما يبين تشتت آراء عينة الدراسة حول سلوك الابتكاري.

### ثالثا: تحليل النتائج واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية البحث واختبار الفرضيات (الجزئية والعامة)، وذلك بالتطرق لمختلف الفرضيات المتعلقة بالدراسة أولهما العلاقة بين المتغيرات وثانيهما أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأخيرا حاولنا معرفة الفروقات الموجودة في بين المتغيرات بالنسبة إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. وبعدها نقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها.

#### رابعا: اختبار فرضيات الأولى

سنحاول في هذا العنصر اختبار الفرضية والتي مفادها توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وتنمية السلوك الابتكاري حسب رأي عمال البنك الوطني الجزائري (BNA) بتيارت.

وللإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية

-  $H_0 =$  لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري لموظفي بنك (BNA).

-  $H_1 =$  يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري لموظفي بنك (BNA)

ولدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة

SPSS23 وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

Corrélations						
	اختيار	تدريب	التحفيز	الاتصال	التمكين	السلوك
Corrélacion de Pearson	,241*	,463*	,442**	,764**	,570**	1
Sig. (bilatérale)	,306	,040	,051	,000	,009	
N	20	20	20	20	20	20
** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

خامسا: اختبار الفرضية الثانية

سنحاول في هذا العنصر اختبار الفرضية والتي مفادها توجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي والسلوك الابتكاري يحسب رأي عمال البنك الوطني الجزائري (BNA) بتيارت. للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

-  $H_0$  = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري حسب رأي عمال البنك الوطني الجزائري (BNA) بتيارت.

-  $H_1$  = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري حسب رأي عمال البنك الوطني الجزائري (BNA) بتيارت.

وبالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,176	,688		,256	,801
السلوك	1,192	,314	,666	3,790	,001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

Axe2=	,176+	1,192axe1
	Sig= ,801	Sig=,001
N=20	0.444R <sup>2</sup> =	1Sig f= 0.00

**Axe<sub>2</sub>**: السلوك الابتكاري للموظفين

- **Axe<sub>1</sub>**: التسويق الداخلي

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات spss 21.0 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ  $Axe_1$  على  $Axe_2$  حيث انه التغير في  $Axe_1$  بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في  $Axe_2$  بـ: 1.192

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ  $R^2=0.444$  أي أن للمتغير المفسر اثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 44.40%، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية  $Sig f= 0.001$ ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): تحليل التباين الأحادي لأثر التسويق على السلوك.

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	1,991	1	1,991	14,365	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,495	18	,139		
Total	4,486	19			

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات spss 21.0.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $sig_{t_1} = sig_{t_2}=0.001 < 0.05$ ) وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (95%) التسويق على السلوك، ولتفصيل الأثر التسويق على السلوك يمكن رصد ذلك من خلال الجدول التالي:

سادسا: اختبار الفرضية الثالثة

سنحاول في هذا العنصر اختبار الفرضية والتي مفادها توجد يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الابتكاري بحسب رأي عمال البنك الوطني الجزائري (BNA) بتيارت تعزي أما المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة.

ولدراسة الفرضية محل الدراسة نتبع الخطوات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي **Test Kolmogorov-Smirnov**:  $H_1$ : متوسط مستوى

السلوك مؤسسة 0.960 أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه يتبع التوزيع الطبيعي.

- تحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له متوسط مستوى السلوك مؤسسة بنك، وباعتماد على ibmsps 21.0 تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (3-19): اختبار Kolmogorov-Smirnov

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistique	Ddl	Signification
السلوك الابتكاري	505,0	20	960,0

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات .spss 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن  $\text{sig}=0.960 > 0.05$  وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية  $H_1$  والتي مفادها ان متوسط محور جودة السلوك يتبع التوزيع الطبيعي.

وبما ان التحصيل كما تقدم يتبع التوزيع الطبيعي فانه من الضروري لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التبيان الأحادي one way anova الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

-  $H_0$  : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور السلوك الابتكاري تبعا للجنس أو عدد سنوات الخبرة.

-  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور السلوك الابتكاري تبعا للجنس او عدد سنوات الخبرة.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (3-20): تحليل التباين الاحادي لمجموعات محور السلوك الابتكاريلطبيعة الجنس

أو عدد سنوات الخبرة. ANOVA à 1 facteur.

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-roupes	1,000	12	,083	,583	,803
Intra-roupes	1,000	7	,143		
Total	2,000	19			
Inter-groupes	4,083	12	,340	,311	,963
Intra-groupes	7,667	7	1,095		
Total	11,750	19			

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات spss 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت عند الجنس  $sig=0.05 < 0.963$  وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوك الابتكاري، كما أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت عند الجنس  $sig=0.05 < 0.803$  وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية سلوك الابتكاري.

وهذا يعني أننا لن نقوم بالاعتماد على اختبار lsd لمعرفة لصالح من يمكن الاعتماد على المقارنات البعدية post hoc لأنه تم قبول الفرض الصفري H0 أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوك الابتكاري تعزى لمتغير الجنس والأقدمية.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة البنكية (BNA) تيارت)، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات تم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الإحصائي SPSS-21.0. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يساهم التسويق الداخلي في تنمية السلوك الابتكاري لموظفي المؤسسة البنكية (BNA) تيارت.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال دراستنا لهذا البحث ومحاولتنا معالجة الإشكالية المطروحة والمتمثلة في دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الابتكاري لدى المؤسسة البنكية وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرض على معالم التسويق الداخلي ومدى تطبيقها في البنك محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على تنمية السلوك الابتكاري للموظفين لهذا الأخير.

لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين:

الجانب الأول يشمل النتائج، والجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات وآفاق الدراسة.

## أولاً: النتائج:

بعد إستعراضنا لجملة المفاهيم النظرية التطبيقية المتعلقة بموضوع البحث فإنه يمكن إستنتاج بعض النتائج المرتبة بالتسويق الداخلي وتنمية السلوك الابتكاري.

وفيما يلي سوف نبرز أهم النتائج النظرية:

1- من خلال الإطار النظري للدراسة النظرية تبين أن موضوع التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل علاقة بين الموظفين والمؤسسة، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تحاول الربط بين إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال إعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية.

2- كما تبين من خلال الدراسة النظرية أن السلوك الابتكاري هو عملية خلق الأفكار الجديدة، وإستحداث كافة الأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق، والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3- إن تبني سياسة التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تنمية السلوك الابتكاري للموظفين.

4- يعمل التسويق الداخلي على إختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأهم وتوفير كل الوسائل والإجراءات لهم، بهدف توصيل الخدمة ذات جودة عالية للزبائن وخلق علاقات طيبة معهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة الوصول إليه.

5- إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجيات ورغبات الموظفين والعمل على إشباعها بالتالي المهمة الأساسية للتسويق الداخلي هي المساهمة الفعالة في تعزيز الأنشطة والإجراءات الداخلية والتي تدعم تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

أما نتائج الدراسة الميدانية نبرزها فيما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الأولى:

1/ توجد علاقة إرتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبتكاري فرضية مقبولة، فوجود أغلب العلاقات المعنوية بين أبعاد التسويق الداخلي تنتج عنه وجود علاقة إرتباط بين التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبتكاري.

2/ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبتكاري فرضية مقبولة.

3/ كما بينت الفرضية الثالثة، لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى السلوك الإبتكاري تعزى إما المؤهل العلمي أو الجنس.

### ثانيا: التوصيات

من خلال ما تقدم عرضه بالتحليل والنقاش في الجانب النظري، وكذلك من خلال إستعراض دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبتكاري، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، نعرض مجموعة من الإقتراحات والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

1- الإهتمام بضرورة تجسيد إجراءات التسويق الداخلي على أرض الواقع لأنه يعتبر متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.

2- ضرورة توصية العاملين بالإهتمام الواسع بالمستفيدين وإدخال العاملين في دورات تدريبية وإرشادية تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء إنجازهم لعملهم.

3- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الإبتكار.

4- إهتمام بعملية إختيار العاملين، بحيث يجب على المؤسسة العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- العمل على إستمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي إلى رضا العاملين الذي ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا وولاء العملاء.

6- ننصح المؤسسات والهيئات التعليمية التي تعني بدراسة تخصص التسويق في إدخال موضوع التسويق الداخلي ضمن مفرداتها ليتسنى للطلاب معرفة أهمية ودور هذه الفلسفة في المؤسسات اليوم.

### ثالثا: آفاق الدراسة

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع التسويق الداخلي وتنمية السلوك الابتكاري للوصول لولاء الزبائن وبحكم إتساع الموضوع وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى أمرا ضروريا، ومن المجالات التي يمكن الإهتمام بها كدراسات أخرى نقترح أن يتم البحث في:

- 1- دور التسويق الداخلي في رفع من كفاءات العاملين.
- 2- تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية كمتطلب لنجاح السياسة التسويقية الخارجية.
- 3- التسويق الداخلي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية.
- 4- إجراءات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات.
- 5- أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين السلوك الابتكاري لدى العاملين في المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2008.
2. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.
3. عبد الكريم قندوز، الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية، ط1، لندن، 2017.
4. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
5. كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1426هـ/2006م.
6. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل إستراتيجي، دار والي للنشر، 2004م.
7. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2012م.
8. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
9. محمود جاسم الصميعدي، رادينة، عثمان يوسف، سلوك المستهلك، ط1، 1427هـ/2007م.
10. ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة الثالثة، دار والي، الأردن، 2008م.
11. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق،
12. يوسف جحيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل الجامعية:

13. أنس بكري شيخ أمين، دراسة إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي وأثره في رضی الموظفين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي.
14. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر 2016، 2017/3.
15. رمضان الجلدي وآخرون، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى معلمي التربية البدنية العاملين بقطاع التعليم، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية البدنية، جامعة المرقد، 2018.
16. سارة شايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، عين البيضاء، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2014/2015.

17. عادل بوججان، رؤوف زرفة، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات، دراسة ميدانية للمؤسسة الجوارية سيدي عقبة، بسكرة، ملتقى جامعة قلمة.
18. عجيلة حاج محمد، دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020/2021.
19. عطا الله عزاب أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (حوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة، قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
20. عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف 1، 2019/2018.
21. عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز مكانة الذهنية للخدمات البنكية، دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2019/2018.
22. فريد كورتل، حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العامة في الجزائر، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشر، العدد 22، 2017.
23. قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خير، بسكرة، 2019/2018.
24. قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2019/2019.
25. قسيمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.

26. كناري ملاك، إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، علوم تجارية، تخصص تسويق مصرفي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020/2019.
27. محبوب سعدية، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء، دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم تجارية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017 م.
28. محمد ديري، أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقية (دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2014م/1436هـ.
29. محمد ديري، أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقية، دراسة على الفنادق 5 نجوم في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2014/1436.
30. ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2019/2015.
31. نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2016.
32. نضال حسن خليل زعرب، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
33. هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية بسكرة.
34. وغلاني راضية، أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي، دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر)، تخصص تسويق مصرفي - بسكرة، 2019 م، 2020 م.

## المقالات العلمية:

35. بلخضر مسعودة، بوخضير مریم، واقع التمكين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، جامعة باجي المختار، عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2016.
36. بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد، وكالة بشار، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018.
37. بوشلوش عبد الحليم، مرداوي كمال، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 02، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 وجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 3، ديسمبر 2017.
38. حاج محمد عجيلة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 11، العدد 1، جانفي 2022.
39. حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 2، 2018.
40. حورية الهادي مفتاح، عبد الكريم ساسي النسر، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة دراسة ميدانية في مصرف شمال إفريقيا ومصرف الجمهورية ومصرف الصحارين بفرع مدينة صرمان، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد 2، العدد 3، 2020.
41. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامية أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019.
42. خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مقارنة نظرية، جامعة باجي مختار عنابة، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 2 العدد 03، أبريل 2018.

43. سالمى رشيد، أوشار فؤاد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 24 (1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
44. عزوز خديجة، بلايلية ربيع، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي، دراسة بجامعة قلمة وجامعة سوق أهراس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2021.
45. محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2 تموز 2020.
46. محمد عواد الزيادات، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016 م.

ملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات



### استمارة إستبيان حول:

دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الابتكاري للعاملين في المؤسسات البنكية  
بنك الوطني الجزائري وكالة تيارت (B.N.A) "أموذجاً"

في إطار التحضير لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوعنا ولذا يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، آملاً منكم التعاون في الإجابة على جميع فقراتها بموضوعية ودقة، وإذ أشكر وأقدر تعاونكم معنا، وأؤكد لكم أنّ المعلومات التي تقدمونها ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلاّ لغايات البحث العلمي.  
و تقبلوا بقبول فائق الإحترام و التقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

إعداد الطالبين: الأستاذ المشرف:

أ. خاشعي محمد.

- ثامري سعدية.

- شعبي أم الجيلالي

السنة الجامعية 2022/2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) داخل دائرة الإجابة التي تناسبك.

- الجنس: أنثى  ذكر
- السن: أقل من 30  [40-30]  [50-40]  أكبر من 50 سنة
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  [05-10]  [11-15]  أكثر من 15 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء  متزوج/ة
- الوظيفة: سكرتارية  أعمال إدارية إشرافية  أعمال إدارية غير إشرافية

## الجزء الثاني: أبعاد التسويق الداخلي.

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها مع رأيك وفقاً لمقاييس الاختيار بجانب كل فقرة.

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
<b>- البعد الأول: اختيار العاملين</b>				
01	يتم اختيار الموظفين بالبنك على أساس الكفاءة			
02	تقوم إدارة البنك باختيار العمّال حسب احتياجاتها لهم			
03	تُعتبر الخبرة المهنية شرط أساسي للتوظيف بالبنك			
04	الوظيفة التي أمارسها بالبنك تتناسب مع مؤهلاتي العلمية			
<b>- البعد الثاني: التدريب والتطوير</b>				
05	ينظّم البنك بشكل دوري دورات تدريبية، بحيث يمكن للموظّفين تطوير مهاراتهم لمواكبة المستجدّات في مجالات تخصصهم			
06	تبذل إدارة البنك مجهودات لتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم			
07	سبق وأن استفدت من دورات تدريبية يبرمجها البنك لصالح العمال.			
08	الدورات التدريبية زادت من كفاءتي في العمل.			
<b>- البعد الثالث: التحفيز</b>				
09	تُقدّم إدارة البنك حوافز مادية ومعنوية للموظّفين المتميّزين.			
10	الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم الجهود التي أقوم بها.			
11	سبق وأن قامت إدارة البنك بمنحني شهادة تقدير.			
12	يتم توزيع المكافآت بطريقة عادلة بين العاملين.			
13	فرص الترقية متاحة أمام الجميع.			
<b>- البعد الرابع: الإتصال الداخلي</b>				
14	تنظّم إدارة البنك اجتماعات بشكل دوري للإستماع إلى ما يقوله الموظفون عن عملهم، و عن أي اقتراحات يمكن أن يقدموها لحل المشاكل			
15	تربطني مع زملائي علاقة احترام و تقدير داخل البنك			
16	يقوم زملائي بتقديم المساعدة لي إذا احتجّ إليها			

			الإيصال بين أعضاء التنظيم يتم بصورة آلية و سريعة.	17
<b>- البعد الخامس: التمكين</b>				
			تحرص إدارة البنك على تمكين العاملين من معرفة ظروف عملهم	18
			لدي سلطة اتخاذ القرارات اللازمة التي تسرع الإستجابة لحاجات الزبائن	19
			أمتلك الكفاءة اللازمة لأداء المهام المطلوبة مّي.	20
			تحرص إدارة البنك على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل	21

### الجزء الثالث: تنمية السلوك الابتكاري.

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها مع رأيك وفقاً لمقاييس الاختيار بجانب كل فقرة.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
22	لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي.			
23	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة			
24	أحل الأمور والقضايا متعددة زوايا قبل الحكم عليها.			
25	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.			
26	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكلات العمل قبل وقوعها.			
27	أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.			
28	توفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة			
29	أملك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية في البنك.			
30	توفر لدي قدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل			
31	أطرح أفكار جديدة دون تردد خوفا من فشلها			
32	أكون مستعد لمواجهة أية مواقف جديدة قد تحدث في بيئة العمل			
33	تشجع إدارة البنك أي مقترحات ايجابية مقدمة من الآخرين			
34	تشجع إدارة البنك الأفراد الذين يتجاوزون الروتين			
35	تعمل إدارة البنك على حث الأفراد وتشجيعهم للتفكير خارج نطاق اختصاصهم			

